

Projekt rozšíření portfolia nabízených služeb v Podnikatelském inkubátoru Kunovice – Panský dvůr

Bc. Jiří Šišák

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří Šišák**
Osobní číslo: **M140345**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozšíření portfolia nabízených služeb Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky o podnikatelských inkubátorech a vědecko technických parcích a jejich vlivu na inovace a MSP.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav poskytovaných služeb ve vybraných podnikatelských inkubátorech v ČR a na Slovensku.
- Analyzujte současný stav poskytovaných služeb v Podnikatelském inkubátoru Kunovice – Panský dvůr.
- Vytvořte projekt zavedení nové služby v Podnikatelském inkubátoru Kunovice – Panský dvůr.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

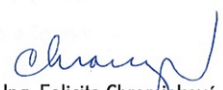
BARROW, Colin. Incubators: a realist's guide to the world's new business accelerators. New York: John Wiley, 2001, 354 p. ISBN 04-708-4292-X.
FELD, Brad. Startup communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2012, 202 s. ISBN 978-111-8483-336.
KONEČNÝ, Miloslav, Vítězslav ZAMARSKÝ a Karel SKOKAN. Inovační centra: transferová inovační pracoviště: inkubátory pro výchovu inovačních podnikatelů: vědecko-technické parky v regionálním rozvoji. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2001, 253 s. ISBN 80-707-8873-9.
SLANÝ, Antonín. Faktory konkurenceschopnosti: (komparace zemí V-4). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 277 s. ISBN 978-80-210-4455-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

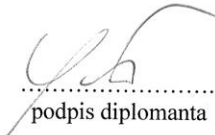
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 04. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou podnikatelských inkubátorů, jakožto významného strůjce podpory MSP. Malí a střední podnikatelé představují významnou skupinu podnikatelských subjektů ve světové ekonomice, která se potýká s řadou problémů. PI mají velkou část těchto problémů odbourat, nebo alespoň zmírnit pomocí vhodně zvolených nástrojů. Ty zahrnují ucelený a komplexní systém služeb, které jsou podnikatelům po dobu jejich inkubace k dispozici. Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz, vytvoření projektu, rozšiřujícího stávající nabídku služeb Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr a tím dopomoci inkubovaným firmám komplexnějším rámcem nabízených služeb, jehož mohou využít.

Klíčová slova: podnikatelský inkubátor, podpora podnikání, analýza, projekt, služby, portfolio služeb, inovace

ABSTRACT

Proposed master's thesis covers the topic of business incubators as one of important tools to support small and medium businesses. Small and medium businesses represent important part of business entities in the global economy, having their own specific issues. The purpose of business incubators is to help to eliminate substantial part of related issues, or at least to mitigate them with appropriate business tools. The business toolset would cover comprehensive and complex set of services made available for small and medium businesses during period of their incubation. Purpose of master's thesis is to - using theoretical processes and performed analysis - develop an extension project for existing business incubator – Podnikatelsky Inkubator Kunovice – Pansky Dvur. Practical outcome would grant incubated businesses more comprehensive access to offered services.

Keywords: business incubator, business support, analysis, project, services, services portfolio, innovation

Poděkování patří paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti Podnikatelský inkubátor Kunovice - Panský dvůr, s.r.o., která mi poskytla podklady k vypracování této diplomové práce. Poděkování patří jednateři společnosti Ing. Pavlu Vardanovi a projektové manažerce Ing. Olze Blahové.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH	
ÚVOD	10
CÍLE A METODY PRÁCE	12
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	14
1.1 SOUČASNÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI	15
1.2 VÝVOJ POČTU PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ VE ZLÍNSKÉM KRAJI	16
1.3 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	18
1.3.1 <i>Definice malého a středního podnikatele</i>	18
1.4 PODPORA PODNIKÁNÍ U MSP	19
2 PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR JAKO NÁSTROJ PODPORY MSP	21
2.1 HISTORIE	22
2.2 FUNGOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH INKUBÁTORŮ	22
2.3 POSKYTOVANÉ SLUŽBY	24
2.4 PŘÍNOS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB PI Z POHLEDU MSP	27
3 ROLE PI A VTP V INOVAČNÍ POLITICE	29
3.1 VÝVOJ ZNALOSTNÍCH AKTIVIT INKUBOVANÝCH FIREM VE VTP A PI	30
3.2 SPOLUPRACUJÍCÍ SUBJEKTY PŘI INOVAČNÍCH AKTIVITÁCH	31
3.3 HLAVNÍ PŘÍNOSY VTP A PI V INOVAČNÍ POLITICE	32
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD	33
4.1 EKONOMICKÁ ANALÝZA	33
4.2 SWOT ANALÝZA	33
4.3 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM - DOTAZOVÁNÍ	34
II. PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR KUNOVICE – PANSKÝ DVŮR	36
5.1 VZNIK PROJEKTU PIK	36
5.1.1 <i>Provozní program a rozsah činností</i>	37
5.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
5.2.1 <i>Současná obsazenost PIK</i>	38
5.2.2 <i>Personální zajištění a organizační struktura PIK</i>	39
5.2.3 <i>Obrátkovost firem v letech 2011-2015</i>	39
5.2.4 <i>Struktura odvětví inkubovaných firem</i>	40
5.2.5 <i>Současné projekty PIK</i>	40

5.3	FINANČNÍ ANALÝZA – VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU 2011-2014	41
5.4	ANALÝZA NABÍZENÝCH SLUŽEB PI KUNOVICE - PANSKÝ DVŮR	41
5.5	SLUŽBY POSKYTOVANÉ PIK	42
5.5.1	<i>Základní služby</i>	42
5.5.2	<i>Poradenské služby</i>	43
5.5.3	<i>Ostatní služby</i>	44
5.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – ROZSAH A EFEKTIVITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB V PI KUNOVICE – PANSKÝ DVŮR	44
5.6.1	<i>Výběr respondentů</i>	45
5.6.2	<i>Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření</i>	45
5.7	SWOT ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB PIK	53
5.7.1	<i>Formulace rozvojových opatření</i>	55
5.8	SUMARIZACE VÝSLEDKŮ ANALÝZY PIK	56
6	ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB VE VYBRANÝCH PI	58
6.1	PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR TRIANGL	60
6.2	KRITERIÁLNÍ VÝBĚR	60
6.2.1	<i>Lokalita PI TRIANGL</i>	60
6.2.2	<i>Cílová skupina</i>	60
6.2.3	<i>Struktura a počet firem</i>	61
6.2.4	<i>Prostory a vybavení</i>	61
6.2.5	<i>Finanční stabilita</i>	61
6.2.6	<i>Komparace zvolených kritérií</i>	62
6.3	Analýza POSKYTOVANÝCH SLUŽEB PI TRIANGL	63
6.3.1	<i>Základní služby</i>	63
6.3.2	<i>Poradenské služby</i>	63
6.3.3	<i>Finanční služby</i>	64
6.3.4	<i>Ostatní služby</i>	64
6.3.5	<i>Komparace služeb</i>	65
6.4	PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR MALACKY	66
6.5	KRITERIÁLNÍ VÝBĚR	66
6.5.1	<i>Lokalita PI Malacky</i>	66
6.5.2	<i>Cílová skupina</i>	67
6.5.3	<i>Struktura a počet firem</i>	67
6.5.4	<i>Prostory a vybavení</i>	67
6.5.5	<i>Finanční stabilita</i>	68
6.5.6	<i>Komparace zvolených kritérií</i>	69
6.6	ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB PI MALACKY	70
6.6.1	<i>Základní služby PI Malacky</i>	70

6.6.2	<i>Poradenské služby</i>	71
6.6.3	<i>Finanční služby</i>	71
6.6.4	<i>Ostatní služby</i>	72
6.6.5	<i>Komparace služeb</i>	72
7	SUMARIZACE POZNATKŮ PRAKTICKÉ A TEORETICKÉ ČÁSTI	74
7.1	ZDŮVODNĚNÍ VOLBY NOVÉ SLUŽBY	77
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST	78
8	ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA SLUŽEB PIK – DOTAČNÍ MANAGEMENT	79
8.1	IDENTIFIKAČNÍ FÁZE	79
8.1.1	<i>Identifikace cílového stavu</i>	79
8.1.2	<i>Cíl projektu</i>	80
8.1.3	<i>Přínos ke zkvalitnění činnosti PIK</i>	80
8.1.4	<i>Identifikace cílových skupin</i>	80
8.2	PLÁNOVACÍ FÁZE	81
8.2.1	<i>Harmonogram projektu</i>	81
8.2.2	<i>Personální zajištění projektu</i>	83
8.2.3	<i>Nákladová analýza projektu</i>	84
8.2.4	<i>Financování projektu</i>	87
8.2.5	<i>Riziková analýza</i>	88
8.2.5.1	Zhodnocení rizik	89
8.2.5.2	Stanovení strategie pro minimalizaci rizik	90
8.3	REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU	91
8.3.1	<i>Vymezení dodavatelské firmy a zajištění služby</i>	91
8.3.2	<i>Propagace nové služby</i>	92
8.3.3	<i>Prezentace aplikace Dotačního manažera firmou CYRRUS advisory</i>	92
8.3.4	<i>Příjem žádostí o zprostředkování služby</i>	93
8.3.5	<i>Implementace aplikace Dotačního manažera v PIK</i>	93
8.3.6	<i>Přihlášení uživatelů do aplikace DM</i>	94
8.3.7	<i>Zahrnutí služby Dotačního manažera do současného balíčku služeb PIK</i>	94
8.4	PROVOZNÍ FÁZE A UKONČENÍ PROJEKTU	94
8.4.1	<i>Ukončení projektu</i>	95
8.5	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	95
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103

SEZNAM OBRÁZKŮ	104
SEZNAM TABULEK	105
SEZNAM GRAFŮ	106
SEZNAM PŘÍLOH	107

ÚVOD

Podnikatelské prostředí je velmi dynamicky měnící se struktura. Aby současné a nově vzniklé firmy mohly v silném konkurenčním prostředí přežít je občas potřeba, jim zejména v začátcích, podat pomocnou ruku. Jelikož samotné podnikatelské subjekty ve většině případů sledují především prioritní cíl svého podnikání, což je realizace zisku, měly by jim napomáhat nejen státní instituce, ale i soukromé či neziskové subjekty a to vytvořením sítě podpůrných programů a aktivit pro malé a střední podnikání.

Z tohoto důvodu začaly vznikat podnikatelské inkubátory, které jsou stále pro mnoho lidí neznámým a neurčitým pojmem. Jedním z cílů této diplomové práce bude seznámit veřejnost, studenty, firmy s fungováním PI, službami které poskytují a jejich prioritními cíli v oblasti podpory malých a středních podniků a jejich vlivu na šíření inovací. Pro užší specializaci budou identifikovány PI nacházející se ve Zlínském kraji, přesněji PI Kunovice – Panský dvůr, PI Triangl Uherské Hradiště a posledním bude Podnikatelský inkubátor Malacky n. o, nacházející se na Slovensku.

Za účelem návaznosti bude diplomová práce složena ze tří částí: teoretické, analytické a projektové. V první, teoretické části bude nastíněno současné podnikatelské prostředí Zlínského kraje a to především z pohledu vývoje počtu podnikatelů a jeho silných stránek. Následně bude vymezen pojem MSP, jelikož ty jsou pilířem dnešní ekonomiky a cílovou skupinou ve vztahu k PI jako činitelům jejich podpory. Velký důraz bude kladen také na literární rešerši, ze zdrojů, zabývajících se statistikami využití jednotlivých služeb v evropských inkubátorech. V předposlední kapitole teoretické části budou prezentovány vlivy PI a VTP na inovační aktivity MSP a rozvoj znalostně založené ekonomiky.

V analytické části bude provedena analýza Podnikatelského inkubátoru Kunovice - Panský dvůr. Dále budou analyzovány PI TRIANGL a slovenský PI Malacky n. o, a to z pohledu stanovených kritérií a rozsahu nabídky poskytovaných služeb. Poznatky z této analýzy budou následně komparovány se současnou nabídkou služeb Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr s.r.o. Na základě informací a údajů získaných z uvedených analýz a literární rešerše bude v projektové části realizován hlavní cíl práce, tedy vytvoření projektu, jehož úkolem bude implementace nově zvolené služby, která rozšíří stávající portfolio, jenž PIK nabízí. Přínosem projektu bude pro PIK především rozšíření stávající nabídky služeb,

což přispěje ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti a lepší udržitelnosti v dlouhodobém časovém horizontu. Z pohledu potenciálních zákazníků bude navrhovaný projekt představovat atraktivnější vnímání PIK mající za následek nárůst počtu žádostí o inkubaci.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cíl:

- a) na základě teoretických poznatků a provedených analýz bude vytvořeno konkrétní projektové řešení mající za cíl implementaci nové služby, což bude mít za následek rozšíření stávajícího portfolia, které bude v PI Kunovice – Panský dvůr inkubovaným firmám nabízeno

Dílčí cíle:

- a) zpracování teoretické části tak, aby co nejpřehledněji poskytla informace o současném podnikatelském prostředí ve Zlínském kraji a přiblížila roli PI a VTP, kterou zde sehrávají vzhledem k podpoře MSP a rozvoji inovací
- b) analýza současného stavu nabízených služeb v PI Kunovice a následná komparace se službami v PI TRIANGL a PI Malacky n. o
- c) analýza úrovně poskytovaných služeb formou dotazníkového šetření, jenž bude provedeno v Podnikatelském inkubátoru Kunovice – Panský dvůr

Metodika a postup práce:

Východiskem pro diplomovou práci bylo vypracování teoretické části, která posloužila jako základ pro část praktickou a projektovou. Pomocí ní byly identifikovány možné návrhy na zavedení nových služeb, jelikož jsou zde popsány výsledky dřívějších analýz provedených v rámci operačních programů realizovaných Evropskou unií v PI na území jejich ekonomicky nejsilnějších států (viz kapitola 2.3). To a podklady z vlastních provedených analýz posloužilo k relevantnímu výběru služby (viz kapitola 7.1), o kterou bude stávající portfolio (viz kapitola 5.5) inovovaného PIK rozšířeno.

V práci bylo využito analytických metod, které jsou dále popsány v teoretické části (viz kapitola 4). Pomocí SWOT analýzy byly zhodnoceny vnitřní a vnější faktory ovlivňující služby PIK (viz kapitola 5.7). Pro sběr primárních dat sloužících k vlastní analýze PIK byla zvolena kvantitativní metoda formou dotazování. Následná komparace služeb PIK, PI TRIANGL a PIM dala vzniknout novým návrhům pro jejich možnou aplikaci ve stávajícím portfolio PIK (viz kapitola 7). Po ukončení projektu a v případě úspěšného splnění stanovených cílů, bude nastíněn návrh na další možné postupy vedoucí k dalším inovacím.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Podnikatelé 21. století mají možnost využít rozličné nástroje podpory podnikání, které společně s dalšími prvky utvářejí podnikatelské prostředí. Pokud se hovoří o ekonomické aktivitě či podnikání nebo podnikatelích, musí se vždy posuzovat v souvislosti s podnikatelským prostředím a jednotlivými faktory, které ho ovlivňují. Podnikatelské prostředí utváří řada faktorů a mezi ně se řadí za poslední dvě desítky let nepochybně oblast podpory podnikání, která dozajista ovlivňuje výrazným způsobem chování podnikatele a alespoň zčásti zmírňuje nevýhody malých a středních podnikatelů a podněcuje rozvoj trhu a konkurence. Možnost získat vhodné obchodní informace např. z oblasti daňové problematiky, pracovního práva pomáhá určitou měrou vyrovnávat nerovnosti na trhu a stimulovat konkurenci (Boter a Lundström, 2005, s. 246-247).

Na podnikatelské prostředí působí různí ovlivňovatelé jako státní orgány, instituce složek podnikatelské samosprávy, banky, pojišťovny, podnikatelské komory, asociace a další. Základ podnikatelského prostředí dozajista ovlivňuje především daňová politika země, legislativní prostředí a s tím související právní formy podnikání, investiční klima, administrativní náročnost podnikání apod. Tyto a další podmínky poté rozhodují o atraktivitě prostředí pro podnikatele a odrážejí se v různých údajích a statistikách jako je výše hrubého domácího produktu, inflace, spotřebitelské ceny a další (Taušl Procházková, 2011, s. 37).

Tabulka 1 Rámcové podmínky ovlivňující podnikání

Podmínka	Popis
Finance	Dostupnost kapitálu – na začátku existence firmy i v době její expanze
Vládní politika	Administrativní náročnost při založení a vedení podniku, vymahatelnost práva. (zejména pohledávek), složitost daňové soustavy
Vládní podpůrné programy	Výše finančních prostředků, zaměření programů, administrativní náročnost při žádosti o podporu, dostupnost
Kvalita lidských zdrojů	Dostupnost vzdělané pracovní síly, schopnost pracovníků aplikovat své znalosti v praxi
Transfer výzkumu do praxe	Spolupráce aktérů, funkčnost transferu technologií, ochrana duševního vlastnictví
Obchodní partneři a praktiky	Služby dodavatelů materiálu, zboží, strojního zařízení, služby poradců, právníků, účetních apod.
Situace na trhu	Kupní síla, nákupní rozhodování, otevřenost trhu
Podnikatelská mentalita	Souvisí s tradicemi a kulturou státu

Fyzická infrastruktura	Technické zázemí v oblasti silniční, železniční, vodní a letecké dopravy, telekomunikačních služeb, dostupnost podnikatelských a bytových prostor
Podpora podnikání	Vládní organizace zaměřené na poskytování různých služeb podnikatelům, nevládní organizace zpravidla na bázi neziskových organizací, podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky, komerční subjekty specializující se na podporu podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

1.1 Současné podnikatelské prostředí ve Zlínském kraji

Zlínský kraj můžeme charakterizovat jako region s rostoucím inovačním a vědeckovýzkumným potenciálem, vyznačující se také dobrou vybaveností a rozvojem institucí inovační infrastruktury veřejného i neveřejného charakteru, podporujících inovace a vznik a rozvoj malých a středních podnikatelů. To ve svém důsledku vysvětluje rostoucí zájem o finanční prostředky z programu Prosperita, jehož cílem je především podpora těchto infrastruktur. Region je nadprůměrný také výskytem počtu subjektů provádějících výzkum a vývoj, které v převážné většině působí v podnikatelském sektoru. Na této skutečnosti se dozajista podepisuje kromě přítomnosti mladé a dynamicky se rozvíjející University Tomáše Bati ve Zlíně, také možná podpora výzkumně vývojových kapacit z programu Potenciál. Na kvalitní základnu tohoto charakteru pak logicky navazuje rozvoj inovací v podnikatelském sektoru, což má za následek neobyčejný zájem o podporu nových produktových a procesních řešení z programu Inovace (MPO, 2014 s. 89).

Potenciál regionu se odráží taktéž v úspěšném čerpání evropských prostředků. Region se pohybuje ve čtveřici krajů, které dominují počtem podaných žádostí a počtem přiznaných dotací, z nichž cca 90 % míří mezi malé a střední podniky (MPO, 2014 s. 89).

Obrázek 1 Počet projektů dle OPPI (2014)

Kraj realizace	Podané registrační žádosti	Podané plné žádosti	Rozhodnuto	Proplaceno
Hl. město Praha	0	0	0	0
Jihočeský	74	113	85	132
Jihomoravský	311	489	321	540
Karlovarský	34	56	38	61
Kraj Vysočina	138	206	138	212
Královéhradecký	114	154	64	154
Liberecký	83	122	111	161
Moravskoslezský	225	367	299	434
Olomoucký	171	259	183	316
Pardubický	127	182	95	188
Plzeňský	62	85	55	88
Středočeský	160	264	183	403
Ústecký	108	178	124	191
Zlínský	270	382	246	383
Celkem	1 877	2 857	1 942	3 263

Zdroj: výroční zpráva Czechinvest 2014 s. 22

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v počtu proplacených žádostí byl na prvním místě kraj Jihomoravský s 540 žádostmi. Druhé místo patřilo Moravskoslezskému kraji s počtem žádostí 434, a třetí místo bylo obsazeno krajem Středočeským se 403 žádostmi. Čtvrté místo patřilo Zlínskému kraji s počtem proplacených žádostí 383.

1.2 Vývoj počtu podnikatelských subjektů ve Zlínském kraji

V následující kapitole bude prezentován stav ekonomických subjektů majících sídlo ve Zlínském kraji. Vlivem zpřesnění dat podle Registru osob (ROS) nejsou údaje od roku 2013 plně srovnatelné s předchozími lety. Z tabulky uvedené níže je zřejmé, že počet ekonomických subjektů má v letech 2011-2014 rostoucí charakter. Meziroční změna mezi lety 2014-2015 činí nárůst o 1,0096% z celkového počtu. Co se týče fyzických osob, činí meziroční nárůst 1,0056%. U právnických osob je to pak 1,0266% (ČSÚ, ©2016).

Tabulka 2 Ekonomické subjekty ve Zlínském kraji

	2011	2012	2013	2014	2015
Ekonomické subjekty celkem	136 725	138 269	138 197	138 832	140 175
v tom fyzické osoby	111 124	112 174	112 091	112 247	112 882
právnické osoby	25 601	26 095	26 106	26 585	27 293

Zdroj: ČSÚ, 2016

Nejvíce firem v minulém roce vzniklo v Praze (12 105 resp. 44,9 %). Z regionálního pohledu má silnou pozici má také kraj Jihomoravský (3 170 resp. 11,8 %), Moravskoslezský (2 273 resp. 8,4 %) a Středočeský kraj (1 754 resp. 6,51 %). Nejméně firem v roce 2015 bylo založeno v Karlovarském kraji (386), na Vysočině (501) a Libereckém kraji (524) (Bisnode, ©2016).

Tabulka 3 Nově vzniklé firmy v roce 2015 podle krajů

	s.r.o.	a.s.	celkem	podíl na celku
Jihočeský kraj	808	17	825	3,06 %
Jihomoravský kraj	3 080	90	3 170	11,76 %
Karlovarský kraj	378	8	386	1,43 %
Královehradecký kraj	681	5	686	2,55 %
Liberecký kraj	512	12	524	1,94 %
Moravskoslezský kraj	2 233	40	2 273	8,43 %
Olomoucký kraj	877	14	891	3,31 %
Pardubický kraj	627	10	637	2,36 %
Plzeňský kraj	793	9	802	2,98 %
Praha	11 546	559	12 105	44,91 %
Středočeský kraj	1 728	26	1 754	6,51 %
Ústecký kraj	845	5	850	3,15 %
Vysočina	493	8	501	1,86 %
Zlínský kraj	762	14	776	2,88 %
neurčeno	741	32	773	2,87 %
Celkem	26 104	849	26 953	100,00 %

Zdroj: Bisnode

Zlínský kraj je z hlediska počtu nově založených podnikatelských subjektů v roce 2015, pátým nejnižším v České republice. Jeho meziroční změna činní 2,88 % z celkového zkoumaného počtu nově vzniklých subjektů. Výsledky daného průzkumu je také nutno porovnat s počty obyvatel v jednotlivých regionech, kdy v Karlovarském kraji žije 297 867 (14. místo) obyvatel, kraji Vysočina 509 394 (12. místo) a kraji Libereckém 439 233 (13. místo) obyvatel. Zlínský kraj je s celkovým počtem 584 750 obyvatel na 8. místě (ČSÚ, ©2016).

1.3 Malé a střední podniky

Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství. Jsou základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v EU, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Během sedmdesátých let dvacátého století hrály stále nejvýznamnější roli velké podniky, které díky své masivní produkci přispívaly největším podílem k ekonomické produkci. Nicméně od této doby došlo k podstatnému nárůstu a rozvoji MSP a ty tak v průběhu osmdesátých let získaly na důležitosti a staly se terčem zájmu každé ekonomické strategie jednotlivých vlád v EU (Richard, 2008, s. 26).

1.3.1 Definice malého a středního podnikatele

Základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku (Czechinvest, ©2016).

- a) za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR
- b) v rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR
- c) v rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR

Pro výpočet je také velmi důležité posoudit vazby na jiné podniky a změny statutu MSP ve sledovaném období. Z hlediska výpočtu celkového počtu zaměstnanců a finančních částek rozlišujeme 3 druhy propojených podniků:

Samostatný podnik je každý podnik, který vlastní méně než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku. Při překročení výše 25% podílu se podnik stále považuje za samostatný, pokud patří do výjimek uvedených v definici MSP v článku 2 odstavci 2. Samostatný podnik se do celkového výpočtu pro posouzení statutu MSP nezahrnuje.

Partnerský podnik vlastní 25 % až 50 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podniku. Údaje za tento podnik se přičtou ve výši procentuálního vlastnického podílu.

Spojený podnik vlastní více než 50 % hlasovacích práv nebo má právo uplatňovat rozhodující vliv v jiném podniku. Přesné vymezení vlastnických vztahů naleznete v Definicí MSP. U tohoto druhu propojenosti podniků použijeme údaje za celý podnik, bez ohledu na skutečný podíl (Czechinvest, 2016, Definicí MSP – vazby na jiné podniky, s. 1-2).

Velikost podniku se v průběhu jeho existence může měnit. Podnik expanduje a roztřívá se nebo se naopak může zmenšit, např. rozdělením společnosti. Při posuzování statutu MSP platí jednoduché pravidlo: Podnik nabývá/pozbývá statutu drobného, malého a středního podnikatele, pokud limit počtu zaměstnanců a finanční limity jsou splněny/nesplněny ve dvou po sobě jdoucích účetních nebo zdaňovacích obdobích (Czechinvest, ©2016).

1.4 Podpora podnikání u MSP

Podporu podnikání můžeme chápat jako soubor nástrojů a aktivit, které umožňují především malým a středním podnikatelům start a rozvoj podnikatelské činnosti a zvyšují tak jejich konkurenceschopnost. Obecně můžeme tyto aktivity rozdělit do tří skupin:

- a) informační podpora
- b) materiální podpora
- c) finanční podpora

Z hlediska původu můžeme subjekty poskytující tři výše uvedené typy podpor rozdělit do čtyř skupin (Veber a Srpová, 2008, s. 24).

- a) vládní organizace zaměřené na poskytování různých služeb podnikatelům,
- b) nevládní organizace zpravidla na bázi neziskových organizací,
- c) podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky,
- d) komerční subjekty specializující se na podporu podnikání

Smyslem těchto aktivit je podporovat rozvoj podnikání s úmyslem zvyšovat konkurenceschopnost MSP a kompenzovat tak faktory omezující jejich rozvoj.

V podstatě je možno identifikovat dva zásadní a racionální důvody pro tvorbu podpůrné politiky podnikání. První vychází z faktu, že podnikatelé jsou tvůrci nových pracovních míst a inovací a je vhodné je podpořit za účelem jejich růstu a s tím souvisejícího růstu bohatství. Tento argument se odkazuje na vztah podnikání a růstu. Řada podnikatelů produkuje nízkou přidanou hodnotu a jejich aktivity nemají dlouhé trvání, ale někteří rostou do značné velikosti a vytváří tak značné bohatství. Růst hraje tedy významnou roli a politika podpory podnikání musí být přizpůsobena ve prospěch podpory (rozvoje) takového podnikatelského prostředí, kde podnikání orientované na růst může snadněji vytvářet nová pracovní místa a přidanou hodnotu. Řada podniků začíná od mala a k dosažení tohoto cíle musí vyrůst (Storey, 1994, s. 28).

Důvodem pro tvorbu politiky podpory podnikání mohou být také nedokonalé informace. Příkladem mohou být chybějící informace veřejnosti o výhodách kariéry podnikatele, což může vést k nedostatečnému počtu nových podnikatelů. Nebo se může jednat o chybějící zdroje mezi současnými podnikateli, kteří postrádají informace o možnostech přístupu k různým způsobům (podpůrným nástrojům) pro zlepšení svého podnikání (Parker, 2009, s. 54).

2 **PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR JAKO NÁSTROJ PODPORY MSP**

Inkubátory jsou pracoviště, která pomáhají startu malých a středních inovačních firem s cílem snížení rizika a uchycení se na trhu. Inkubátory poskytují potřebné prostory, techniku, poradenské služby, marketing (přístup k informacím o inovacích technologií a výrobků a potřebám trhu), poskytují prostředí pro vytváření interdisciplinárních pracovních týmů, záruky pro získání výhodných úvěrů, napomáhají zkracování počátečních etap podnikání, kde se začínající podnikatelé dopouštějí chyb z nedokonalých znalostí zákonných předpisů a pravidel podnikání (Konečný, Skokan a Zámarský, 2001, s. 145).

Podnikatelský inkubátor je zařízení (budova) určené začínajícím firmám, které jim má pomoci v počáteční fázi rozvoje podniku. Jsou to prostory, kde jsou vytvořeny výhodné podmínky pro začínající podnikatele. Těmito podmínkami jsou například zvýhodněný nájem, sdílená infrastruktura, bezplatné služby, další služby za zvýhodněné ceny. Působnost podnikatele v inkubátoru je časově omezena (Žítková, 2007, s. 14).

Dle Společnosti vědeckotechnických parků může být definice následující:

Instituce orientovaná do oblasti vědy, technologií a inovačního podnikání. Své know-how využívá k vytváření podmínek pro dynamický rozvoj činností inovačních firem, pro zabezpečení transferu technologií a výchovu k inovačnímu podnikání. Základními funkcemi VTP a PI jsou funkce inkubační a inovační. Podnikatelské a inovační centrum je pak samostatně definováno jako instituce/zařízení, jejichž hlavním posláním je podporovat začínající podnikatele při tvorbě inovačních projektů, startu firmy a samotném podnikání, pomáhat při tvorbě inovačních příležitostí, podporovat kooperaci mezi inovačními firmami, zprostředkovat firmám přístup na mezinárodní trhy, kontakty s firmami v tuzemsku i zahraničí, zabezpečení propagace, účast na výstavách a podobně (SVTP, ©2016).

Po sloučení předchozích definic získáme zařízení, určené začínajícím, zejména inovačním firmám, které jim má pomoci v počáteční fázi podnikání. PI jsou pracoviště, která pomáhají startu malých a středních inovačních firem s cílem snížení rizika v počátcích podnikání a uchycení se na trhu. Inkubátory poskytují potřebné prostory, kde jsou vytvořeny výhodné podmínky pro začínající podnikatele. Může se jednat např. o zvýhodněný nájem, poradenské služby, administrativní služby, účetní, právní aj. Časté je také pořádání workshopů a školení (Slaný, 2007, s. 254).

2.1 Historie

Počátky vývoje podnikatelských inkubátorů můžeme nalézt v západních industrializovaných zemích na konci 70. a na počátku 80. let. V konfrontaci s podnikatelskou nepřipraveností v důsledku kolapsu tradičního průmyslu vznikla, jak v Evropě, tak v USA, potřeba regenerovat kritická odvětví, regiony a obce. Právě v této době začaly být podnikatelské inkubátory používány jako nástroj podpory inovací a transferu technologií (Janeček a Roubíčková, 2011, s. 1).

První inkubátor v Evropě vznikl v roce 1969 v Herriot-Watt University v Edinburghu, v Austrálii pak v roce 1972, v Asii v roce 1974, ve Skandinávii v roce 1982, v Německu v roce 1983 a v Latinské Americe v roce 1986. Ve střední a východní Evropě začaly inkubátory vznikat po roce 1990, v této době byly zakládány i na africkém kontinentu. Orientace prvních inkubátorů byla zaměřena především na oblast lehkého průmyslu, nových technologií a služeb. Později se rozšířila na oblast biotechnologií, softwaru, energie, telekomunikace, umění či služeb provozovaných prostřednictvím internetu. V roce 1985 byla založena Národní asociace podnikatelské inkubace (INBIA), která se stala vedoucí institucí v oblasti zprostředkování informací k podnikatelské inkubaci. V České republice se koncept podnikatelských inkubátorů objevil již v 90. letech minulého století, ovšem ve větší míře se začal rozvíjet až po vstupu ČR do Evropské unie v roce 2004, kdy se otevřela cesta k intenzivnějšímu využívání prostředků ze strukturálních fondů EU, tedy i k budování podnikatelských inkubátorů (Kabelíková et al., 2014, s. 9).

2.2 Fungování podnikatelských inkubátorů

Jelikož zde není žádný jednotný model, jak by měli podnikatelské inkubátory fungovat, ve většině případů koncept zahrnuje prosté poskytování sdílených kanceláří nebo pracovního prostoru určené pro malé a střední podniky. Charakteristickým znakem efektivního podnikatelského inkubátoru by mělo být jeho zaměření na přidanou hodnotu, kterou přináší malým a středním podnikům, zejména v příležitostech, jako je poskytování sdílených služeb, možnosti kooperace s ostatními firmami aj. Zvyšuje tak jejich vyhlídky na přežití a rychlejší růst, než kdyby byly odkázány samy na sebe v klasickém tržním prostředí. Obecně platí, že podnikatelské inkubátory fungují prostřednictvím vztahů jednotlivých členů zúčastněných stran, jako jsou sponzoři, pocházející z místní podnikatelské komunity, vládou, poskytovateli rizikového kapitálu a profesionálním vedením inkubátoru (Barrow, 2001, s 5).

Veřejný sektor zde hraje velmi důležitou roli, zejména při vzniku podnikatelského inkubátoru. Existují i inkubátory, které fungují na ziskovém principu, a nejsou podporovány z veřejných zdrojů. Těchto inkubátorů je však poměrně méně. Podpora podnikatelských inkubátorů je důležitá zejména v době jejich vzniku a zejména v Evropě hraje veřejný sektor důležitou roli. Zejména při financování investičních nákladů. V současné době tři čtvrtiny evropských inkubátorů fungují na neziskové bázi. Evropské inkubátory obvykle mají cca 5 800m² nájemní plochy a průměrně je zde zasídleno 18 firem. V České republice jsou inkubátory obvykle menší, což má negativní vliv na úspory z rozsahu. Kromě rozlohy inkubátoru patří ke sledovaným ukazatelům také míra naplněnosti inkubátoru. Za optimum je považována zaplněnost okolo 85 %. Každá firma usilující o vstup do inkubátoru musí splnit určitá kritéria, která vycházejí z cíle inkubátoru. Rozhodovací proces nemusí zahrnovat velký počet lidí, nicméně měl by být jasný, průhledný, efektivní a rychlý (Slaný, 2007, s. 256)

Členství firmy v inkubátoru bývá časově omezeno, důvodem je připravení firmy na vstup do tržního prostředí, kde již nebude požívat výhod inkubátoru. Inkubační doba je obvykle okolo 3 let. U specifických odvětví, kde vývoj produktu trvá déle, je i inkubační doba delší. Oproti tomu může nastat případ, kdy firma vzhledem k velké expanzi a s tím spojených nároků na prostor opouští PI předčasně (Slaný, 2007, s. 256).

K porozumění fungování podnikatelského inkubátoru a jeho místu mezi ostatními nástroji podpory podnikání je vhodné zaměřit se na celkové prostředí, které proces inkubace a inkubátor obklopují a utvářejí, jde o 4 základní oblasti:

- a) efektivní strategické řízení a koncept inkubátoru
- b) dovednosti a znalosti
- c) klientská podpora
- d) efektivní řízení procesů a systémů

Podnikatelské inkubátory poskytují přidanou hodnotu a to tím, že nabízejí klientům kombinaci fyzického zařízení a služeb, které není lehké získat z jiných zdrojů. Podstata těchto služeb a způsob, kterým jsou poskytovány, má zásadní vliv na úspěch inkubovaných firem, a tudíž i na úspěšný chod inkubátoru (Žítková, 2007, s. 19)

2.3 Poskytované služby

Podnikatelské inkubátory jsou důležitou součástí podpůrné infrastruktury malých a středních podniků. Nabízí řadu služeb, které jsou finančně zvýhodněny, některé jsou poskytovány i bezplatně. Povaha podpůrných služeb poskytovaných jednotlivými inkubátory se všeobecně v mnohém překrývají, ovšem jsou poskytovány v různém rozsahu. Odlišnosti vychází především z modelu inkubátoru (Kabelíková et al., 2014, s. 13).

Portfolio nabízených služeb PI pak může vypadat následovně:

a) Zvýhodněné nájemné

Jedná se o základní výhodu PI a u jednotlivých inkubátorů bývá nastaveno různě. Obecně platí pravidlo postupného snižování dotací během jednotlivých let inkubace, kdy v prvním roce bývá zvýhodnění nejvyšší (sleva 50 % tržní ceny nájemného) a v následujících letech se snižuje (o 10 % a více). Takto nastavené nájemné má např. VTP Brno-Jih v Brně, JIC Brno, Podnikatelský inkubátor VTP UP v Olomouci, PI STEEL IT v Třinci, TIC Zlín, Technologický park Progress v Holešově či VTP či PI Triangl v Uherském Hradišti. VTP Rumburk nabízí zvýhodněné nájemné ve stejné výši po celou dobu inkubace (Kabelíková et al., 2014, s. 13).

b) Poradenské služby

Poradenství k problematice založení podniku – jedná se o předinkubační službu, PI pomáhá např. s vypracováním podnikatelského plánu

Právní poradenství – nejčastěji v oblasti pracovně právních vztazích, legislativní změny v odvětvích, obchodní právo

Ekonomické, účetní a daňové poradenství – zajištění auditu, ekonomická analýza podniku

Poradenství v oblasti ochrany duševního vlastnictví – právní ochrana patentů, ochranných známek, vynálezů, průmyslových vzorů

Poradenství při vyhledávání a získání finančních zdrojů – zprostředkování kontaktů na investory, včetně přípravy jednání s nimi

Poradenství v oblasti dotačních programů – informace o aktuálních českých a evropských programech v oblasti podpory MSP, pomoc se zpracováním žádostí

Poradenství ke vstupu na zahraniční trhy – vyhledávání zahraničních partnerů

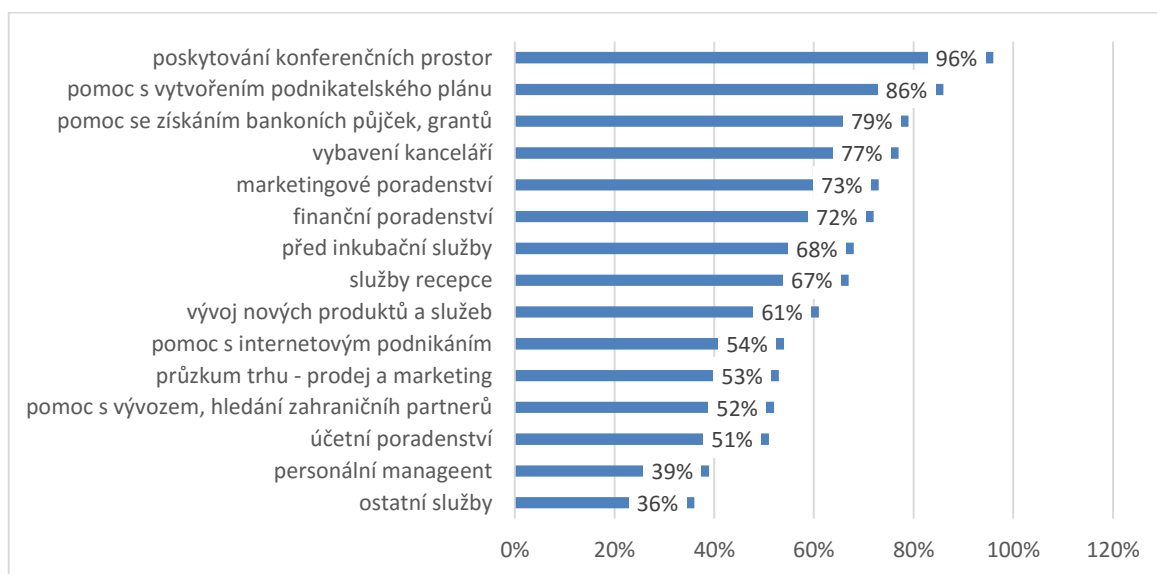
c) Ostatní služby

Vzdělávací aktivity – pořádání seminářů, školení

Pomoc při vyhledávání partnerů – kontakt na obchodní partnery

Z přehledu uvedeného výše je patrné, že nájemníci podnikatelských inkubátorů mají k dispozici širokou škálu služeb, které mohou využít. Většina inkubátorů (96 %) je vybavena zasedací místností nebo konferenčními prostory. 88 % PI nabízí síť obchodních vztahů se svými nájemníky. Většina (86 %) inkubovaných firmám také pomáhá s vypracováním podnikatelského záměru a upřesní tak postup v jejich dalším rozvoji. Dále nabízejí pomoc při získávání finančních prostředků, až 79 % inkubátorů nabízí tuto službu, stejně jako plně vybavené kanceláře (77 %). Služby marketingu poskytuje 73% PI, finanční služby 72 % (Aerts a Matthyssens, 2007, s. 13).

Graf 1 Poskytované služby PI



Zdroj: Critical role and screening practices of European business incubators s. 13

Mezi inkubátory se nevyskytují výrazné rozdíly v poskytovaných provozních službách. Všechny zabezpečují úklid, ostrahu objektu, internetové připojení a pronájem zasedacích (školicích) místností. Dále je to společná kopírka, tiskárna, recepce a telefonní připojení. Méně časté jsou sekretářské služby a vedení účetnictví. Mezi nejčastěji poskytované typy poradenství patří právní služby, účetnictví, daně, financování a marketing. Mezi inkubátory však mohou být velké rozdíly v kvalitě a rozsahu těchto služeb. Poradenské služby jsou obvykle poskytovány zaměstnanci inkubátoru i externími organizacemi. Inkubované firmy získávají poradenské služby nejčastěji zdarma anebo za úhradu části nákladů. V naprosté

většine případů (80 %) získávají inkubované firmy poradenství za cenu nižší než by odpovídalo tržní ceně (Klímová, 2006, s. 29).

Inkubátory rovněž napomáhají v komunikaci mezi firmami umístěnými v inkubátoru a tyto firmy tak mohou konzultovat svoje podobné problémy a poskytovat si navzájem rady. Sortiment různých firem v inkubátoru se navíc může často doplňovat, např. jedna firma může vyrábět hardware a druhá k tomu HW může vyvíjet software. Členství v inkubátoru tedy firmám přináší i synergické efekty (Slaný, 2007, s. 256).

Povaha a rozsah podpůrných služeb poskytovaných podnikatelským inkubátorem se bude odlišovat v závislosti na modelu inkubátoru (např. zda se bude jednat o inkubátor s inovativními či neinovativními firmami) a cílech investorů financujících inkubátor. Avšak podnikatelský inkubátor obecně usiluje o poskytování rozsáhlých služeb, které zobrazuje následující tabulka č. 4 (Žitková, 2007, s. 20)

Tabulka 4 Služby poskytované inkubátory v EU

Typ poskytované služby	Interně	Externě
Předinkubační služby	11,7	3,3
Podnikatelský plán a formování společnosti	11,0	5,5
Trénování a rozvoj podnikatelských dovedností	6,4	10,3
Účetnictví, právní a další služby	2,8	12,5
Průzkum trhu, prodej a marketing	5,5	11,4
Pomoc s exportem a/nebo hledáním partnera v zahraničí	5,0	9,2
Pomoc s e-business a dalšími aspekty ICT	6,9	7,7
Rady při vývoji nových produktů a služeb	7,7	7,7
Pomoc se získáváním financí, grantů a rizikového kapitálu	12,1	6,1
Fondy rizikového kapitálu, síť business angelů	5,5	7,0
Rady při najímání zaměstnanců, personální management	5,7	7,7
Vytváření kontaktů s ostatními podnikateli, zákazníky	11,4	5,3
Školitelé	6,8	5,9
Ostatní služby	1,4	0,7
Celkem	100	100

Zdroj: Benchmarking of Business Incubators 2002

Tabulka ukazuje, že mezi hlavní služby poskytované inkubátory jsou předinkubační služby, podnikatelské plánování, pomoc se získáváním financí a navazování kontaktů. Vysoký podíl

je také u poskytování školení, účetnictví a marketingové podpory, ale tyto více specializované služby bývají poskytovány externě. Mnohem méně inkubátory poskytují služby, jako jsou přístup k fondu rizikového kapitálu, vyhledávání partnerů, pomoc s najímáním lidských zdrojů, poradenství v ICT a školení (Žitková, 2007, s. 20).

2.4 Přínos poskytovaných služeb PI z pohledu MSP

V podnikatelském inkubátoru je pomoc firmám poskytována obvykle dvěma formami. První je snižování nákladů na jejich podnikatelskou činnost (nižší nájemné a služby, ostraha, internet, kancelářská technika). Nejvýznamnější podporou je zvýhodněné nájemné odstupňované podle délky pobytu firmy v inkubátoru, a to tak, aby v posledním roce kdy firma opustí inkubátor, platila stejnou výši nájmu, jaká je na trhu (Klímová a Žitek 2006, s. 48).

Druhou formou podpory je poskytování služeb (resp. poradenství), které poskytují zaměstnanci inkubátoru, nebo smluvené organizace. Tyto služby se mohou týkat:

- a) školení podnikatelů
- b) obchodní poradenství
- c) financování podniků
- d) technická podpora

Inkubátor poskytuje podnikům služby buď zcela zdarma (pouze výjimečně, spíše se týká základního podnikatelského poradenství), za dotované ceny anebo plné ceny. Tabulka č. 5 zobrazuje, které služby poskytované inkubátorem jsou podnikateli považovány za nejužitečnější. Mezi nabízené možnosti nebyl zahrnut pronájem prostor za snížené ceny, jelikož by se umístil automaticky na prvním místě. Z nabízených možností si firmy nejvíce cení přístupu k neúvěrovým finančním prostředkům (dotace, rizikový kapitál) a pomoci při tvorbě podnikatelského plánu a rozvoje společnosti (Klímová a Žitek 2006, s. 49).

Tabulka 5 Které služby poskytované inkubátorem jsou nejužitečnější?

Služba	Pořadí	Skóre
Přístup k dotacím	1	2,9
Podnikatelský plán	2	3,2
Preinkubační služby	3	3,3
Školení	4	3,3
Pomoc se získáváním úvěru	5	3,4
Poradenství v oblasti lidských zdrojů	6	4,2
Ostatní služby	7	5,5

Zdroj: The Centre for strategy and Evaluation services

Nejvíce preferovanými službami jsou tedy přístup k dotacím, jenž získal skóre 2,9. Následuje vypracování podnikatelského plánu s 3,2 body. Preinkubační služby získaly 3,3 bodů. Na čtvrtém místě se umístily služby zajišťující školení inkubovaných firem s hodnocením také 3,3 bodů.

3 ROLE PI A VTP V INOVAČNÍ POLITICE

Efektivní inovační infrastruktura propojující výzkumné organizace s aplikační sférou tvoří důležitý předpoklad úspěšného rozvoje znalostně založené ekonomiky. K nástrojům, které snižují bariéry mezi subjekty zapojenými do inovačního procesu, iniciují transfer znalostí a poskytují specializované podnikatelské služby, patří také vědeckotechnické parky a podnikatelské inkubátory. Rovněž v Česku se po vzoru vyspělých zemí staly VTP často využívaným nástrojem podpory inovačního podnikání (Marek a Žižalová, 2013, s. 1).

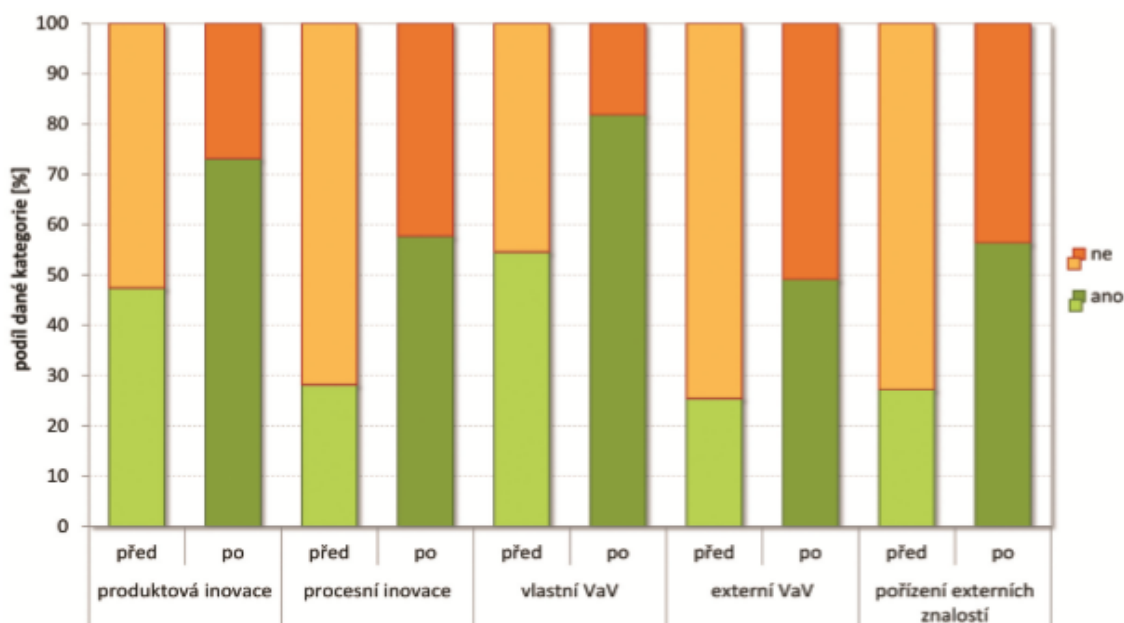
V současném globalizovaném světě se české podniky (a podniky ve všech vyspělých ekonomikách) nemohou spoléhat na svou konkurenční výhodu spočívající v nízkých nákladech, ale chtějí-li být úspěšné, musí své konkurenční výhody stavět zejména na inovacích. Inovace jsou považovány za hnací motor ekonomického a sociálního rozvoje regionů a podílejí se na růstu zaměstnanosti, ekonomického růstu a mezinárodní konkurenceschopnosti. Vědeckotechnické parky – spolu s podnikatelskými inkubátory a centry transferu technologií – tvoří významné prvky inovační infrastruktury ve vyspělých ekonomikách. Vědecké parky začaly vznikat zejména z důvodu odstranění bariér mezi vědeckovýzkumnou a podnikatelskou sférou a z důvodu urychlení inovačního procesu. Vývoj inkubátorů i vědeckotechnických parků vedl postupem času k jejich účelnému propojení a dnes jsou inkubátory často součástí vědeckotechnických parků anebo sídlí v jejich sousedství a firmy opouštějící inkubátor často přesunují své aktivity právě do vědeckotechnických parků. Vědeckotechnické parky vytvářejí podmínky pro dynamický rozvoj inovačního podnikání, pro zabezpečení transferu technologií a výchovu k inovačnímu podnikání (Slaný, 2007, s. 243).

Vědeckotechnické parky fungují na podobném principu jako podnikatelské inkubátory, ale mohou být určeny již pro zaběhlé a fungující firmy. Nejsou zde již tak výhodné podmínky typu zlevněného nájmu, stále lze však požívat řady výhod jako přístup k vědeckému zázemí nebo možnost odborného poradenství (Veber a Srpová, 2008, s. 30).

3.1 Vývoj znalostních aktivit inkubovaných firem ve VTP a PI

VTP a PI mají jako nástroj inovační politiky předpoklady propojit prvky inovačního systému, který je dosud v Česku značně fragmentovaný, a jeho dílčí prvky nereagují ideálně na požadavky trhu. Odpovědi firem sídlících ve VTP ukazují na pozitivní efekt, který zázemí VTP přináší na znalostní aktivity těchto podniků. Firmy po vstupu do parku ve větší míře zavádějí produktové a procesní inovace, častěji se věnují VaV nebo spolupráci s externími subjekty. Přestože jedním z charakteristických znaků VTP je úzké propojení zasídlených podniků s vysokou školou nebo jinou výzkumnou institucí, firmy jsou častěji v interakci se subjekty z produktového řetězce (dodavateli nebo zákazníky). Stejně tak faktory vedoucí firmy k lokalizaci ve VTP, jak byly identifikovány v případě českých parků, plně nekorespondují se závěry zahraničních prací (a míněním představitelů domácích VTP), které za primární pull faktor označují spektrum a kvalitu parkem poskytovaných služeb. Firmy si vybírají VTP pro svou lokalizaci především z důvodu atraktivních podmínek pronájmu a kvality nabízené infrastruktury (Marek a Žížalová, 2013, s. 7).

Obrázek 2 Vývoj znalostních aktivit před a po vstupu do VTP



Zdroj: Marek, 2013 s. 5

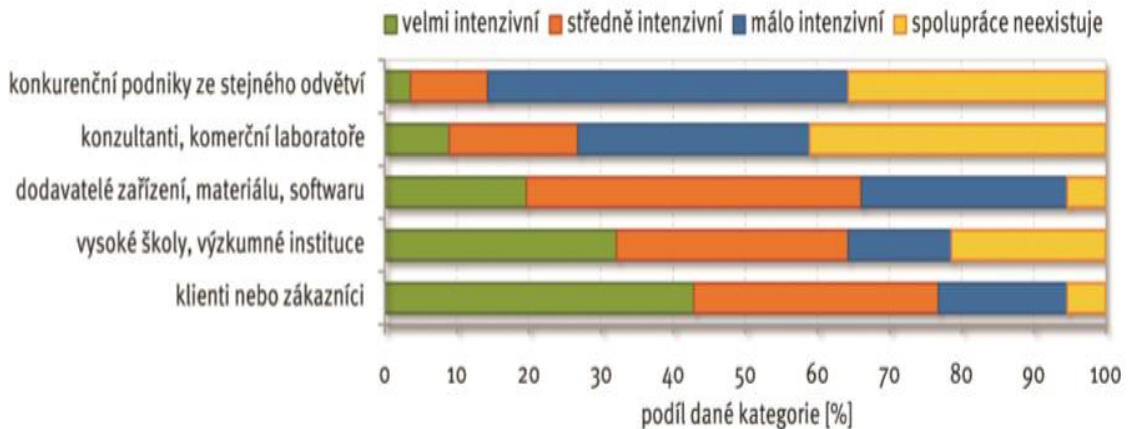
Jak ukazuje obrázek č. 2, četnost produktových inovací se u inkubovaných firem mezi obdobími před vstupem do parku a po něm zvýšila téměř o 15 procentních bodů. Co se týká procesní inovace, byl zmíněný rozdíl ještě markantnější, a to bezmála 25 procentních bodů, vycházel ovšem z výrazně nižšího základu. V obou případech je konečná hodnota vysoko

nad průměrem Česka. Na národní úrovni totiž vykázalo produktovou inovaci 18 % a procesní inovaci 25 % podniků sídlících v Česku (ČSÚ, ©2016)

3.2 Spolupracující subjekty při inovačních aktivitách

Firmy za intenzivní spolupráci označují především s aktéry sdruženými v hodnotovém řetězci (s klienty a dodavateli). Zejména to platí pro část podniků, které buď neinovují, nebo pouze přizpůsobují výrobky potřebám místního trhu, a vyžadují tak spíše zpětnou vazbu než vysoce odborné informace. Jejich zdrojem jsou hlavně vysoké školy a výzkumné instituce, s nimiž velmi nebo středně intenzivně spolupracuje 63 % z firem. Tato spolupráce má v 8 z 10 případů charakter neformálních kontaktů, v 6 z 10 případech jsou provázané společnými projekty nebo mobilitou pracovníků. Oba výše popsané tematické bloky jsou silně propojené, což dokládá fakt, že 84 % firem spolupracujících s univerzitou nebo výzkumnou institucí zavedlo inovaci produktu, zatímco mezi podniky bez této spolupráce to bylo pouze 59 % (Marek a Žížalová, 2013, s. 6).

Obrázek 3 Intenzita spolupráce při inovačních aktivitách



Zdroj: Marek, 2013 s. 6

3.3 Hlavní přínosy VTP a PI v inovační politice

Vědeckotechnické parky a podnikatelské inkubátory podporují podnikatelské prostředí, které je příznivé pro start nových a růst stávajících firem. Pomáhají tedy zakládat nové firmy a rozvíjet ty stávající. Centrální a regionální vlády si také dobře uvědomují, že VTP mohou hrát důležitou roli při přechodu země na úspěšnou znalostně založenou ekonomiku. VTP a PI také hrají významnou roli při technologickém transferu, protože přenášejí nové technologie z vysokoškolských a výzkumných organizací do praxe. VTP podporují vývoj nových technologií, produktů a služeb. Důležitá je i úloha vědeckotechnických parků na pracovním trhu. VTP podněcují tvorbu nových pracovních míst, zvyšují uplatnitelnost vysokoškolských absolventů na trhu práce v daném oboru a předchází odlivu kvalifikovaných pracovních sil a znalostí z regionu. Zaměstnávají o 10 % zaměstnanců více než firmy mimo park a jejich obrat roste signifikantně rychleji. Firmy umístěné ve VTP mají menší problémy při financování svých investic a činností než firmy mimo park a často využívají takových forem financování, jako je rizikový kapitál, business angels a veřejná podpora. Během 3 zkoumaných let nové technologické firmy mimo park uvedly na trh téměř dvakrát více nových produktů než firmy v parku. Avšak firmy v parku uvedly na trh více nových služeb (Slaný, 2007, s. 246)

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALYTICKÝCH METOD

V této kapitole budou uvedeny a popsány metody, které budou použity v analytické části diplomové práce. Jedná se zejména o SWOT analýzu, ekonomickou analýzu a analýzu cílových skupin na základě kvantitativního výzkumu, využitím metody dotazníkového šetření.

4.1 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza sleduje vývoj určitého ekonomického celku, jeho rozklad na dílčí části a jejich bližší zkoumání a hodnocení s cílem určení způsobů jejich zlepšení či zvýšení výkonnosti. Předmětem ekonomické analýzy může být podnik, jeho výsledky a činnosti, či jednotlivé vnitropodnikové útvary a jejich výsledky nebo procesy. Komplexní výsledky analýzy slouží vrcholovému managementu, zatímco parciální výsledky slouží jednotlivým útvarům. Účelem ekonomické analýzy je především zhodnocení finančního zdraví podniku (Synek, Kopkáně a Kubálková, 2009, s. 151-152).

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základem každé marketingové strategie a marketingového plánu podniku. Umožňuje určit stav firmy, podniku nebo organizace pomocí čtyř hledisek. Mezi tyto hlediska patří silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Z počátečních písmen anglických slov vznikl název této analýzy (Grasseová, 2010, s. 297; Horner a Swarbrooke, 2003, s. 236).

SWOT analýza ztrácí svůj smysl, pokud jsou sestaveny pouze seznamy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bez navazujících opatření. Navazující opatření vyplývají z definované strategie. Základní strategie lze vyjádřit pomocí matice, která ukazuje vazby mezi jednotlivými faktory a umožňuje určit vhodnou strategii pro další rozvoj organizace. (Grasseová, 2010, s. 298; Kotler, 2001, s. 90-97)

4.3 Kvantitativní výzkum - dotazování

Kvantitativní výzkum vychází ze sběru primárních dat. Kvantitativní metody se provádějí na určitém vzorku, který reprezentuje cílovou skupinu. Nejčastěji používanou metodou je dotazování. Tuto metodu lze provádět prostřednictvím osobních pohovorů, šetření na základě anket či dotazníků, dotazováním online nebo telefonicky. Cílem šetření je zjistit, jaká část cílové skupiny se chová určitým způsobem (kupuje daný výrobek či službu, má daný názor, vlastnosti, zvyky, spokojen/nespokojen apod.).

Anketární šetření (písemné dotazování) je nejčastěji používanou výzkumnou metodou. Výhodou dotazníkového šetření je jeho nenákladnost, účinnost, rychlá odezva, možnost oslovit přesně daný segment v daném místě, možnost respondenta zůstat v anonymitě, neovlivnitelnost respondenta tazatelem, možnost ptát se i na otázky intimnějšího charakteru a také plná koncentrace respondentů při vyplňování. Naopak nevýhodou může být nízká návratnost dotazníků či nemožnost validace získaných údajů (Machková, 2009, s. 47-49).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR KUNOVICE – PANSKÝ DVŮR

Podnikatelský inkubátor Kunovice – Panský dvůr je lokalizován v centru města Kunovice, nacházejícího se v jihozápadní části Zlínského kraje a tvořící součást městského regionu Staré Město – Uherské Hradiště – Kunovice. Město Kunovice bylo od roku 1971 součástí Uherského Hradiště. V roce 1990 bylo vyhlášeno referendum, ve kterém obyvatelé rozhodli o osamostatnění Kunovice, a po sedmi letech v roce 1997 byla prohlášena za město. Nyní zde žije 5 574 (1. 1. 2015) obyvatel na rozloze 28,54 km². Funkci starosty vykonává Mgr. Ivana Majíčková, MBA a místostarosty Ing. Pavel Vardan který je taktéž jednatelem Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr.

5.1 Vznik projektu PIK

Začátek projektu je možno datovat do roku 2008, v této době vznikl plán zrekonstruovat brownfield (viz příloha P I), který se nacházel v centru města s cílem vybudovat zde podnikatelský inkubátor (viz příloha P II). Realizace projektu byla uskutečněna v následujících etapách:

- a) 6/2008 přijatá předběžná registrační žádost
- b) 11/2008 schválení registrační žádosti
- c) 7/2009 schválení projektu
- d) 8/2009 zahájení rekonstrukce areálu Panský dvůr
- e) 9/2009 podepsání podmínek s MPO
- f) 8/2011 kolaudace objektu
- g) 9/2011 zahájení provozu podnikatelského inkubátoru

Celkové náklady na projekt byly vyčísleny na 165 030 000 Kč. Z toho dotace: 123 768 000 Kč. Míra podpory dle žádosti o podporu činila 75 %. Projekt byl realizován v rámci Operačního programu Podnikání a inovace – Prosperita II. Dotace byla poskytnuta Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR ve spolupráci s agenturou Czechinvest.

Primární cíle projektu byly následující:

- Nabídnutí rovných podmínek zranitelným malým a středním firmám a posílení konkurenceschopnosti především v čase začátku jejich podnikání
- Kvalitní rekonstrukce a využití brownfieldu patřícího městu

5.1.1 Provozní program a rozsah činností

Za účelem zajištění komplexního vedení Podnikatelského inkubátoru, byla v roce 2008 založena městem Kunovice společnost Podnikatelský inkubátor Kunovice – Panský dvůr, s.r.o. Mezi hlavní zodpovědnosti PIK s.r.o. patří obsazenost a provoz podnikatelského inkubátoru, související marketingové činnosti, vytváření příznivých podmínek pro začínající podnikatele a to včetně vedení inkubátoru, evidence nákladů a dotace. Statutárním orgánem je Ing. Pavel Vardan, jednatel společnosti.

5.2 Analýza současného stavu

V následující kapitole bude popsán způsob provedení a výsledky analýzy stávajících procesů v oblasti chodu podnikatelského inkubátoru a jeho poskytovaných služeb. Po obsahové stránce se bude analýza týkat dvou oblastí. Oblasti chodu podnikatelského inkubátoru a oblasti poskytovaných služeb.

Oblast 1 - aktuální informace o chodu podnikatelského inkubátoru, tzn. současná obsazenost, personální zajištění, obrátka firem od roku 2011- 2015, struktura odvětví firem, vývoj hospodářského výsledku, množství a typy projektů, na kterých se podnikatelský inkubátor v současnosti podílí

Oblast 2 - analýza současného stavu poskytovaných služeb PIK z hlediska jejich rozsahu, provedení dotazníkového šetření majícího za cíl sběr primárních dat týkajících se úrovně poskytovaných služeb z pohledu inkubovaných firem a na základě získaných informací vytvoření SWOT analýzy poskytovaných služeb

Kombinací těchto přístupů bude umožněno sestavení komplexního souboru o současném stavu PI, jeho hlavních nedostatcích a prostorech pro zlepšení.

Jako metoda analýzy současného rozsahu a úrovně využití služeb bylo použito dotazníkové šetření. Jednotlivé otázky v dotazníku byly projednány a odsouhlaseny jednatelem inkubátoru a vedoucím diplomové práce tak, aby svým obsahem zajistily požadovaná data.

5.2.1 Současná obsazenost PIK

Prvním zkoumaným ukazatelem chodu PIK byla míra jeho obsazenosti. Čím vyšší je počet inkubovaných firem, tím vyšší zisky z pronajímaných prostor a poskytovaných služeb organizaci plynou. Tento klíčový ukazatel indikuje také dlouhodobou udržitelnost a zájem o inkubaci ze strany podnikatelů.

K datu 1. 1. 2016 byla obsazenost PIK na 100% jeho kapacity. To znamená, že již není možno přijímat další firmy do inkubátoru a v případě zájmu, bude žadatel umístěn na čekací listinu. Inkubované firmy zabírají celkovou plochu o rozloze 1.750m² z celkové možné 3.240m². Z pohledu managementu je to velmi dobrá zpráva, jelikož PI plynou maximální možné zisky. Doporučuje se nicméně udržovat optimální obsazenost mezi 80- 90% a to z důvodu možného rozšiřování stávajících firem, nebo přijetí společností se specifickými požadavky a originálními podnikatelskými záměry.

K výše uvedenému datu zde bylo zasídleno 28 firem z různých podnikatelských oborů, které jsou rozděleny do 5 bloků. Velká část subjektů pochází z oboru financí, IT technologií a ochrany životního prostředí. Dále jsou zde např. společnosti poskytující advokátní služby, personální školení nebo služby krizového managementu.

Tabulka 6 Obsazenost PIK v letech 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Obsazenost	28/100%	27/100%	29/100%	29/100%	28/100%

Zdroj: Interní dokumenty PIK

V tabulce č. 6 je možno sledovat průběh obsazenosti od počátku vzniku (2011) PIK do roku 2015. Obsazenost ve všech letech činila 100%. Je nutno poukázat, že počet firem při plné obsazenosti se mění, je to dáno tím, že odcházející firmy opouští různě velké prostory, v případě, že nově zasídlená firma, nevyužije celkovou plochu firmy předešlé, je pak v důsledku úspory rozdělena na více částí (buněk). Podle managementu PIK jsou prostory po odchodu firmy uvolněny maximálně 1-2 měsíce, pak jsou nahrazeny nově vstupující firmou.

5.2.2 Personální zajištění a organizační struktura PIK

Provoz podnikatelského inkubátoru je zajišťován společností Podnikatelský inkubátor Kunovice – Panský dvůr s.r.o., kterou založilo město Kunovice. Jednatel společnosti je Ing. Pavel Vardan, který projednává, vyřizuje a rozhoduje o aplikacích firem, žádajících o vstup do PIK. Jemu jsou podřízeni projektová manažerka Ing. Olga Blahová mající na starost komunikaci se zasídlenými firmami, vyřizování jejich připomínek a požadavků a přípravu projektů PIK. Dále je zde ekonom společnosti Bc. Bronislava Kulíšková, která zpracovává finanční plány a rozpočty společnosti. Zajišťuje odborné činnosti z oblasti účetnictví, rozpočtování a financování. Dohlíží na správné vedení účetnictví v celém rozsahu: fakturace, DPH, daňová přiznání, mzdy, uzávěrky, výkazy. Posledním ze čtveřice zaměstnanců je správce areálu Petr Hráček, který se stará o provoz celého areálu z hlediska údržby. Organizační struktura je jednoduchá, nadřízeným pracovníkem je zde jednatel společnosti, jemuž jsou podřízeni projektový manažer, ekonom společnosti a správce areálu.

5.2.3 Obrátkovost firem v letech 2011-2015

Jako další zkoumaný ukazatel byla zvolena obrátkovost firem, jeden z primárních indikátorů dobře prosperujícího a fungujícího podnikatelského inkubátoru. PIK byl uveden do provozu v posledním čtvrtletí 2011, tudíž se zde velký počet firem ještě nevystřídal. Firma přijatá do inkubátoru má právo zde zůstat po 3 roky ode dne podpisu smlouvy o inkubaci. Za dobu od vzniku (2011) do dnešního dne (1. 1. 2016) zde bylo zasídleno 51 firem, celková obrátkovost pak činila 74 firem. Pokud se zaměříme na rok 2015, inkubátor opustilo 5 firem a byly nahrazeny šesti novými. Obsazenost inkubátoru tak zůstává na 100% jeho kapacity. Počet žadatelů o inkubaci ke konci roku 2015 činil dva. Dva subjekty byly zařazeny do databáze uchazečů o inkubaci a čekají na uvolnění prostor. V současnosti je zde šest firem déle než 3 roky, bylo by tedy v zájmu managementu, aby firmy připravil na vstup do tržního prostředí a přijal co nejdříve žádosti uchazečů, kteří splňují kritéria pro vstup do inkubátoru.

Tabulka 7 Obrátkovost firem v letech 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Vstup	28	8	5	4	6
Výstup	0	7	7	4	5

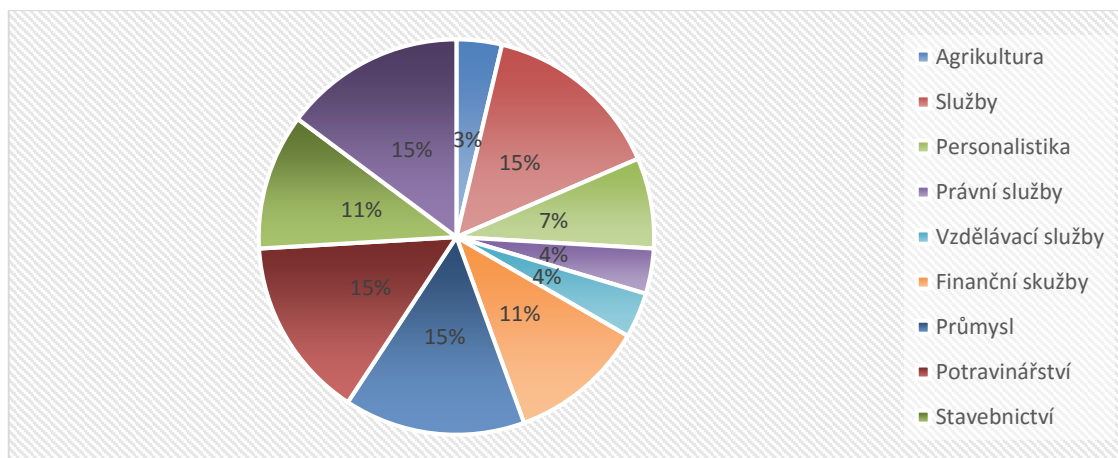
Zdroj: Interní dokumenty PIK

Pokud nebudeme brát v úvahu zahájení provozu PI, největší obrátkovost byla dosažena v roce 2012, kdy v úhrnu činila 15 firem. Osm inkubátor opustilo a sedm vstoupilo. V letech 2013 a 2014 činila obrátka firem 12 a 8 podnikatelských subjektů. Poslední data z roku 2015 ukazují odchod 6 firem a nově přichozích bylo 5. Léta 2011-2015 zatím vykazují plnou obsazenost prostor. Nic nenasvědčuje tomu, že by vysoká obrátkovost měla v budoucích letech poklesnout, nýbrž naopak.

5.2.4 Struktura odvětví inkubovaných firem

V Podnikatelském inkubátoru Kunovice – Panský dvůr, bylo ke sledovanému dni (1. 1. 2016) inkubováno 28 podnikatelských subjektů. Nyní bude provedena analýza, týkající se odvětví inkubovaných firem. Z grafu č. 2 uvedeného níže, lze vyčíst, že největší podíl na celku mají obory působící v potravinářství, stavebnictví, průmyslu a službách, ty získaly 15% podíl na celku. Dále je možno zmínit personalistiku, právní a vzdělávací služby, které dostaly 7 % a 4 % z celkového podílu. U čtyř firem se nepodařilo jejich podnikatelské odvětví dohledat.

Graf 2 Struktura odvětví inkubovaných subjektů PIK



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.5 Současné projekty PIK

V současnosti se PIK podílí pouze na jednom projektu. Jedná se o dlouhodobý program motivace zaměstnavatelů Kunovicka ke sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců a zaměstnankyň. Projekt můžeme v širších souvislostech vnímat jako jeden z nástrojů pro rodinné politiky a zároveň nástroj, který nepřímou podporuje politiku zaměstnanosti.

Cílem je usnadnit rodičům i zaměstnavatelům přizpůsobení vzájemných požadavků tak, aby vedly k větší výkonnosti i k větší spokojenosti obou zúčastněných stran. Sladění v ideálním případě znamená, že zaměstnavatel uzná právo jednotlivce na plnohodnotný život v rámci práce i osobním životě.

5.3 Finanční analýza – vývoj hospodářského výsledku 2011-2014

Analýza vývoje hospodářského výsledku bude sloužit pro zjištění finančního zdraví Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr. Vývoj hospodářského výsledku bude sledován od zahájení činnosti, tedy roku 2011, až do roku 2014. Daná finanční analýza nemá za cíl zkoumat jednotlivé složky výkazu zisku a ztrát, jde pouze o to, poukázat na finanční stabilitu projektu od jeho zahájení do současnosti. Vývoj byl tedy následující, viz tabulka č. 8.

Tabulka 8 Vývoj hospodářského výsledku

Rok	Zisk / Ztráta	Hospodářský výsledek
2011	Zisk	472 000 Kč
2012	Zisk	468 000 Kč
2013	Zisk	374 000 Kč
2014	Zisk	518 000 Kč

Zdroj: justice.cz

Při sledování vývoje výsledku hospodaření, můžeme říci, že Podnikatelský inkubátor Kunovice vykazuje od svého vzniku, tedy od r. 2011, zisk. Nejnižší zisk byl v roce 2013, kdy dosahoval částky 374 000 Kč. V roce 2014 dosáhl nejvyšší hodnoty a to 518 000 Kč. Můžeme tedy diagnostikovat dobré finanční zdraví podniku.

5.4 Analýza nabízených služeb PI Kunovice - Panský dvůr

V předchozích kapitolách byl PIK analyzován z hlediska jeho současného provozu a finanční stability a bylo tak poukázáno na nejdůležitější elementy, které ovlivňují jeho dlouhodobou udržitelnost. Nyní bude následovat analýza poskytovaných služeb PI, které inkubovaným firmám nabízí, jelikož právě služby, jejich rozsah a kvalita, nejvíce ovlivňují spokojenost stávajících firem a motivují potenciální zájemce stát se součástí PIK. Jsou tedy důležitým faktorem jeho udržitelnosti. Nyní bude následovat podrobný výčet a popis jednotlivých služeb, které budou pro lepší přehlednost rozděleny do následujících skupin.

- a) základní služby (zvýhodněné nájemné, vlastní parkoviště, výpočetní technika)
- b) podnikatelské poradenství (podpora při zpracování podnikatelského plánu, předin-
kubační podpora)
- c) financování firem (zprostředkování grantů, půjček, strukturální fondy)
- d) ostatní (networking, regionální rozvoj, transfer technologií)

Do kategorie základní, budou zařazeny ty služby, na jejichž principech je fungování PI po-
staveno a jsou nejvíce využívány. Jedná se především o zvýhodněný nájem, administrativní
zajištění, služby recepce, poskytnutí vlastního parkovacího místa, pronájem konferenčních
prostor aj. Do kategorie poradenských služeb můžeme zařadit služby víceméně zajišťované
externími dodavateli, to zahrnuje především právní poradenství, vedení účetnictví, manažer-
ské poradenství, aj. Další skupina služeb, se zaměřuje na oblast financování firem, zde mů-
žeme zařadit finanční restrukturalizaci, zprostředkování grantů, půjček, tvorba projektů pro
čerpání dotací ze strukturálních fondů aj). Služby v kategorii ostatní jsou pak víceméně od-
razem individuality jednotlivých inkubátorů.

5.5 Služby poskytované PIK

PIK v současné době nabízí balíček služeb Profi, jehož hodnota je celkově vyčíslena na
15 000 Kč. Pro inkubované firmy je samozřejmě zdarma. Obsahem toho balíčku je možnost
využívat následující služby v tomto rozsahu a množství: pronájem prostor, služby recepce,
parkovací místo, konzultantské služby v rozmezí 3 hod./měsíc, pronájem přednáškového
sálu 2 hod./měsíc, restaurace v objektu, účast na prezentačních workshopech pořádaných 1x
měsíčně, právní pomoc a poskytování E-learningových kurzů. Pro lepší přehlednost bude
následovat rozdělení služeb do skupin.

5.5.1 Základní služby

a) Pronájem prostor k podnikání

Jedná se o pronájem nebytových prostor, vybavených základním kancelářským nábytkem a
výpočetní technikou. Prostory jsou lokalizovány jak v přízemí, tak v patře. Kanceláře mají
rozměry od 18 m² až po 110 m². Cena zvýhodněného pronájmu pro rok 2015 činila 1000 Kč
bez DPH / m² / rok + spotřeba energií.

b) Služby recepce

Podnikatelský inkubátor Kunovice disponuje recepcí z několika důvodů. Jsou zde ponechávány poštovní zásilky určené firmám sídlícím v PI, který dále zajišťuje jejich následnou distribuci do schránek. Služby recepce mohou být využity i v případě, že zákazník dané firmy nemůže najít její kancelář, recepce kontaktuje danou firmu anebo nasměruje do požadovaného bloku. Je zde také pult centrální ochrany zajišťující bezpečnost celého objektu. Přístupy do všech křídel jsou na elektronický klíč.

c) Vlastní parkoviště

Poskytování vlastní parkovací plochy je nedílnou službou každého PI. Mohou ji využívat jak zaměstnanci inkubovaných firem, tak i jejich zákazníci. Velikost parkoviště musí být adekvátní počtu inkubovaných firem a nárazovému objemu aut např. při pořádání seminářů nebo školení. PIK disponuje parkovací plochou s celkovým počtem 80 parkovacích míst.

d) Pronájem sálů

Konferenční prostory sloužící k pořádání školení, prezentací a seminářů. PIK disponuje 4 sály. Klenbový sál – 70 míst, Společenský sál – 160 míst, Přednáškový sál - 50 míst, Business café – 15 míst. Klienti PIK mohou využívat přednáškový sál zdarma po dobu 2/hod. za měsíc.

e) Restaurace v objektu PIK

Restaurace s moderním a pohodlným interiérem nabízí příjemnou atmosféru. Široký výběr převážně staromoravských jídel uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky. Restaurace mimo jiné nabízí i šťavnaté steaky na grilu, pokrmy z ryb a speciality ze zvěřiny, jak na stálém jídelním lístku tak jako týdenní nabídka. Každý všední den od 11:00 do 14:00 hodin nabízí polední menu.

5.5.2 Poradenské služby

a) Konzultantské služby

Možnost využívat konzultantské služby po dobu 3 hod./měsíc. Jedná se především o před inkubační poradenství, pomoc s vypracováním podnikatelského plánu. Služba zahrnuje také poradenství při tvorbě firemních projektů.

b) Právní poradenství

PIK nabízí možnost zajištění právní podpory týkající se všech odvětví kromě rodinného a trestního práva. Hlavní specializací je obchodní právo, dále pak pracovní právo a právo v oblasti nemovitostí.

c) Pořádání seminářů a školení

Pro firmy je pravidelně jednou za měsíc pořádáno školení. Témata školení jsou volena tak, aby jejich náplň byla přínosná pro co nejvyšší počet zúčastněných firem.

5.5.3 Ostatní služby

a) E-learningové kurzy

E-learningové kurzy je možné studovat odkudkoliv, kde je přístup k internetu, po přihlášení vlastním uživatelským jménem a zadáním hesla v kteroukoliv denní dobu. Je zde poměrně mnoho variací nabízených témat. Po prostudování daného kurzu, systém automaticky otestuje studentovy znalosti a v případě úspěšného dokončení vystaví certifikát o úspěšném absolvování kurzu.

5.6 Dotazníkové šetření – rozsah a efektivita poskytovaných služeb v PI Kunovice – Panský dvůr

Samotná realizace analýzy ve fázi sběru dat o současném stavu poskytovaných služeb probíhala formou dotazníkové metody. V prvním kroku bylo navrženo znění dotazníku (viz příloha P V), které bylo následně ve spolupráci se zaměstnanci PIK odsouhlaseno tak, aby se prostřednictvím dotazníkového šetření zjistila požadovaná data. V dalším postupu byly navrženy možné typy otázek s ohledem na to, aby byly dodrženy následující zásady: srozumitelnost otázky, stručnost otázky, jednoznačnost otázky.

S ohledem na tyto zásady byly použity tyto typy otázek:

uzavřené otázky – na uzavřené otázky se dá jednoznačně odpovědět. Dotázaný vybírá z předepsaných variant odpovědí, což umožňuje vytvořit standardizované odpovědi, které ovšem musí pokrývat všechny možné alternativy odpovědí.

otevřené otázky – na otevřené otázky se jednoznačně odpovědět „ano“, nebo „ne“ nedá, musí být zodpovězeny celou větou. Dotázaný tak formuluje odpověď zcela sám, což umožňuje odhalit souvislosti a vztahy, které by jinak získány nebyly.

polootevřené otázky – polootevřené otázky jsou kombinací uzavřené a otevřené otázky. Je zde velmi často uvedena odpověď typu „jiné uveďte“.

Nakonec byl vybrán formální způsob provedení sběru dat. Pro dosažení maximální efektivity bylo zvoleno osobní doručení v tištěné podobě formátu A4 a elektronické rozeslání na jednotlivé e-mailové adresy inkubovaných firem.

5.6.1 Výběr respondentů

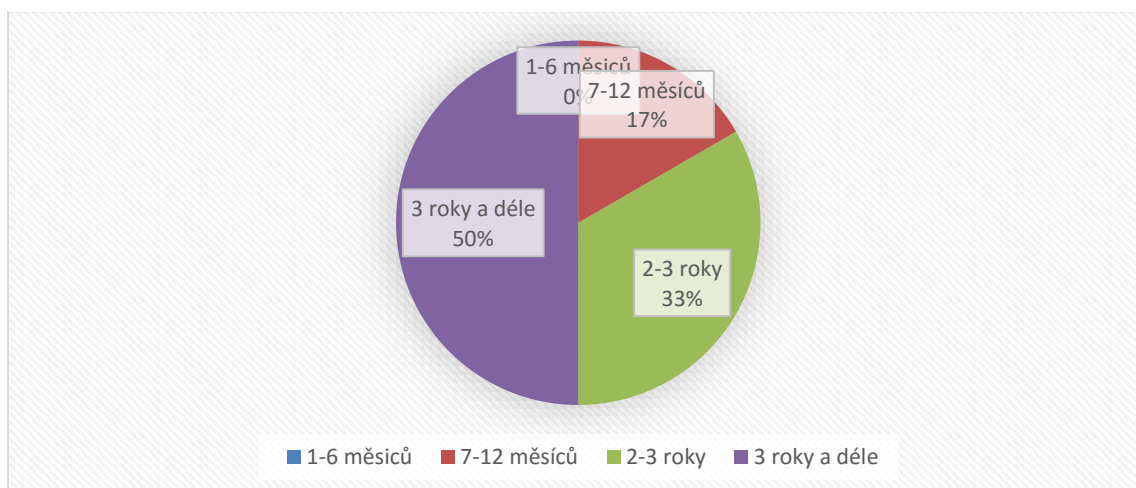
Cílovou skupinou dotazníkového šetření byly zvoleny inkubované firmy. Dotazník byl za pomoci projektového manažera PIK Ing. Olgy Blahové, předán jednatelům společností nebo jejich odpovědným zástupcům. Dotazník byl vyhotoven ve 30 kusech formátu A4 v rozsahu 5 listů. Maximální počet respondentů je stanoven na 28.

5.6.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V následující kapitole budou prezentovány zpracované výsledky dotazníkového šetření, přičemž u každé otázky je uvedeno stručné zhodnocení a grafické znázornění. Návratnost dotazníků činila 12 z celkového počtu 28. Což je 42,857 %.

Otázka č. 1 Délka zasídlení Vaší firmy v PIK k dnešnímu dni činí?

Graf 3 Délka zasídlení firem



Zdroj: vlastní zpracování

Dle literatury (viz kapitola 2.2) je maximální doba, kdy firma od svého vstupu do inkubátoru až po jeho opuštění, činí 3 roky. Je-li subjekt v inkubátoru déle, ztrácí svou efektivitu a není nucen tak razantně snižovat náklady, jako firmy v běžném tržním prostředí. Zároveň zde

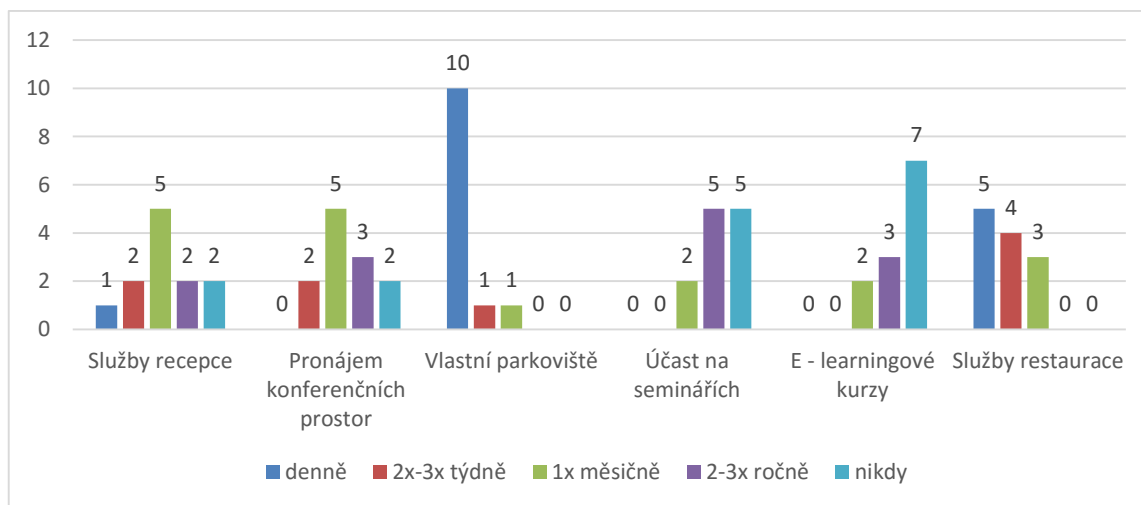
také zabírá místo začínajícím podnikatelům, kteří mají o inkubaci zájem. Inkubátor, nepodporující přesídlení firem po určitém časovém intervalu ztrácí svůj význam a stává se z něj běžný poskytovatel nebytových prostor.

Graf č. 3 ukazuje, že polovina respondentů je v inkubátoru déle než 3 roky. Podle teoretických hledisek by se však po uplynutí doby 3 let měly firmy snažit najít si vlastní sídlo již mimo inkubátor a uvolnit své místo dalším.

Nicméně v rámci analýzy služeb je delší doba zasídlení spíše plus, jelikož subjekty, které jsou v inkubátoru delší dobu, mohou hodnotit jeho služby detailněji a dlouhodoběji než ty, které jsou zde jen krátce. To vytváří podklad pro kvalitnější sběr dat a požadovanou odezvu. Zjištěné výsledky jsou následující, 6 firem uvedlo, že je v inkubátoru zasídleno déle než 3 roky, 4 firmy jsou zde od 2-3 let, 2 firmy méně než rok.

Otázka č. 2 Ohodnot'te četnost Vámi (Vaší firmou) využívaných základních, poradenských a ostatních služeb PIK uvedených níže.

Graf 4 Četnost využití služeb



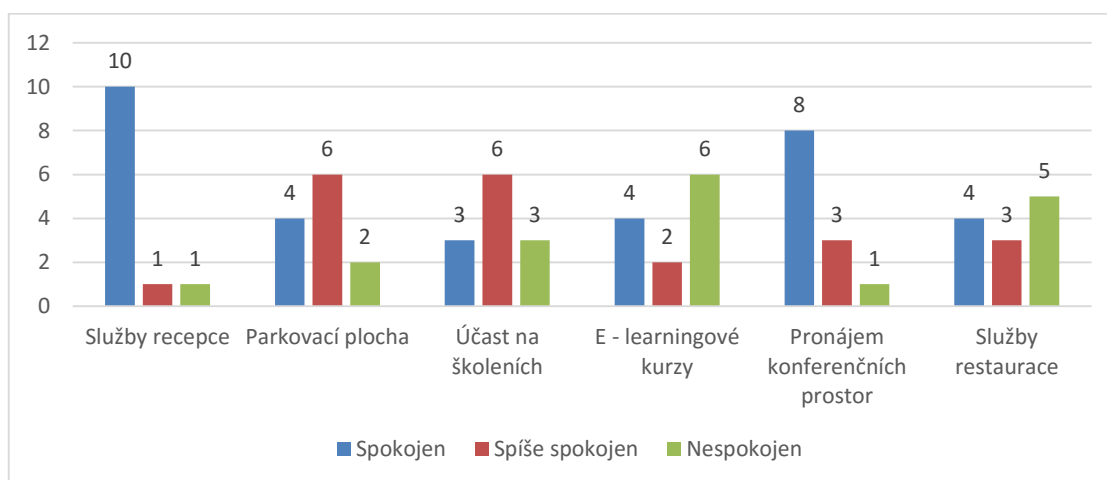
Zdroj: vlastní zpracování

Frekvence využití poskytovaných služeb PIK je následující. Služby recepce jsou inkubovanými firmami využívány v průměru jedenkrát měsíčně. Využití pronájmu konferenčních prostor dopadlo velmi podobně, stejný počet respondentů uvedl jejich využití jednou za měsíc. To je poměrně uspokojivý výsledek neboť PI disponuje velkým počtem sálů a jejich pravidelné využití je indikátorem vhodně nastavené ceny za pronájem, vybavenosti aj. Nejvyužívanější službou je možnost vlastního parkoviště, kdy parkovací plocha slouží jak pro zaměstnance firem, tak jejich zákazníky. Deset z 12 dotázaných využívá parkoviště denně.

Výsledek využití školících služeb dopadl již znatelně hůře, školení probíhají 1x měsíčně a firmy uvádějí, že službu využívají jen párkrát do roka nebo vůbec. Nabídka E – learningových kurzů je využita jen z části, třetina respondentů ji využívá pouze párkrát ročně, zbylá část vůbec. Služby restaurace, která sídlí v prostorách Panského dvora, využívá třetina dotazovaných denně, druhá třetina 2-3x týdně, zbytek pak v měsíčním intervalu. Restauraci využívají v hojném počtu také podnikatelé z okolí a místní občané.

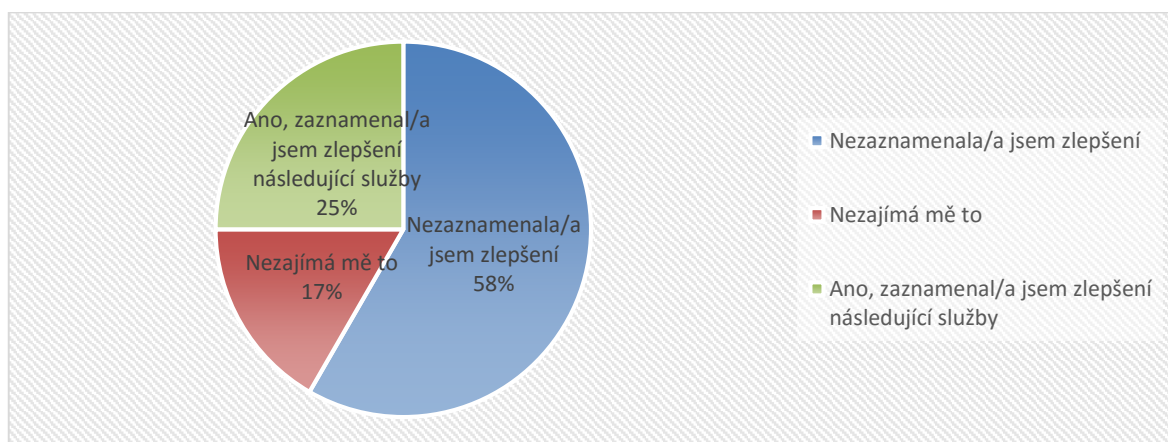
Otázka č. 3 Zhodnoťte úroveň poskytovaných služeb v PIK.

Graf 5 Úroveň poskytovaných služeb v PIK



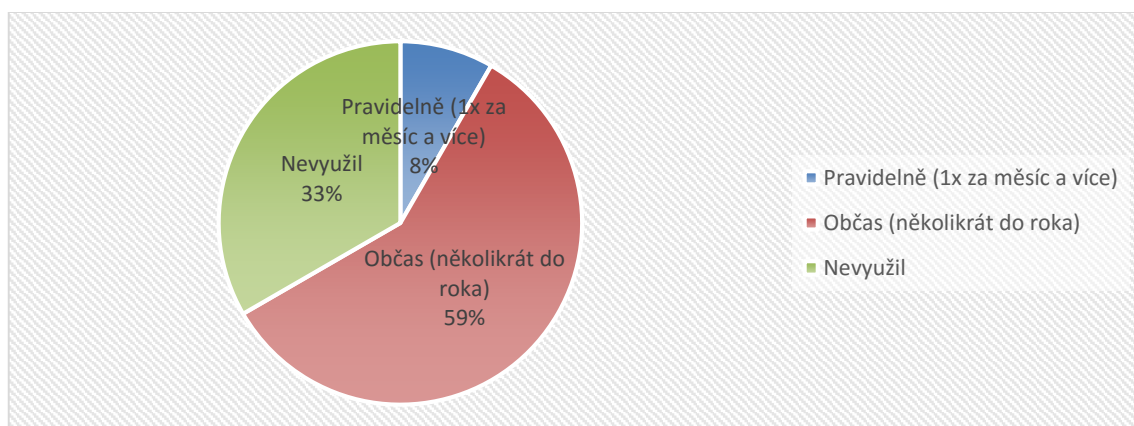
Zdroj: vlastní zpracování

Následující komentář poskytne popis výsledných responzí týkající se poskytovaných služeb spolu s nejčastějšími důvody v případě nespokojenosti s danou službou. První hodnocenou položkou je recepce, zde je více jak 90% respondentů se službou spokojeno. Jeden respondent uvedl, že za dobu inkubace o možnosti využití recepce nevěděl. Služba pronájmu konferenčních prostor byla hodnocena jako kvalitní, záporné hodnocení bylo uděleno jen v případě, že respondent v popisu uvedl, že pro své podnikatelské účely konferenční prostory nepotřebuje, např. nepořádá firemní schůze aj. Se službou parkoviště jsou podnikatelé víceméně spokojeni, jen malá část nebyla spokojena z důvodu malého počtu parkovacích míst, další respondent pak uvedl, že nevidí problém v počtu míst, nýbrž ve způsobu parkování jednotlivých osob, kdy nevhodným parkováním obsazují více míst najednou. Účast na školeních byla celkově hodnocena jako pozitivní, zbylých 30% uvedlo, že školení nenavštěvují, protože jsou placená a nemají přínos pro jejich podnikatelské odvětví. Kvalita poskytovaných E – learningových kurzů byla hodnocena z větší části negativně, jelikož subjekty uváděly, že o možnosti využívat e-learning nevěděly.

Otázka č. 4 Za dobu Vaší inkubace, zaznamenal/a jste zlepšení určité služby?*Graf 6 Zlepšení úrovně služeb*

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina respondentů je v podnikatelském inkubátoru zasídlena okolo 3 let a více, nabízí se tedy otázka, zdali za svou inkubační dobu zpozorovaly určité zlepšení jednotlivých poskytovaných služeb. Více jak polovina dotázaných (58 %) uvedlo, že za dobu inkubace žádné zlepšení nezpozorovalo. Dalších 25 % respondentů uvedlo, že nastalo zlepšení služby v poskytování školení, přesněji lepší výběr témat a poutavější výklad. Zbýlých 17 % respondentů je indiferentních.

Otázka č. 5 Využil/a jste někdy služeb, které poskytují firmy, taktéž inkubovány v PIK?*Graf 7 Využití služeb inkubovanými firmami*

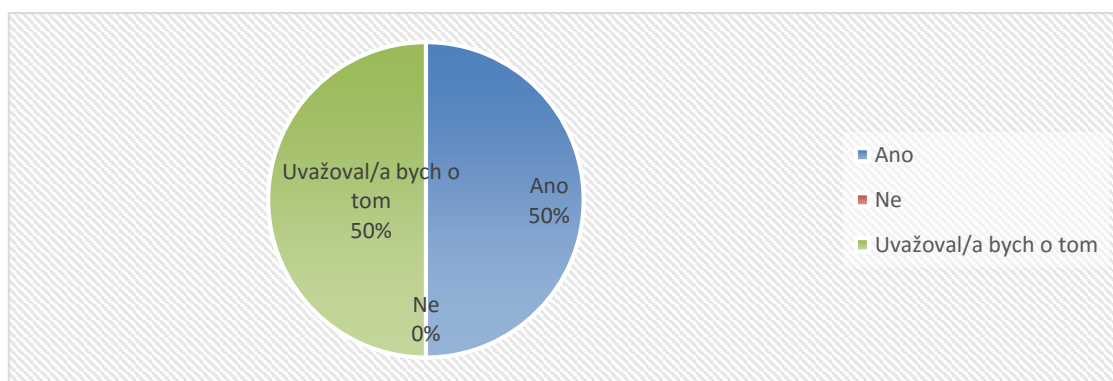
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je v PIK inkubováno 28 firem, je možno říci, že se zde neposkytují pouze služby v režii inkubátoru, ale také firem zde zasídlených. Můžeme si přestavit následující situaci,

v našem inkubátoru bude zasídlena firma poskytující vedení účetnictví. Místo, aby inkubované firmy musely najímat externí účetní, nebo dokonce mít vlastního zaměstnance starajícího se o tuto problematiku, mělo by být v zájmu PIK, aby podnítl synchronizaci firem uvnitř inkubátoru. Z našeho šetření vyplynulo, že tento postup dosud nefunguje, více jak 1/3 respondentů uvedla, že za celou dobu setrvání v inkubátoru žádnou službu od jiných firem vůbec nevyužila. Jen 59 % (7) firem využije služeb jiné firmy, ale pouze v omezeném množství. Zbýlých 8 % využívá služeb inkubovaných firem pravidelně. Jako hlavní problémy byly uváděny neznalost podnikatelů mezi sebou a tím pádem i služeb, které v rámci své činnosti nabízejí. Možným řešením by bylo podnítit soudržnost firem, např. pořádáním neoficiálních akcí apod.

Otázka č. 6 Projekt zasíťování, spočívající v dobrovolném vstupu firem a poskytování svých služeb za výhodnějších podmínek ostatním firmám v PI Kunovice, které se také účastní projektu. Vstoupila by Vaše firma do projektu?

Graf 8 Projekt zasíťování



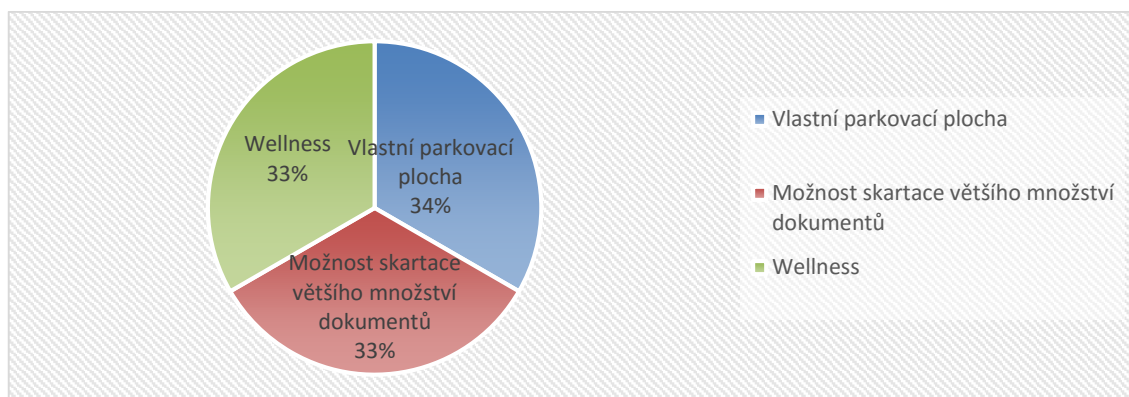
Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na předchozí otázku byl zvolen dotaz, který zkoumá názor firem na potenciálně zavedený projekt na bázi dobrovolného vstupu a mající následující charakteristiku. Velká diference podnikatelských činností v podnikatelském inkubátoru dává předpoklad, že by uvnitř PIK mohla vzniknout vlastní síť poskytovaných služeb. Inkubátor musí stávající firmy motivovat, např. tím že budou jedné druhé poskytovat značné rabaty na své zboží a služby. Pro každou firmu bude samozřejmě zvolena individuální % sleva, kterou si může dovolit poskytnout a bude relevantní slevám ostatních firem, které také do projektu vstoupily. Pokud by daný systém fungoval a firmy by byly ochotny do projektu vstoupit, mohl by tuhle synchronizaci PI využít jako svou silnou stránku, např. k získání potenciálních zájemců o

inkubaci. Z realizovaného šetření vyplynulo, že by více jak polovina dotazovaných do příslušného projektu vstoupila a druhá polovina by o vstupu uvažovala.

Otázka č. 7 Podle Vašeho subjektivního názoru napište tu službu, kterou byste v PIK rád/a zavedl/a.

Graf 9 Zavedení nové služby

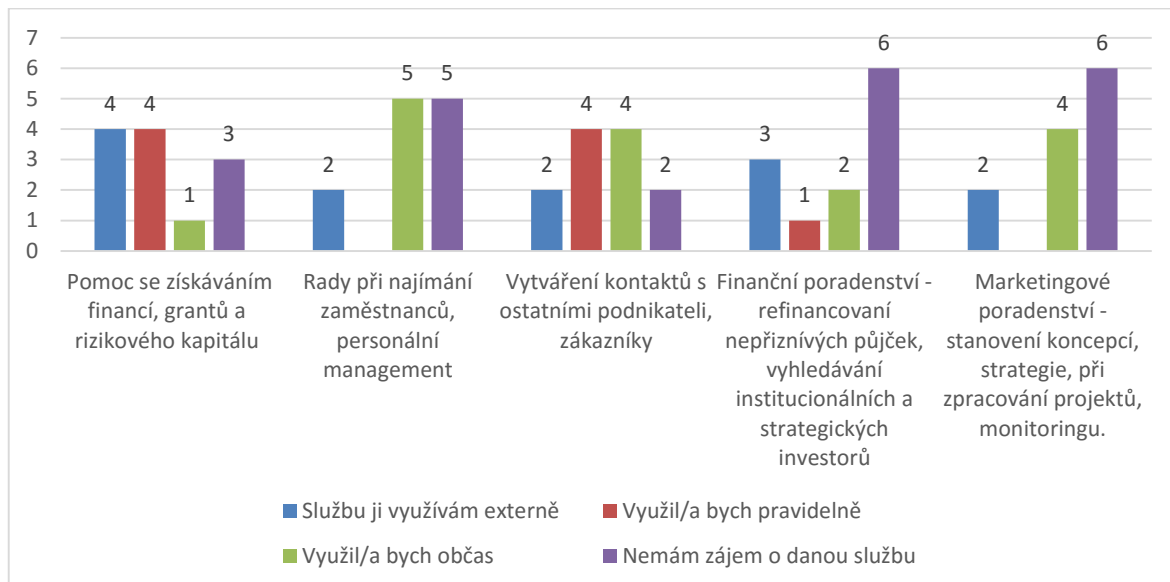


Zdroj: vlastní zpracování

K následující otázce byly pouze 3 responze, zbytek dotazovaných nechal pole prázdné. Je zde nicméně nastíněn problém s parkovacím místem, který provází PIK už od jeho vzniku. Parkování u objektu podnikatelského inkubátoru je ve vlastnictví PIK a je určeno k využití inkubovaným firmám, jejich zaměstnancům a klientele. Nejsou zde však jasně vymezena jednotlivá parkovací místa, takže firmy požadují jasně rozdělit parkovací plochu pro jednotlivé subjekty. Nedocházelo by tak k situacím, kdy parkovací plochu obsadí např. osoby s inkubátorem nijak nespojené nebo ostatní podnikatelé. Druhý návrh spočíval v zavedení možnosti skartace většího množství dokumentů, což by u institucí, jako jsou PI, mělo být technicky zajištěno. Třetí návrh spočíval ve zřízení wellness, jako centrum relaxace pro inkubované firmy uvnitř podnikatelského inkubátoru.

Otázka č. 8 Pokud by se v PIK nacházely služby, uvedené níže, rámcově odhadněte četnost využití Vaší firmou.

Graf 10 Odhad využití nově zavedených služeb

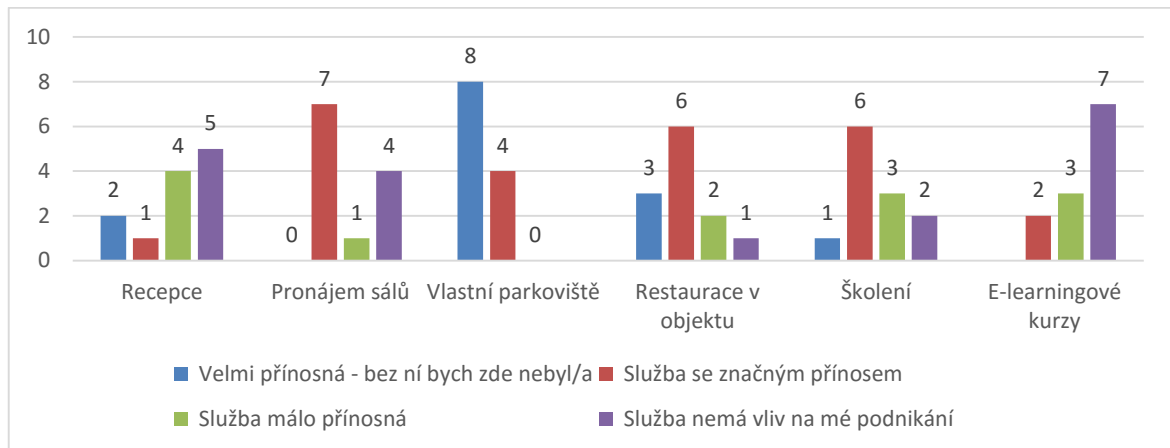


Zdroj: vlastní zpracování

Při otázce, kterou službu by firmy preferovaly, pokud by byla zavedena, resp., jestli ji již využívají v externím podání, byly odpovědi následující. Pomoc se získáváním dotací, grantů již externě využívá 1/3 firem, 1/3 by službu využila pravidelně, pokud by byla zavedena. Zbytek dotazovaných nemá o službu zájem. Co se týče personálního managementu, tuto službu by využila pouze polovina respondentů. Zbýlý počet ohodnotil službu jako neúčinnou. Vytváření kontaktů s podnikateli a zákazníky by využilo pravidelně 33 % dotazovaných a 33 % pouze občas. O službu finančního poradenství velký zájem není, polovina respondentů uvedla, že o danou službu zájem nemá. Marketingové poradenství by využilo občas 1/3 dotazovaných, zbylá část respondentů uvedla, že o danou službu nemá zájem. Nejlépe tedy z průzkumu vyšla služba pro zajištění financování, kterou již velký počet inkubovaných firem využívá, jako druhá nejlepší pak byla hodnocena služba pro vytváření kontaktů s inkubovanými firmami.

Otázka č. 9 Pomineme-li službu zvýhodněného nájmu, ohodnot'te nabízené služby PIK z pohledu celkové přidané hodnoty pro Vaši firmu. (ať již pohledu redukce nákladů, zvýšení znalostí, pohodlnosti aj.)

Graf 11 Hodnocení služeb z pohledu přidané hodnoty



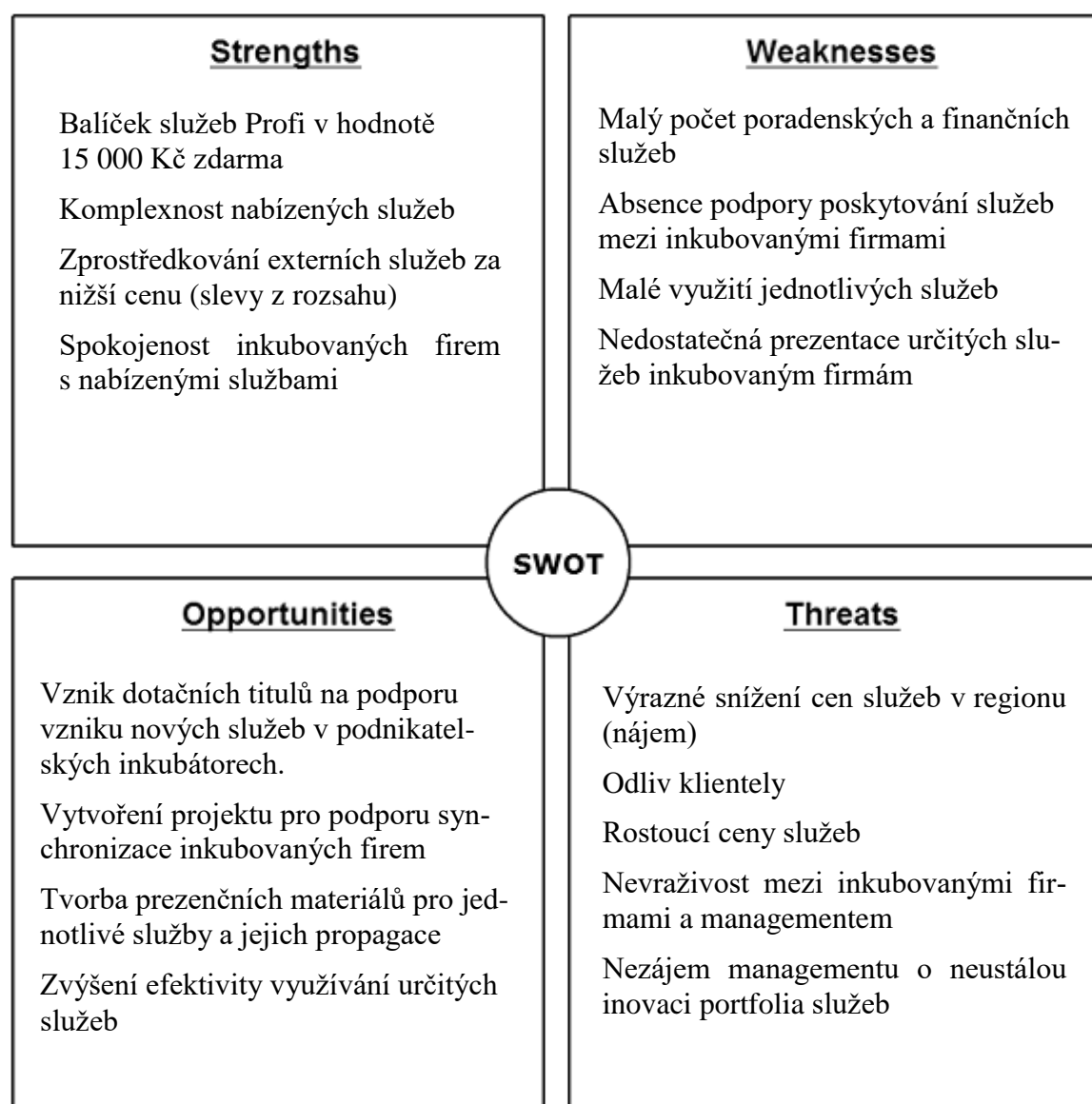
Zdroj: vlastní zpracování

Nyní bude postupně rozebrán vliv jednotlivých služeb z pohledu přidané hodnoty, kterou jednotlivým podnikatelům přinášejí. Jako nejprínosnější služby byly hodnoceny vlastní parkoviště a restaurace v objektu. Je to ve značné míře pochopitelné, neboť se využívají denně a inkubovaným podnikatelům odpadá každodenní starost o parkovací plochu, pokud by měly kancelář např. v centru města. To samé můžeme říci o restauraci, která se nachází v samotném objektu, firmy tak nemusí nikam dojíždět. Na třetím a čtvrtém místě se umístila služba školení a pronájem sálů, které byly hodnoceny jako služby se značným přínosem pro inkubované firmy. Většina podnikatelských subjektů pro své firemní účely konferenční prostory využívá, ať již z důvodu pořádání různých konferencí, oslav aj. Školení jsou v PIK pořádána jednou měsíčně, nicméně jejich hodnocený přínos, není takový, jak by se předpokládalo. Nejhorše hodnoceny byly služby recepce a e-learningových kurzů, které byly hodnoceny bez vlivu na podnikatelské aktivity.

5.7 SWOT analýza poskytovaných služeb PIK

Na základě analýzy Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Pánský dvůr byla vypracována SWOT analýza jeho poskytovaných služeb. Vypracování bylo nutné zejména pro zhodnocení současného stavu poskytovaných služeb jak z pohledu interního, tak externího. Podstatou bylo posoudit příležitosti a hrozby, které mohou pomoci dále rozvíjet případně včas reagovat na okolní změny. V tabulce uvedené níže budou prezentovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mohou poskytované služby společnosti PIK pozitivně, či negativně ovlivnit.

Obrázek 4 SWOT analýza poskytovaných služeb PIK



Zdroj: vlastní zpracování, šablona creately.com

Strengths (Silné stránky) - Pokud daná firma pojme sídlo v podnikatelském inkubátoru, jsou jí k dispozici služby, jejichž cena byla vyčíslena na 15 000 Kč/měsíc. Jsou zde v podstatě zahrnuty všechny služby, které PI poskytuje (jedná se především o vybavenou kancelář, internet, pronájem sálů, konzultace, školení, snížený nájem aj.) Firmy tuto silnou stránku pocítí velmi razantně, jelikož se jim radikálně sníží nákladové položky. V případě nájmu až o několik desítek tisíc ročně.

Mezi silné stránky byla zařazena i komplexnost služeb, většina nabízených služeb je provázána, a podnikatel zde najde vše, co potřebuje k provozu své kanceláře a firmy. Je zde základní vybavení: IT technika, internet, recepce, parkovací místo, restaurace.

Pokud firma požaduje určitý druh služby, která není zahrnuta v rámci balíčku zdarma, snaží se ji PIK obstarat externě. Zde je obvykle vyjednána nižší cena než jakou by firma obdržela, kdyby se nenalézala v PI a to z důvodu sjednání slevy z rozsahu.

Na základě dotazníkového šetření provedeného uvnitř PIK bylo zjištěno, že inkubované subjekty jsou s poskytovanými službami spokojeny.

Weaknesses (Slabé stránky) - Mezi slabé stránky lze zařadit, malý počet poradenských a finančních služeb, které by mohly být zajišťovány externími dodavateli. Další nevýhodou je absence podpory ze strany PIK k rozvoji spolupráce mezi subjekty samotnými a jejich motivace k poskytování si služeb navzájem. Což vede k malé synchronizaci firem uvnitř podnikatelského inkubátoru. Management by se měl snažit firmy motivovat k vytvoření vnitřní sítě služeb. Pokud by se to povedlo, nebudou stávajícím firmám k dispozici pouze služby inkubátoru, ale také služby dalších 28 firem, které se zde nacházejí.

Jako slabou stránku bylo nutno zařadit také nedostatečné využívání jednotlivých služeb, které vyvstalo z dotazníkového šetření, jedná se např. o e-learningové kurzy, školení firem. Tento fakt může být zapříčiněn i z jejich samotné neznalosti a jejich slabé prezentace ze strany managementu PIK.

Opportunities (Příležitosti) - Čerpání dotací určených PI na rozšíření a zkvalitnění poskytovaných služeb. Za dobu existence společnost Podnikatelský inkubátor Kunovice – Panský dvůr nevyužila žádnou z forem podpory, kterou nabízí operační program OPPI. Bylo by tak v zájmu PIK vyhledávat dotační tituly a následně pak získané prostředky využívat na inovaci a zavádění nových služeb. S odkazem na slabou míru synchronizace by bylo možno vytvořit projekt, jenž navrhne na základě dobrovolnosti vstup jednotlivých firem, které budou své služby poskytovat za zvýhodněných podmínek ostatním účastníkům projektu. Prostor je zde

také pro zvýšení povědomí inkubovaných firem o jednotlivých službách, což bude mít za následek jejich vyšší využití.

Threats (Hrozby) - V případě snížení cen tržního nájmu, bude efektem odpověď PIK snížením cen jeho prostor, což vyvolá pokles jeho příjmů. Způsobí to také to, že PIK nebude již atraktivní pro potenciální zájemce. Poklesne tak počet žádostí o inkubaci, což zapříčiní postupný odliv firem z PIK. Při poklesu obsazenosti pod 50% maximální kapacity to bude mít vliv na poskytování služeb hromadného charakteru, jako je např. školení nebo restaurace v objektu, jejichž provoz již tak malé množství firem nepokryje.

Rostoucí ceny služeb, které nyní PIK dotuje, způsobí pokles jeho příjmů, při snaze vyrovnat rozdíl, přenesení částky na inkubované firmy, což zapříčiní odliv klientely, pokles spokojenosti, a horší vnímání PIK potenciálními zájemci.

Nevraživost mezi firmami a managementem PIK způsobí pokles spokojenosti inkubovaných společností.

Nezájem managementu o neustálou inovaci v poskytovaných službách přinese stagnaci a zhoršení konkurenceschopnosti PIK vůči okolnímu prostředí. Zapříčiní také pokles kvality poskytovaných služeb, což bude mít za následek snížení spokojenosti inkubovaných společností.

5.7.1 Formulace rozvojových opatření

S-O strategie - Se vznikem možnosti čerpání dotací zaměřených na rozvoj a provoz podnikatelských inkubátorů (zahrnují i poskytované služby) by bylo možné rozšíření stávající nabídky služeb, vzrostla by hodnota poskytovaného balíčku Profi. S implementací nových služeb by se taktéž zvýšila komplexnost, vzrostla by kvalita, a tím i spokojenost inkubovaných firem. Vytvořením projektu pro synchronizaci firem by bylo možno poskytnout určité rabaty, pokud by firma dodávala službu smluvenému počtu zájemců, vzrostla by také komplexnost nabízených služeb a spokojenost inkubovaných společností. Tvorba prezenčních materiálů pro jednotlivé služby způsobí jejich větší využití a tím větší spokojenost inkubovaných firem.

S-T strategie - Poskytované služby v celkové hodnotě 15 000 Kč/měsíc zdarma bude pro podnikatele stále atraktivnější i při snížení cen určitých služeb na trhu, tím se zabrání odlivu současné klientely. Vysoká kvalita služeb bude motivovat management PIK k neustálému

rozšiřování daného portfolia, čímž zabrání jeho nezájmu o další inovace. Vysoká spokojenost inkubovaných firem se stávajícím portfoliem služeb zabrání jejich nevráživosti k managementu PIK i mezi sebou samými, čímž bude zabráněno odlivu klientely.

W-O strategie - Odstraněním nedostatečné prezentace určitých služeb bude mít za následek jejich efektivnější využití. Odstraněním absence podpory poskytování služeb mezi inkubovanými firmami dá vzniknout novému řešení, které bude motivovat inkubované společnosti k větší spolupráci v rámci PIK a poskytování si služeb navzájem.

W-T strategie - Zvýšením motivace managementu o neustálou inovaci služeb zamezí jejich nedostatečné prezentaci vůči inkubovaným firmám a tím se zvýší jejich využití.

5.8 Sumarizace výsledků analýzy PIK

Na základě provedených analýz v Podnikatelském inkubátoru Kunovice – Panský dvůr bylo vytvořeno následující zhodnocení. Nejdůležitější indikátor udržitelnosti, čímž je obsazenost, byl od roku 2011 do současnosti (2016) 100 %. Obrátkovost firem vykazuje také poměrně uspokojivé hodnoty, průměrný koeficient počtu firem, které odchází je 5,75 a stejný počet je tomu na straně druhé, tzn. u firem přicházejících. Výše uvedené značí, že je o zasídlení v PIK poměrně velký zájem. Dobrou finanční stabilitu potvrzuje i provedená analýza hospodářského výsledku mezi lety 2011-2014, která vykazuje zisk ve všech letech.

Pokud přikročíme k analýze poskytovaných služeb. PIK disponuje základními službami v následujícím rozsahu: pronájem prostor k podnikání, recepce, pronájem přednáškových sálů, parkoviště PIK. Mezi poradenské služby byly zahrnuty: školení podnikatelů, a konzultantské služby. Mezi ostatní můžeme pak zařadit e-learningové kurzy. Z následujícího výčtu můžeme říci, že se v základu jedná o standardní služby, které by měl každý PI poskytovat.

Pokud se zaměříme na výsledky dotazníkového šetření, které bylo primárně zaměřeno na míru využití a rozsah poskytovaných služeb z pohledu podnikatelů, můžeme konstatovat následující poznatky: služby školení a e-learningových kurzů, nejsou využity, jak by se očekávalo. Možná řešení jsou následující: v případě e – learningových kurzů, změnit dodavatele s širším rozpětím nabízených témat. V případě služby školení snížit jeho cenu, nebo ji plně dotovat.

Jelikož PIK nabízí pouze 4 doplňkové služby (kategorie poradenské, finanční, ostatní), je zde také jistá možnost rozšíření stávajícího portfolia služeb. V otázce č. 7 (viz kapitola 5.6.2) Podle Vašeho subjektivního názoru napište tu službu, kterou byste v PIK

rád/a zavedl/a. byly nastíněny velmi zajímavé návrhy pro inspiraci, mezi zmiňovanými byla služba vlastního parkoviště (řešená problematika v kapitole 5.6.2 Otázka č. 7), dále pak služba pro skartaci většího množství dokumentů a služba pro zavedení wellness v objektu.

Při rámcovém odhadu využitelnosti nově zavedených služeb byly nejlépe hodnoceny následující návrhy. Na prvním místě byla služba pro získávání financí, grantů. Na druhém místě se nacházela služba vytváření kontaktů s jinými podnikateli a zákazníky, a jako poslední byla služba personálního managementu.

Z hlediska přínosu pro jednotlivé firmy byly hodnoceny jako nejpřínosnější služba parkoviště, restaurace, pronájmu sálů.

Management PIK by se měl taktéž zaměřit na lepší propagaci poskytovaných služeb, neboť velká část respondentů má velmi diferencované vnímání jednotlivých služeb. Např. zaměňují školení za e-learningové kurzy nebo po 3 letech inkubace neví o možnosti využití recepce. Tomuto by mělo být zabráněno vytvořením detailního materiálu, kde budou všechny poskytované služby přesně vymezeny a informace o nich pravidelně aktualizovány.

6 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB VE VYBRANÝCH PI

V následující kapitole budou prezentovány výsledky analýz nabízených služeb ve vybraných PI majících sídlo v ČR a SR. Analýza poskytovaných služeb se skládá ze dvou částí: analýzy podnikatelského inkubátoru nacházejícího se ve stejném okrese a splňujícím stanovené kritéria, jedná se tedy o Podnikatelský inkubátor TRIANGL. Dále pak analýzy PI Malacky n. o nacházejícího se na Slovensku. Získaný soubor nemá za cíl porovnávat inkubátory z hlediska jejich celkového chodu, udržitelnosti nebo současné aktivity. Kritéria jsou zvolena pouze pro vhodné srovnání poskytovaných služeb, které jsou jednotlivými inkubátory nabízeny. Analýza je provedena na základě zvolených kritérií následovně:

- a) stejná cílová skupina tvořena začínajícími a inovativními MSP
- b) počet inkubovaných firem v analyzovaných inkubátorech je větší než 20, (první čtvrtletí 2016)
- c) diferenciací odvětví inkubovaných firem – firmy v inkubátorech podnikají v různých odvětvích, není zde jasně vymezena podpora určitého odvětví (jako např. u VTP)
- d) lokalita a dopravní dostupnost – PI jsou umístěny v centrech měst, je zde dobrá dostupnost místní samosprávy a sociální zázemí
- e) prostory a vybavení – prostory PI jsou vybaveny základním kancelářským nábytkem, v objektu je recepce, disponuje konferenčními prostory, maximální pronajímaná plocha bude větší než 1500m²
- f) finanční stabilita

Cílová skupina

Jako primární komparační kritérium byla zvolena cílová skupina. Jedná se o začínající MSP s inovativními podnikatelskými záměry. Tyto podniky využívají nabídky služeb PI z důvodu své počáteční nesamostatnosti a ze strany PI nejčastěji uvítají snížené nájemné, poskytované druhy poradenství, jejichž náklady jsou částečně nebo plně hrazeny PI.

Počet inkubovaných firem

Důležitost volby počtu inkubovaných firem, jakožto ukazatele velikosti daného inkubátoru je pro nabídku poskytovaných služeb důležitým faktorem. Zejména u menších inkubátorů cca do 10 firem by to vedlo k neefektivnosti a růstu nákladů zavádět např. službu pravidelného školení aj.

Odvětvová diferenciac

Inkubované firmy pochází z různých oborů. Zkoumané inkubátory nemají žádné specificky podporované odvětví, jako je tomu např. u některých VTP. Nacházejí se zde jak podniky výrobní, tak poskytovatelé služeb.

Prostory a vybavení

Prostory PI jsou vybaveny základním kancelářským nábytkem, v objektu se nachází recepce, disponuje také konferenčními prostory pro možnost pořádání různých školení a co-workingových akcí. Maximální pronajímaná plocha bude větší než 1500m², jednotlivé prostory je možno dodatečně dělit.

Lokalita a dopravní dostupnost

PI jsou umístěny v centrech měst nebo v jejich těsné blízkosti, je zde dobrá dopravní dostupnost všemi dopravními prostředky.

Finanční stabilita

Zkoumané podnikatelské inkubátory musí být dlouhodobě udržitelné, vykazují v posledních 3 letech mírný zisk, vykazují-li ztrátu, musí být hrazena z minulých ziskových období.

6.1 PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR TRIANGL

Podnikatelský inkubátor TRIANGL se nachází v jižní části Zlínského kraje ve městě Uherské Hradiště. Projekt vznikl jako odezva na chátrající brownfield bývalého sídla v centru Uherského Hradiště. Realizace projektu měla za cíl podpořit podnikatelské prostředí a to jak svou inkubační funkcí, tak i kvalitním zázemím pro firmy a podnikatele. TRIANGL nabízí celkem přes 3 600 metrů čtverečních moderních ploch k pronájmu. Prostory jsou plně vybaveny zařízením, nábytkem, kancelářskou technikou včetně počítačů s kancelářským softwarem. Nájemci mají k dispozici i moderní datové centrum k ukládání a zálohování dat. V objektu nechybí ani prezentační prostory zasídlených firem, přednáškový sál s kapacitou 139 osob, jídelna či možnost vnitřního parkování. Projekt byl spolufinancován ze strukturálních fondů Ministerstva průmyslu a obchodu.

6.2 Kriteriační výběr

Zde budou posouzeny faktory ovlivňující rozsah poskytovaných služeb v PI TRIANGL. Bude se jednat o lokalitu, cílovou skupinu, strukturu odvětví, počet firem, prostory a vybavení a finanční stabilitu.

6.2.1 Lokalita PI TRIANGL

Uherské Hradiště leží v samém srdci jihovýchodní Moravy na strategickém místě s velmi dobrou dostupností do třech velkých krajských měst – Brna, Olomouce a Zlína. Dopravní dostupnost je také velmi dobrá, vedle auta či autobusu je možné použít i vlakové spojení, díky nedaleko se nacházejícímu vlakovému nádraží. Volbou mohou být i letecká spojení, s možností přistání na letišti v Kunovicích. V Uherském Hradišti a jeho okolí žije více jak 40 000 obyvatel, kteří tvoří poměrně značný pracovní kapitál, pro různorodé obory podnikání. V celém okrese se pak nachází na 150 000 obyvatel. Nachází se zde také komplexní sociální zázemí – mateřské školy, střední školy, gymnázia, nemocnice, služby, kulturní centra.

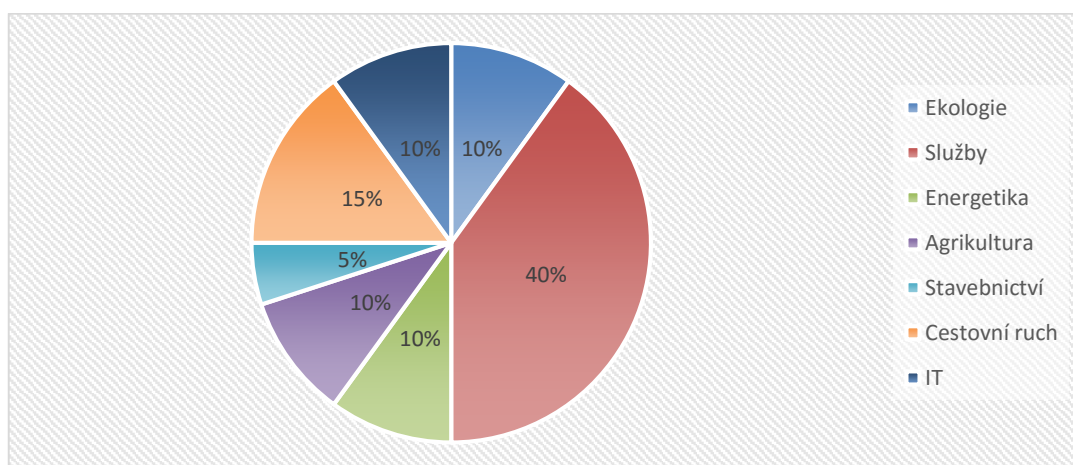
6.2.2 Cílová skupina

TRIANGL si klade za cíl podpořit nejen začínající firmy a podnikatele, ale i zaběhlé společnosti, které mají chuť přicházet s inovacemi. Z toho vyplývá, že cílovou skupinou budou začínající MSP a podnikatelé s inovativními nápady.

6.2.3 Struktura a počet firem

TRIANGL byl uveden do provozu v prvním čtvrtletí roku 2014. Jedná se tedy o velmi mladý podnikatelský inkubátor. V současnosti je zde inkubováno 20 podnikatelských subjektů. V grafu č. 5, uvedeném níže, můžeme pozorovat velkou variaci podnikatelských odvětví. Do skupiny Služby byly zařazeny subjekty, které lze obtížně zařadit do určitých poddruhů, jednalo se např. o kanceláře notáře, realitní kancelář, majetkové poradenství aj. Největší podíl na celku získalo odvětví cestovního ruchu, dále pak ekologie, energetika, agrikultura, stavebnictví a IT.

Graf 5 Struktura firem TRIANGL



Zdroj: vlastní zpracování

6.2.4 Prostory a vybavení

PI TRIANGL je areál skládající se ze tří budov o celkové ploše 4 382m² a celkové pronajímatelné ploše 3 666m². Všechny poskytované kanceláře jsou plně vybaveny nábytkem, počítačem s kancelářským softwarem, internetovým připojením, telefonem, tiskárnou. V každém patře je také společná kuchyňka. Celý objekt je klimatizován.

Samozřejmostí je také nabídka sálových prostor a školících místností o výměře 140m². Počet míst je 140, pokud je vyžadováno posezení a stoly, počet míst klesá na 70. Po dobu pronájmu školící místnosti je možnost využít data-video projektor, promítací elektrické plátno a elektrický flip chart.

6.2.5 Finanční stabilita

PI TRIANGL z důvodu developerského tajemství, údaje o finanční situaci neposkytuje. Tudíž nelze jeho finanční stabilitu zhodnotit.

6.2.6 Komparace zvolených kritérií

Z následujícího srovnání můžeme vyvodit, že PI TRIANGL je zaměřen na cílovou skupinu malých a středních podnikatelů, a inovativních firem stejně jako PIK. Rozdíl mezi poskytovanými prostory PIK a TRIANGL můžeme spatřit v nabídce kanceláří, které mají výlohu a jsou orientovány k pěší zóně, vhodné např. pro CK, realitní kanceláře. PIK nenabízí tento typ prostor, a to z pohledu nevhodnosti objektu Pánského dvora, který byl z důvodu památkové ochrany revitalizován v původním stavu. Co se týče inkubovaných firem, je zde také velká diferenciace odvětví, v inkubátorech je засídleno 27 (PIK) a 20 (TRIANGL) podnikatelských subjektů. Oba inkubátory se nacházejí v centrech měst, s velmi dobrou dopravní dostupností a vlastní parkovací plochou. Lze využít všechny druhy dopravních prostředků, Kunovice disponuje také letištěm, pro možnost spojení leteckou dopravou. Co se týká finanční stability PIK za dobu svého provozu, vykazuje k roku 2015 zisk. Finanční data k PI TRIANGL nejsou k dispozici.

Tabulka 9 Komparace zvolených kritérií PI TRIANGL

Kritérium	PI - Kunovice	PI TRIANGL
Cílová skupina	Malé a střední podniky, začínající podnikatelé, inovativní podnikatelé	Malé a střední podniky, začínající firmy, inovativní firmy, zaběhlé firmy s inovativními nápady
Počet firem a odvětví	27 firem, diferenciace odvětví, nejčastěji potravinářství, stavebnictví, průmysl a služby	20 firem, diferenciace odvětví především pak cestovní ruch, ekologie, IT, energetika, služby
Lokalita a dopravní dostupnost	Centrum města Kunovice, dostupné všemi dopravními prostředky	Nedaleko centra Uherského Hradiště, cca 400m dostupné všemi dopravními prostředky
Prostory a vybavení	Vybavené kanceláře výpočetní technikou, velký výběr mezi sálovými prostory, parkoviště s 80 místy	Vybavené kanceláře, výpočetní technika, internet, konferenční prostory, vlastní parkoviště s 50 místy, kanceláře poskytují výlohu – vhodné např. pro CK, realitní kanceláře aj.
Finanční stabilita	V posledních 3 letech vykázal zisk	Nezjištěno

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Analýza poskytovaných služeb PI TRIANGL

Stejně jako při analýze Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr i zde budou rozděleny poskytované služby na základní, poradenské, finanční a ostatní.

6.3.1 Základní služby

a) Pronájem kancelářských prostor

Kanceláře jsou vybaveny nábytkem a výpočetní technikou, samozřejmostí je i připojení k internetu. Prostory jsou lokalizovány jak v přízemí, tak v patře.

b) Vlastní parkoviště

TRIANGL disponuje vlastním parkovištěm s počtem míst 50. Pokud by daná kapacita byla např. v průběhu nárazových akcí vyčerpána, v těsné blízkosti se nachází největší parkoviště v Uherském Hradišti, u vlakového nádraží.

c) Pronájem sálů

Samozřejmostí je i možnost pronájmu školící místnosti o ploše 140 m², počet míst k sezení je 140. Pokud klient žádá i stoly, omezuje se tak počet míst k sezení až na polovinu (cca 70 míst. Cena pronájmu za hodinu je 600 Kč, za celý den 5.000 Kč. V místnosti je možnost využít data-video projektor, promítací elektrické plátno, elektrický flip chart.

d) Restaurace v objektu PI TRIANGL

Gastronomický provoz zde zajišťuje restaurace Beef and Beer, která je lokalizována v přízemí. Nachází se zde prostor pro téměř 50 hostů a restauraci kromě inkubovaných firem, hojně navštěvují i místní obyvatelé.

6.3.2 Poradenské služby

a) Poradenství k podnikatelským záměrům

Při podání žádosti o inkubaci se hodnotí podnikatelský záměr a jeho inovativnost. PI TRIANGL nabízí začínajícím firmám jako předinkubační službu profesionální poradenství k vypracování podnikatelského záměru.

b) Právní poradenství v oblasti podnikání a v pracovněprávních vztazích

TRIANGL nabízí možnost zajištění právní podpory týkající se všech odvětví kromě rodinného a trestního práva. Hlavní specializací je obchodní a kontraktační právo, dále pak pracovní právo a právo v oblasti nemovitostí

c) Marketingové poradenství

Marketingové poradenství má za cíl pomoci zasídleným podnikatelským subjektům ve stanovení koncepcí, strategií, dále pak při zpracování projektů a jejich následném monitoringu. Služba zahrnuje tyto činnosti - vytvoření podnikatelské strategie podnikatelského subjektu, vytvoření – nalezení způsobu, jak porazit konkurenci, respektive s ní spolupracovat, zjištění volného prostoru místa na trhu pro podnikání podnikatelského subjektu.

d) Pořádání školení

Pravidelné školení v intervalu jednou měsíčně. Témata školení jsou volena tak, aby jejich náplň byla přínosná pro co nejvyšší počet zúčastněných firem.

e) Personální management

Zajištění poradenství v oblasti lidských zdrojů, týká se příjmu zaměstnanců, vhodné volby zaměstnaneckých benefitů, propuštění zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace a další.

6.3.3 Finanční služby

Vyhledávání finančních zdrojů podnikání, podpora při získávání grantů a úvěrů.

6.3.4 Ostatní služby**a) Start-up**

Možnosti posouzení podnikatelských záměrů start-up firem a pomoc při získání finančních prostředků doporučením vhodného podpůrného programu vyhlášeného národním či evropským poskytovatelem, doporučením bankovního ústavu a zpracováním žádosti o úvěr, popř. doporučením společnosti rizikového kapitálu v ČR nebo v zahraničí.

6.3.5 Komparace služeb

V následné komparaci služeb základních byl nalezen pouze jeden rozdíl, a to v absenci poskytované služby recepce. Objekt PI TRIANGL je rozdělen do 3 budov, není zde tudíž žádná centrální jednotka, která by je spojovala. V poradenských službách již byly nalezeny rozdíly větší, TRIANGL nabízí inkubovaným firmám širší spektrum, jsou zde navíc poskytovány služby marketingového poradenství, personálního managementu a také služby finančního analytika, zprostředkovávajícího půjčky, granty aj. Do kategorie ostatní byla zařazena služba mající za úkol pomoci start – up firmám v jejich financování a získávání kapitálu pro další rozvoj. Závěrem lze říci, že z analyzovaného PI TRIANGL, vzešly nové návrhy na možné rozšíření portfolia služeb PIK a to ve formě následujících služeb:

- a) marketingové poradenství
- b) personální management
- c) služby finančního analytika
- d) start-up firem

Výše popsané služby budou sloužit jako možné náměty pro zavedení do námi zkoumaného PIK. Tabulka č. 10 poskytuje souhrnný přehled jednotlivých služeb obou zkoumaných PI.

Tabulka 10 Komparace služeb PIK - PI TRIANGL

Poskytované služby	PI Kunovice	PI TRIANGL
Základní služby	Fixní cena pronájmu prostor	Flexibilní cena pronájmu prostor
	Služby recepce	Restaurace v objektu
	Parkoviště v objektu	Pronájem sálů
	Pronájem sálů	Parkovací plocha
	Restaurace v objektu	x
Poradenské služby	Konzultantské služby	Poradenství k podni. záměrům
	Právní poradenství	Právní poradenství
	Školení	Marketingové poradenství
	x	Pořádání školení
	x	Personální management
Finanční služby	x	Zprostředkování půjček, grantů
Ostatní služby	E-learningové kurzy	Start-up firem

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Podnikatelský inkubátor Malacky

Druhý zkoumaný podnikatelský inkubátor se nachází v Bratislavském kraji v jižní části Záhorské nížiny asi 35 km severozápadně od Bratislavy ve městě Malacky. PI disponuje vnitřními prostory o rozloze téměř 4800 metrů čtverečních, které slouží k pronájmu začínajícím podnikatelům. Jedná se o největší podnikatelský inkubátor na Slovensku, který poskytuje nejen finančně výhodné prostory na období až tří let, ale i potřebný poradenský servis, recepci, strážní službu, zasedací místnosti, konferenční sály, administrativní a poradenské služby, parkovací místa, elektronické zabezpečení a další pomocnou infrastrukturu (informační systém budovy aj.) Provoz inkubátoru byl spuštěn 1. 11. 2004.

6.5 Kriteriaální výběr

Stejně jako u PI TRIANGL i zde budou posuzovány kritéria ve vztahu k poskytovaným službám. Jsou to lokalita, cílová skupina, počet firem, struktura odvětví, prostory a vybavení a finanční stabilita.

6.5.1 Lokalita PI Malacky

Malacky leží v blízkosti hlavního města v nejbohatším a nejrozvinutějším kraji Slovenské republiky. Zároveň je v těsné blízkosti hranic s Českou republikou, Rakouskem a Maďarskem. Přes město prochází dálnice D2 a mezinárodní železniční trať 110 Praha – Bratislava. Je zde také lodní přístav vzdálený pouze 40 kilometrů a ve výhodné vzdálenosti jsou také 3 letiště (Bratislava, Vídeň, Brno). Vedle auta či autobusu je možné použít i vlakové spojení, díky nedaleko se nacházejícímu vlakovému nádraží. Zvolit si lze i leteckou dopravu s možností přistání na výše zmíněných letištích v Bratislavě, Vídni nebo Brně.

V Malacky žije více jak 17 000 obyvatel. Velkou výhodou města jsou pak mladí perspektivní obyvatelé. Ve věku do 35 let zde žije až 44 % obyvatel. Nejpočetnější skupinou jsou lidé ve věku 30-34 let. V roce 2001 až 2013 se výrazně snížila nezaměstnanost z 13,55 % na 7,82 %. Snížení o 5,73 procentuálního bodu řadí město na první místo v snížení nezaměstnanosti v porovnání s ostatními okresy. Průměrná mzda zaměstnanců v roce 2012 zde činila 995 €, což je nejvíce mezi porovnávanými okresy. Nachází se zde také komplexní sociální zázemí – mateřské školy, střední školy, gymnázia, nemocnice, služby, kulturní centra.

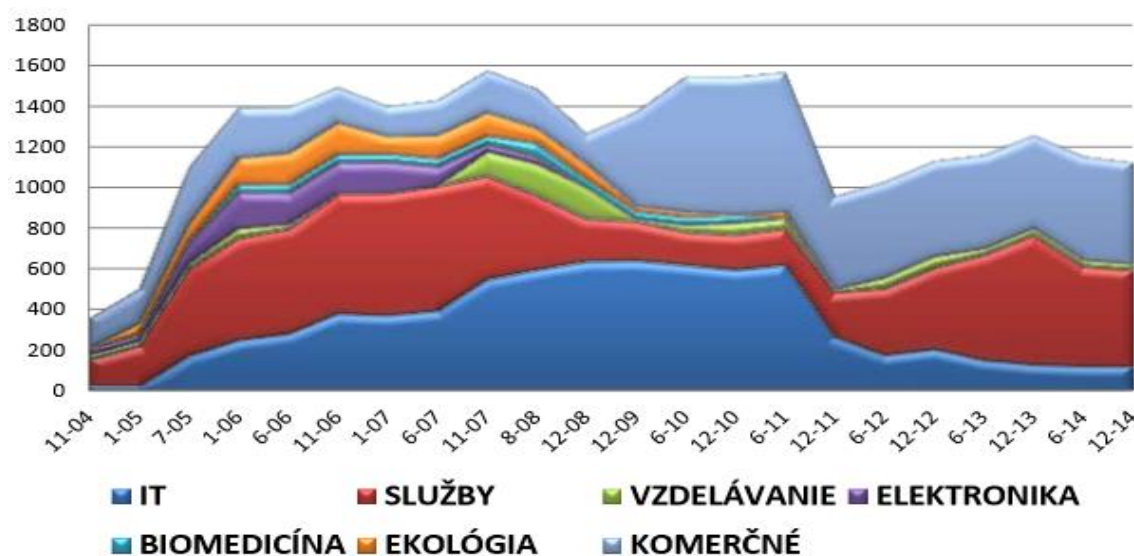
6.5.2 Cílová skupina

Podnikatelský inkubátor Malacky je určen nejen pro začínající podnikatele, ale i pro již existující malé a střední podniky. Kromě velkého počtu firem z regionu Malacky, zde nacházejí sídlo i společnosti s mateřskou firmou v zahraničí. Zejména z Rakouska, Česka a Německa.

6.5.3 Struktura a počet firem

Od zahájení provozu v roce 2004 uzavřel PIM nájemní smlouvy se 147 klienty a to nejen z Malackého regionu, ale i se společnostmi, u kterých mateřská firma pochází ze zahraničí (Rakousko, Česko, Německo). V roce 2015 zde bylo inkubováno 29 firem z různých podnikatelských oborů. V grafu níže můžeme vidět, že od roku 2004, kdy byl provoz PIM zahájen, do roku 2014, největší plochu PIM zabíraly firmy zabývající se IT a službami. Menší část pak zabírají obory, jako jsou ekologie, vzdělávání a elektrotechnika.

Obrázek 5 Struktura firem v PIM v letech 2004-2014



Zdroj: výroční zpráva PIM

6.5.4 Prostory a vybavení

Jsou poskytovány především společnostem do tří let (začínající firmy), které splňují i ostatní podmínky vstupu. Inkubátor Malacky nabízí k pronájmu administrativní prostory o výměře cca 24 - 30 - 35 - 40m². Reprezentační kancelářské prostory jsou pronajímány za nejnižší ceny ve městě Malacky. Celková rozloha inkubátoru je 4770 m², je možno zde zasídlit až 60

jednotlivých podnikatelských subjektů. PI disponuje také polyfunkčními prostory o výměrách 40 – 130 m². Samozřejmostí jsou přednáškový sál a výstavní plocha. V inkubátoru se nachází taktéž kavárna.

6.5.5 Finanční stabilita

Za období od svého založení do současnosti, tj. 2004-2014 PIM vytvořil a použil vytvořený zisk v souladu s metodickým pokynem a rozhodnutím správní rady na příděl do fondu obnovy a rozvoje ve výšce 251 704 €. Vytvořené ztráty za r. 2012 a 2013 byly rozhodnutím správní rady účetně vypořádané úhradou z fondu obnovy a rozvoje.

Tabulka 11 Finanční stabilita PI Malacky v letech 2004-2014 v eurech

Rok	Hosp. výsledek	Zisk/Ztráta
2004	27146,68	ztráta
2005	24027,74	zisk
2006	37360,51	zisk
2007	51035,92	zisk
2008	74171,75	zisk
2009	35761,70	zisk
2010	50404,14	zisk
2011	7970,03	zisk
2012	24567	ztráta
2013	27571,25	ztráta
2014	38850,13	ztráta

Zdroj: výroční zpráva PIM

Z výše uvedeného přehledu je možno konstatovat, že rok 2010 byl nepochybně nejlepším obdobím ekonomického růstu a rozvoje, rok 2011 v kontextu roku 2012, možno posoudit jako mírně ziskový a rok 2012 - 2014 jako ztrátový. Díky tomu a vzhledem k nakumulovanému zisku z předešlých let můžeme finanční situaci PIM vyhodnotit jako stabilní a finančně zdravou.

6.5.6 Komparace zvolených kritérií

Z výše provedené kritériální analýzy byly vyvozeny následující závěry. Při bližším pohledu na cílovou skupinu obou podnikatelských inkubátorů bylo zjištěno, že jsou zaměřeny na malé a střední podniky a začínající podnikatele, inkubátor Malacky oproti tomu nabízí možnost inkubace i zavedeným firmám a zahraničním klientům. Počet firem v inkubátoru je téměř shodný, 27 firem v PIK a 29 PIM. Oba podnikatelské inkubátory jsou lokalizovány v centrech měst s dobrou dostupností všemi dopravními prostředky. Kunovice navíc poskytuje i letecké spojení. Oba inkubátory nabízí plně vybavené kancelářské prostory, vybavené internetem, výpočetní technikou, kancelářským nábytkem. Jsou zde samozřejmě k dispozici sály a konferenční místnosti k pronájmu. Co se týká finanční stability, PIK vykazoval v posledních třech letech mírný zisk, PIM vykazoval ztrátu, která byla nicméně kryta ziskem z minulých let.

Tabulka 12 Komparace zvolených kritérií

Kritérium	PI Kunovice	PI Malacky
Cílová skupina	Malé a střední podniky, začínající podnikatelé, inovativní podnikatelé	Začínající firmy, inovativní firmy, stávající firmy, zahraniční klientela
Počet firem a odvětví	27 firem, diferenciací odvětví, 100 % obsazenost	29 firem, rozdílné odvětví 85 % obsazenost
Lokalita a dopravní dostupnost	Centrum města Kunovice, dostupnost všemi dopravními prostředky včetně letadel	Centrum města Malacky, dostupnost všemi dopravními prostředky kromě letadel
Prostory a vybavení	Vybavené kanceláře výpočetní technikou, velký výběr mezi sálovými prostory, parkoviště s 80 místy, restaurace	Vybavené kanceláře, sály, kavárna, strážní služba, parkoviště, konferenční prostory
Finanční stabilita	V posledních 3 letech vykazoval zisk	Ztráta v předchozích 3 letech, nicméně kryta z rezervních fondů

Zdroj: vlastní zpracování

6.6 Analýza poskytovaných služeb PI Malacky

Z dlouhodobého pohledu je záměrem organizace PIM, prostřednictvím svých partnerů a pomocí vlastních kapacit, poskytovat následující druhy odborných služeb na vysoké profesionální úrovni a snažit se je co nejvíce přizpůsobit požadavkům a potřebám svých klientů. Hlavním cílem této kapitoly bylo analyzovat služby PIM a porovnat s poskytovanými službami PIK. Vzniklý rozdíl posloužil jako potenciální možnost k rozšíření stávajícího portfolia. Poskytované služby byly rozděleny jako v předchozích inkubátorech na základní, poradenské, finanční a ostatní.

6.6.1 Základní služby PI Malacky

a) Flexibilní pronájem prostor

Modifikace základní služby, která je poskytována každým podnikatelským inkubátorem, spočívá v rozdělení nájemní ceny do různých období, např. firmám inkubovaným do 1 roku bude sníženo nájemné oproti základní ceně o 20 %. V dalších letech pak o 10 % až se dostane na hranici tržního nájmu.

b) Podpora při přesídlení firmy

PI Malacky pomáhá inkubovaným firmám, které opouštějí inkubátor, zajistit nové prostory pro provoz své kanceláře. Může se týkat přímo kanceláří ve městě nebo také v přilehlém okolí.

c) Recepční služba

Podnikatelský inkubátor Malacky disponuje také recepcí, důvody můžeme spatřit v následujících výhodách. Jsou zde ponechávány poštovní zásilky určené firmám sídlícím v PI a zajišťuje jejich následnou distribuci do schránek. Dále pak v případě, že zákazník dané firmy nemůže najít její kancelář, recepce kontaktuje danou firmu anebo nasměruje do požadovaného bloku.

d) Parkoviště v objektu

PIM disponuje vlastní parkovací plochou určenou pro inkubované firmy, jejich zaměstnance a samozřejmě i klienty.

e) **Konferenční místnosti**

PIM disponuje následujícími prostory, konferenčním sálem s kapacitou do 100 osob, vybaveným dataprojektorem a připojením na internet. Dále pak přednáškovým sálem s kapacitou do 70 osob, vybaveným taktéž dataprojektorem a připojením na internet. Dále jsou zde k dispozici prostory pro pořádání firemních schůzek s kapacitou do 20 osob, s připojením k internetu.

6.6.2 **Poradenské služby**

a) **Podnikatelské poradenství**

Služba obsahující převážně následující nástroje: podporu při zpracování podnikatelského plánu, finančního plánu, poradenství při prvních krocích při zakládání společnosti/živnosti.

b) **Právní poradenství**

Právní služby v oblasti občanského práva, pracovního práva, obchodního práva, práva insolvenčního, práva směnečného, zpracování smluv, dohod a jiných dokumentů.

a) **Ekonomické a účetní poradenství**

Zahrnuje následující služby v oblasti účetního, daňového a ekonomického poradenství, zpracování účetnictví, vedení daňové evidence, zpracování mezd.

b) **Poradenství při získávání dotací**

Poradenství při procesu přípravy projektu se speciálním důrazem na ERDF (Evropský fond regionálního rozvoje). Poradenství při spolufinancování projektů, hledání soukromých investorů a podpora při získávání úvěrových zdrojů.

6.6.3 **Finanční služby**

a) **Finance**

Tvorba optimálních finančních podmínek pro podnikání, refinancování nepříznivých půjček, vyhledávání investorů. Dále pak pomoc s vypracováním projektů, konzultace v grantových schématech a v oblasti zvýhodněných úvěrů, poradenství v oblasti přípravy projektů strukturálních fondů.

b) Služby pro zahraniční společnosti

Služby pro zahraniční společnosti při jejich investičních aktivitách, včetně vyhledání lokality, právní a finanční poradenství, identifikace místních společností, nábor pracovních sil, před investiční aktivity, zprostředkování smlouvené výroby, technická spolupráce, podpora při tvorbě joint venture.

6.6.4 Ostatní služby

c) Networking

Zprostředkování kontaktů a partnerů v rámci evropských sítí, (European Innovation Relay Centres Network, European BIC Network, Innovation Centres in Eastern and Central Europe, Science Parks and Innovation Centers Expert Network, PAXIS Network)

a) Strážní služba

Strážní služba obnáší pravidelné obchůzky pracovníky po dobu 24 hodin denně, dle podmínek smluvených v oboustranně odsouhlasených Směrnících pro výkon strážní služby.

6.6.5 Komparace služeb

Při analýze poskytovaných služeb inkubátorem Malacky byly zjištěny následující rozdíly. Ve skupině služeb základních je jistá modifikace v pronájmu podnikatelských prostor, přičemž PIM preferuje flexibilní nájem (sazba odstupňovaná dle doby inkubace). Dále pak poskytuje službu podpory při přesídlení. Co se týče služeb poradenských, PI Malacky poskytuje navíc služby finančního poradenství a taktéž služby na pomoc při čerpání dotací. Skupina služeb finančního poradenství se poměrně razantně liší, je to dáno tím, že pokud PI chce danou službu zavést, je nutno zvolit dodavatelskou firmu tak, aby co nejlépe uspokojila požadavky inkubovaných firem, které jsou často velmi odlišné. Z toho důvodu je předpoklad, že každá z firem má svého finančního poradce již zajištěného. Služba na zajištění podpory při čerpání dotací připadá jako vhodná volba k úvaze, jelikož i literatura poukazuje na fakt, že firmy zejména v počátcích činnosti a jejich neschopnosti orientace ve velkém množství dotačních titulů, by tuto službu využily. Výrazně by to ovlivnilo i jejich šance na trhu, pokud by jí byl grant přidělen. V kategorii služeb ostatní byla identifikována pouze služba poskytování networkingu, jež zajišťuje spolupráci s partnerskými podnikatelskými subjekty v rámci Evropské unie. Přehled jednotlivých poskytovaných služeb je shrnut v následující tabulce č. 13.

Tabulka 13 Komparace služeb PIK - PIM

Poskytované služby	PI Kunovice	PI Malacky
Základní služby	Fixní cena pronájmu prostor	Flexibilní cena pronájmu prostor
	Služby recepce	Podpora při přesídlení
	Parkoviště v objektu	Služby recepce
	Pronájem sálů	Pronájem sálů
	Restaurace v objektu	Parkovací plocha
Poradenské služby	Konzultantské služby	Podnikatelské poradenství
	Právní služby	Právní poradenství
	Školení	Poradenství při získávání dotací
	x	Ekonomické a účetní poradenství
Finanční služby	x	Finanční restrukturalizace
	x	Zprostředkování půjček, grantů
	x	Služby pro zahraniční společnosti
Ostatní služby	E-learningové kurzy	Networking
	x	Strážní služba

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka uvedena výše zachycuje rozdíly v poskytovaných službách mezi PIK a PIM. Je možno konstatovat, že PIM disponuje širší nabídkou poradenských a finančních služeb. Komparace tedy dala vzniknout následujícím návrhům na možné rozšíření portfolia PIK službami v následujícím výčtu. Jsou to poradenství při získávání dotací, ekonomické a účetní poradenství, finanční restrukturalizace, zprostředkování půjček, grantů, služby pro zahraniční společnosti a networking.

7 SUMARIZACE POZNATKŮ PRAKTICKÉ A TEORETICKÉ ČÁSTI

V následující kapitole budou shrnuty závěry získané studiem odborné literatury neboli teoretickou částí a vlastní analytickou částí provedenou v PIK, PIM, a PI TRIANGL.

Z poznatků částí teoretické je možno odvodit následující vývoj, podnikatelské subjekty v 21. století nejsou již odkázány pouze samy na sebe, v moderním podnikatelském prostředí existují instituce mající za cíl podporovat jejich úsilí formou poskytování výhodnějších podmínek ve fázi jejich vývoje. Tyto instituce se nazývají PI. Jelikož primární formou jejich podpory ve vztahu k MSP je poskytování zvýhodněných služeb, je tato práce prioritně zaměřena na studium a analýzu jejich portfolia a preferencí.

Dále bylo nutno definovat podnikatelské prostředí, ve kterém se analyzovaný subjekt nachází, což je Zlínský kraj. Zde je možno shrnout největší výhody, které tento region poskytuje. Jedná se především o rostoucí inovační a vědeckovýzkumný potenciál, podporující inovace a rozvoj malých a středních podnikatelů. Na této skutečnosti se dozajista podepsala, především přítomnost mladé a dynamicky se rozvíjející University Tomáše Bati ve Zlíně. Potenciál regionu se odráží taktéž v úspěšném čerpání evropských prostředků. Region se pohybuje ve čtveřici krajů, které dominují počtem podaných žádostí a počtem přiznaných dotací. Výše zmíněné musí vést k rychlejšímu nárůstu nových podnikatelských subjektů, než tomu bylo doposud, což bude mít dopad na růst počtu PI v kraji a většímu tlaku na kvalitu a rozsah jimi poskytovaných služeb.

Zaměříme-li se na studie provedené v rámci srovnání podnikatelských inkubátorů vypracovaných Evropskou komisí, která dotazníkovým šetřením v evropských inkubátorech dospěla k následujícím výsledkům (viz kapitola 2.3), bylo zjištěno, že provoz PI stojí na následujících službách. V interním podání získala nejvíce bodů služba na zajištění grantů, dotací, rizikového kapitálu, dále jsou to služby na vypracování podnikatelského plánu, předinkubační služby a pomoc s navazováním kontaktů s ostatními podnikateli a zákazníky. Ze služeb řízených externě byly nejlépe hodnoceny služby následující - trénování a rozvoj podnikatelských dovedností, účetnictví a právní poradenství, průzkum trhu, prodej a marketing.

Nyní se podívejme na závěr zprávy vypracované Centrem pro strategie a hodnocení služeb, která se na problematiku dívá z pohledu preferencí inkubovaných firem (viz kapitola 2.4).

Zde byla nejlépe hodnocena služba, poskytující přístup k dotacím neboli dotační management, dále je to pak vypracování podnikatelských plánů, předinkubační služby, školení aj.

Po sumarizaci výsledků z výše předložených studií bylo možno dospět k závěru, že mezi prioritními službami jak v rámci poskytování, tak využití byla nejlépe hodnocena služba na zajištění grantů, dotací a rizikového kapitálu, kterou i jako nejpřínosnější hodnotily samotné inkubované subjekty. Dále jsou to služby vypracování podnikatelských plánů a předinkubační služby. Výše zmíněné bude možno využít jako podklad pro inovaci portfolia služeb v zkoumaném PIK.

Vlastní analytická část, provedena v PIK měla za cíl vyhodnotit chod PIK ve dvou oblastech, v první byl hodnocen z hlediska provozu a udržitelnosti, sledovanými ukazateli byly obsazenost v letech 2011-2015 a obrátkovost firem. Dosažené výsledky byly uspokojivé, obsazenost inkubátoru je od vzniku na 100% a obrátkovost firem je také poměrně velká a v průměru činí 6 firem za rok.. Ve druhé části byly analyzovány poskytované služby a bylo provedeno dotazníkové šetření, které poskytlo velmi zajímavé data a postřehy. Srovnáme-li poznatky získané studiem teorie a vlastní analýzou služeb PIK, můžeme konstatovat, že je zde prostor pro inovace v oblasti poradenských služeb.

Výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zhodnotit úroveň a rozsah poskytovaných služeb a rámcově zhodnotit preferenci v případě nově zavedené služby, mělo následující výsledky. Úroveň služeb si zatím udržuje poměrně stabilní výsledky, velká část dotazovaných byla s poskytovanými službami spokojena, výjimku tvoří pouze služba vlastního parkovacího místa. Zde jsou problémy popsány výše (viz kapitola 5.6.2). Poměrně neuspokojivě dopadla analýza využití a s tím i spojené vnímání služeb firmami z hlediska přidané hodnoty. Záměrně byla vynechána služba zvýhodněného nájmu neboť by zkreslovala výsledky. Nejlépe hodnoceny byly pak z hlediska přínosu služby parkoviště a restaurace, třetí místo patřilo pravidelným školením. Výše zmíněné služby jsou zároveň nejvíce využívanými. Naproti tomu např. služby recepce, e-learningu, pronájmu konf. prostor, právní poradenství, byly hodnoceny jako služby málo přínosné nebo dokonce nemající vliv na dané podnikání.

V souhrnu lze tedy říci, že nejpřínosnějšími službami z pohledu inkubovaných firem jsou zvýhodněný nájem, vlastní parkovací plocha a restaurace v objektu Panského dvora.

V případě zavedení nové služby by nejvíce podnikatelů uvítalo službu pomoci se získáváním grantů a dotací a tvorby kontaktů s ostatními podnikateli, na třetím místě skončilo marketingové poradenství.

V druhé části analytického oddílu byly vybrány dva PI, jeden nacházející se v ČR a jeden na Slovensku. Jednalo se o PI TRIANGL a PI Malacky. Volba těchto inkubátorů byla odvozena od předem stanovených kritérií, rámcově ovlivňujících jejich poskytované služby. Daná analýza neměla za cíl podnikatelské inkubátory nikterak porovnávat z pohledu kvality poskytovaných služeb, měla pouze identifikovat návrhy k možnému zavedení služeb, které poskytují výše zmíněné PI a nejsou v portfoliu námi zkoumaného subjektu.

Služby základní byly v porovnávaných inkubátorech do značné míry totožné, nicméně bylo zde možno nalézt pár zajímavých návrhů v podobě modifikovaného zvýhodněného nájmu, nebo pomoci při přesídlení. V poradenských službách byla identifikována možnost implementace následujících služeb: marketingového poradenství, personálního managementu nebo zprostředkování půjček, dotací a grantů. Ve skupině finančních služeb to byla pak možnost zavedení finančních analytiků, refinancování nepříznivých půjček, vyhledávání investorů. Ve skupině ostatní to pak byly návrhy na pomoc start up firmám, a služby pro zahraniční společnosti.

Výběru nové služby, která bude nově implementována do portfolia služeb PIK, tedy předcházelo důkladné zhodnocení všech výše popsaných faktorů, kombinujících jak část teoretickou, tak analytickou. Lze tedy říci, že jako nejlepší návrh připadá zavedení služby na získání dodatečných finančních prostředků čili grantů, dotací, půjček.

Tato služba bude blíže rozebrána na dílčí části s užším zaměřením na pomoc s obdržetím dotačních titulů, dále jen dotační management. Dotační management, připadl jako vhodná volba k nově implementovanému výběru, jelikož i literatura poukazuje, že firmy, zejména v počátcích činnosti kdy postrádají schopnost orientace ve velkém množství dotačních titulů, tuto službu výrazně preferují. Je nutno také připomenout velký potenciál Zlínského kraje v čerpání evropských prostředků, který tímto bude ještě více podpořen. Výrazně to také ovlivní šance firem na trhu a jejich možnost podílet se na nákladnějších projektech.

7.1 Zdůvodnění volby nové služby

Na základě teoretických poznatků opírajících se o provedené analýzy uvnitř evropských inkubátorů (viz kapitola 2.3 a 2.4) je možno konstatovat, že nejčastěji poskytovanou a taktéž nejlépe hodnocenou z pohledu inkubovaných firem je služba pro pomoc se získáním dotací, grantů a jiných finančních prostředků. Na základě provedených analýz v PI TRIANGL a PIM bylo zjištěno, že tuto službu již v jistých modifikacích poskytují taktéž. Sumarizace dotazníkového šetření uvnitř PIK jen potvrdila vhodnost výběru, jelikož více jak 1/3 dotazovaných již službu využívá externě, a další 1/3 by ji využila pravidelně, pokud by byla zavedena. Pro následující projekt byla tedy zvolena implementace služby na zajištění pomoci při čerpání dotačních prostředků dále jen dotační management. Tato služba bude zavedena hned z několika zásadních důvodů popsaných níže.

- a) potenciál regionu Zlínského kraje se odráží v úspěšném čerpání evropských prostředků (viz kapitola 1.1), v případě úspěšně implementované služby bude tato silná stránka regionu ještě více podpořena
- b) na základě provedených analýz uvnitř evropských inkubátorů je tato služba nejvíce preferovaná (viz kapitola 2.3 a 2.4)
- c) na základě provedené komparace mezi PIK a vybranými PI bylo zjištěno, že inkubátory TRIANGL a Malacky tuto službu nabízejí taktéž
- d) na základě provedeného dotazníkového šetření uvnitř PIK, je tato služba jedna z nejvíce preferovaných
- e) při úspěšném zavedení služby, efektivní využívání nejen evropských prostředků pro možnost úspěšného rozvoje firem, získání lepší pozice na trhu což povede k lepší udržitelnosti PIK
- f) zvýšení počtu podaných a následně proplacených žádostí o dotaci v rámci Zlínského kraje
- g) možnost firem podílet se na nákladnějších projektech
- h) růst zaměstnanosti

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA SLUŽEB PIK – DOTAČNÍ MANAGEMENT

Předkládaný projekt bude rozdělen do 5 základních fází, jejichž posloupnost dá vzniknout projektovému řešení majícímu za cíl implementaci nové služby do nabízeného portfolia PIK. Přesněji se bude jednat o službu zajišťující dotační management pomocí aplikace Dotační manager. Implementace služby (aplikace) Dotačního managera do klastrů typu PI a VTP nebyla dosud realizována, jedná se tedy o inovativní projekt.

Projektová část bude složena z následujících fází: identifikační, plánovací, realizační, provozní a jako poslední bude fáze ukončení projektu.

8.1 Identifikační fáze

V identifikační fázi budou popsány hlavní a dílčí cíle projektu, bude zde také vymezena cílová skupina a přínosy projektu pro PIK a inkubované firmy.

8.1.1 Identifikace cílového stavu

Realizací projektu bude inovována stávající oblast služeb, která je v PIK nabízena, a to s přihlédnutím na provedené analýzy a požadavky firem pro rozšíření stávajícího portfolia. Bude se jednat o službu nazvanou Dotační management a realizována bude prostřednictvím aplikace Dotační manager (viz příloha P III), která obsahuje následující funkce:

- a) online databáze dotačních výzev – přístup k největší databázi dotačních výzev v ČR
- b) zasílání přehledu nových dotačních výzev – každotýdenní zasílání nových dotačních výzev na e-mail a poskytování informací k jejich potenciálnímu využití
- c) konzultace záměru – možnost konzultace záměru a jeho podpořitelnost dotacemi s odborníky z firmy CYRRUS advisory
- d) správa dotačních záměrů online – aplikace obsahuje modul na správu dotačních záměrů, díky němuž jsou k dispozici všechny potřebné informace k vyhodnocení projektového záměru
- e) přístup k dokumentům – ukázky žádostí o dotace, elektronické zpravodaje o dotacích, prezentace jednotlivých dotačních programů aj.

Podle provedeného průzkumu v PIK žádná ze současných inkubovaných firem nikdy neobdržela dotaci z programu OPPI v období 2007-2013, je zde tudíž velký prostor pro poskytnutí pomoci. Problematika čerpání dotací je poměrně složitý a časově náročný proces, který

bude po zavedení služby z pohledu firem usnadněn snížením administrativní náročnosti v celém jeho cyklu. Od vyhledání vhodného titulu, vypracování projektu, čerpání a následnou udržitelnost.

Služba bude primárně určena pouze inkubovaným právníckým subjektům. Projekt bude spočívat ve výběru vhodné externí firmy, která bude schopna zajistit plynulý dotační management ve všech jeho fázích. To znamená monitoringu, administraci, projektové přípravě a následné udržitelnosti. Chod služby bude kompletně zajištěn externím dodavatelem.

8.1.2 Cíl projektu

Primárním cílem projektu bude vytvoření nové služby zajišťující automatický monitoring aktuálních dotačních výzev a v případě nalezení vhodné shody, možnost konzultace s odborným pracovníkem. To v důsledku povede ke zpřehlednění dotačních výzev pro jednotlivé firmy a jejich lepší orientaci. V případě úspěšného obdržení dotace se zvýší konkurenceschopnost firem sídlících v PIK prostřednictvím podpory jejich podnikatelských záměrů.

Dílčí cíle:

- a) zvýšení motivace k využití dotačních prostředků nejen z evropských fondů prostřednictvím realizace dané služby
- b) zvýšení konkurenceschopnosti firem při úspěšném získání dotací
- c) možnosti podílet se na nákladnějších projektech
- d) zvýšení zaměstnanosti

8.1.3 Přínos ke zkvalitnění činností PIK

- a) zvýšení udržitelnosti projektu
- b) rozšíření portfolia služeb
- c) vyšší spokojenost inkubovaných firem
- d) vyšší počet žadatelů o inkubaci

8.1.4 Identifikace cílových skupin

Pro vyšší efektivitu bude nutné stanovit cílovou skupinu příjemců. V provedených analýzách bylo zjištěno, že v PIK jsou zasídleny převážně mikropodniky a malé podniky, jedná se tedy o živnostníky nebo firmy v rozsahu 1-50 zaměstnanců. Souhrnně lze říci, že se jedná o segment malých a středních podniků (MSP). Služba bude poskytována pouze právníckým subjektům, jelikož jedině ti, mohou využívat podpory z programu OPPIK.

8.2 Plánovací fáze

V následující kapitole budou vypracovány analýzy, které dají podklad k realizační fázi projektu. Bude se jednat o vypracování harmonogramu projektu, personálního zajištění, nákladové a rizikové analýzy a finančního zabezpečení projektu.

8.2.1 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu bude rozčleněn do čtyř etap. Jedná se o etapy identifikace projektu, plánování projektu, realizace, provozu a ukončení.

Harmonogram identifikační fáze

Identifikační fáze bude obsahovat celkem dvě dílčí části. Bude se jednat o identifikaci cílového stavu a identifikaci cílových skupin. Souhrnná délka celku pak bude činit 22 dní. Nejdelší částí bude fáze identifikace cílového stavu v trvání 14 dní. Nejkratší pak identifikace cílových skupin v době trvání 7 dnů. Začátek identifikační fáze bude datován k 01. 06. 2016. Ukončení pak 22. 06. 2016 což je celkem 22 dní.

Tabulka 14 Harmonogram projektu identifikační fáze

Číslo etapy	Název etapy	Datum zahájení	Datum ukončení
	Identifikace projektu	01. 06. 2016	22. 06. 2016
1	Identifikace cílového stavu	01. 06. 2016	14. 06. 2016
	Identifikace cílových skupin	15. 06. 2016	22. 06. 2016

Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram plánovací fáze

Plánovací fáze bude složena z 5 částí, které budou vypracovány tak, aby daly reálný podklad k tvorbě realizační fáze. Budou zde vyhodnocena rizika projektu, nákladovost, personální zajištění a financování projektu. Celková délka plánovací fáze bude stanovena na 2 měsíce a 21 dní.

Tabulka 15 Harmonogram plánovací fáze

Číslo etapy	Název etapy	Datum zahájení	Datum ukončení
	Plánovací fáze	01. 07. 2016	21. 09. 2016
2	Harmonogram projektu	01. 07. 2016	14. 07. 2016
	Personální zajištění	15. 07. 2016	22. 07. 2016
	Nákladová analýza	23. 07. 2016	07. 08. 2016
	Finanční zajištění projektu	10. 08. 2016	29. 08. 2016
	Riziková analýza	01. 09. 2016	21. 09. 2016

Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram realizační fáze

Realizační fáze bude sestavena ze sedmi činností, které na sebe kontinuálně navazují. Celková doba trvání realizační fáze činí čtyři měsíce a devět dní. Datum zahájení je stanoveno na 1. 10. 2016. Nejdelší časový interval je vymezen pro výběr dodavatelské firmy v délce trvání 30 dnů. Nejkratší pak v délce 4 dnů pro příjem žádostí o službu. Průměrná délka trvání jednotlivých činností je 14 dní.

Tabulka 16 Harmonogram projektu realizační fáze

Číslo etapy	Název etapy	Datum zahájení	Datum ukončení
	Realizace projektu	01. 10. 2016	09. 02. 2017
3	Vymezení dodavatelské firmy a zajištění služby	01. 10. 2016	30. 10. 2016
	Propagace nové služby	01. 11. 2016	15. 11. 2016
	Prezentace Dotačního manažera firmou CYRRUS	16. 11. 2016	30. 11. 2016
	Implementace aplikace Dotačního manažera v PIK	14. 12. 2016	30. 12. 2016
	Příjem žádostí o službu	05. 01. 2017	09. 01. 2017
	Přihlášení uživatelů do systému	16. 01. 2017	01. 02. 2017
	Tvorba nového balíčku služeb	02. 02. 2017	09. 02. 2017

Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram provozní fáze a ukončení projektu

Po úspěšném zavedení dané služby tzn. realizační části projektu, nastává fáze provozní v trvání 1 roku od ukončení realizace. V této fázi bude probíhat monitoring chodu dané služby jak ze strany managementu PIK, tak ze strany dodavatelské firmy CYRRUS advisory. Ukončení provozní fáze projektu bude stanoveno na 09. 02. 2018. Na základě shromážděných dat bude provedeno celkové zhodnocení projektu, které dá podklad pro případnou modifikaci stávajícího stavu.

Tabulka 17 Harmonogram provozní fáze a ukončení projektu

Číslo etapy	Název etapy	Datum zahájení	Datum ukončení
	Provozní fáze a ukončení projektu	09. 02. 2017	24. 02. 2018
4	Provozní fáze	09. 02. 2017	09. 02. 2018
	Ukončení projektu	10. 02. 2018	24. 02. 2018

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.2 Personální zajištění projektu

Provoz projektu bude v interní režii zajištěn jednatelem společnosti PIK a projektovým managerem. V případě prezentace služby bude externě zajištěn firmou CYRRUS advisory a jejími dvěma zaměstnanci na pozicích konzultant a projektový manager. Organigram projektu se tedy skládá ze 4 pracovních pozic – jednatel a projektový manager PIK a konzultant a projektový manager CYRRUS advisory.

Tabulka 18 Personální zajištění

Název funkce	Kategorie	Popis
Jednatel PIK	Řídící pracovník	Řídí a koordinuje činnosti spojené s tvorbou projektu a odpovídá za plnění jeho cílů. tj. v poskytování služby v dané kvalitě, podepisuje smlouvy
Projektový manager PIK	Řídící pracovník	Řídí a koordinuje činnosti spojené s propagací dané služby, komunikuje s externím dodavatelem, komunikuje s inkubovanými firmami a zpracovává je-jich připomínky.

Konzultant CYRRUS advisory	Řídící pracovník	Provádí prezentaci k aplikaci Dotační manager, konzultuje jednotlivé záměry
Projektový manager CYRRUS advisory	Řídící pracovník	Provádí prezentaci ke službě Dotační manager, zajišťuje smluvní plnění, odpovídá za zajištění služby v dané kva- litě

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.3 Nákladová analýza projektu

V rozpočtu Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr s.r.o. byla vyčleněna částka 60 000Kč, ze které budou hrazeny prvotní náklady na realizaci projektu. Jsou zde zahrnuty následující náklady: implementace aplikace, propagace, prezentace k nově vytvořené službě, implementace služby do nového balíčku.

Náklady provozní fáze budou pak dále variabilní podle počtu firem využívajících danou službu, v minimálním počtu 10 a maximálním počtu 17 uživatelů. Odvozeno od struktury firem v PIK, jejich právní formy a zájmu danou službu využít.

Náklady implementace odkazu aplikace Dotačního manažera

Implementace bude provedena firmou icard, jelikož ta provozuje internetové stránky PIK. Internetový odkaz bude umístěn do záložky služby (viz příloha P IV) a podzáložky Dotační management. Realizace z pohledu proveditelnosti není nikterak náročná. Jedná se pouze o alokaci a přesměrování odkazu pro lepší přístupnost. Všechny data týkající se aplikace budou uložena na vlastních serverech DM. Cena je vyčíslena podle hodinové sazby za úpravu webových stránek.

Tabulka 19 Implementace DM

Úkon	Cena
Implementace odkazu Dotačního manažera na stránky PIK	600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Propagace nové služby

Propagace bude probíhat ve dvou formách, tištěné a elektronické. Bude nutno vytisknout 30 listů A4, 17 z nich bude expedováno do jednotlivých schránek společností, 13 zůstane k dispozici na recepci PIK, jako rezerva. Bude zde vymezen předmět služby, podmínky účasti,

realizující firma a datum prezentace, poskytující dodavatelská firma aj. Dále zde bude kontakt na projektového manažera a jednatele společnosti PIK. Stejný postup bude proveden pomocí e-mailu a odeslání zprávy se stejným obsahem do elektronických schránek firem. Budou také aktualizovány internetové schránky a umístěna aktualita, mající rámcově stejné informativní účely jako výše zmíněné materiály.

Tabulka 20 Propagace nové služby

Úkon	Cena
Administrace 30 listů A4	300Kč
Implementace aktuality na stránky PIK	600Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Prezentace Dotačního manažera firmou CYRRUS advisory

Prezentace bude realizována v přednáškovém sále, který je k tomuto účelu nejvíce vhodný. Odhadovaná účast bude minimálně 10 firem z možného počtu 17, z nichž každá může mít max. 2 zástupce. To znamená celkový počet osob 20, spolu s managementem PIK a přednášejícími bude účastníků dohromady 24. Nákladové položky zde bude tvořit pronájem sálu, zajištění občerstvení a náklady na samotnou prezentaci. Občerstvení bude zajištěno formou outsourcingu z restaurace Panský dvůr, jež má sídlo v areálu PIK. Náklady budou následující.

Tabulka 21 Prezentace DM

Úkon	Cena
Pronájem sálu 4 hodiny	500Kč/hodina /2 000Kč
Catering	7 000Kč
Prezentace firmou CYRRUS advisory	4 000Kč
Celkem	13 000Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příjem žádostí o službu

Po prezentační části bude nutno vypracovat smlouvu, kde bude vymezeno plnění a souhlas s využíváním dané služby, aby projekt mohl vstoupit do provozní fáze, musí být podepsáno minimálně 10 smluv. V případě menšího počtu nebude projekt realizován. Žádosti budou rozeslány 17 inkubovaným právnickým subjektům.

Tabulka 22 Smluvní podmínky

Úkon	Cena
Vypracování smluvních podmínek a rozeslání firmám	1000

*Zdroj: vlastní zpracování***Zahrnutí služby Dotačního manažera do současného balíčku služeb PIK**

V případě úspěšné realizace bude nová služba zahrnuta do balíčku Profi (viz kapitola 5.5), který nově inkubované firmy obdrží zdarma. Bude vypracována nová dohoda mezi inkubovanými subjekty a PIK, ve které bude nově zahrnuta služba Dotačního manažera a celková hodnota balíčku vzroste z původních 15 000Kč/měsíčně na 15 199Kč/měsíčně.

Tabulka 23 Tvorba nového balíčku služeb

Úkon	Cena
Vypracování nového balíčku služeb	2 000Kč

*Zdroj: vlastní zpracování***Provozní náklady**

Provozní náklady se budou odvíjet od počtu firem zapojených do projektu. Náklady na provoz služby při počtu 10 firem a vyjednané měsíční sazbě 199 Kč budou činit 1990 Kč/měsíc. Maximální počet firem, jenž je možno do projektu zapojit činí 17 při celkových nákladech 3 383 Kč za měsíc po dobu jednoho roku, což je doba provozu projektu.

Celkové náklady na projekt

Celkové náklady na projekt budou rozčleněny na jednorázově vynaložené, což je realizace projektu a provozní, jenž budou vynaloženy na provoz dané služby.

Tabulka 24 Celkové náklady na projekt

Náklady	Suma
Realizační část	17 500Kč
Provozní část / maximální využití	40 596Kč
Celkem	58 096Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na realizaci a roční provoz při maximálním vytížení v celkovém počtu 17 firem, budou celkové roční náklady na službu Dotačního managementu činit 58 096 Kč.

8.2.4 Financování projektu

Projekt bude financován z fondu rozvoje a oprav PIK. Kde na něj bude vyčleněna částka v min. výši 60 000 Kč. Je zde také možnost že tato částka bude zahrnuta jako provozní náklady inkubátoru, s následným využitím prostředků z dotační výzvy programu OPPIK. Termín vyhlášení je srpen 2016. Program Služby infrastruktury se zaměřuje na podporu vytváření příznivého prostředí pro spolupráci výzkumných institucí a podnikatelskou sférou, především díky rozvoji vědecko-technických parků, podnikatelských inovačních center a podnikatelských inkubátorů

Dotace se převážně vztahuje:

- a) pořízení dlouhodobého hmotného majetku - pozemků, budov, strojů a jiného zařízení
- b) pořízení dlouhodobého nehmotného majetku – patenty, licence, SW, know-how
- c) rekonstrukce a modernizace staveb
- d) provozní náklady - služby expertních poradců, školení a semináře, mzdy apod.

Dotace je určena pro právnické osoby, vlastníky/provozovatele inovační infrastruktury (vědeckotechnického parku, inovačního centra nebo podnikatelského inkubátoru), které mají ve svých stanovách explicitně zakotveno, že byly zřízeny za účelem podpořit intenzitu, kvalitu a rychlost šíření inovací a transferu technologií do hospodářské praxe daného regionu s důrazem na progresivní (high-tech) technologie.

Konkrétní výše dotace na jeden projekt se bude pohybovat mezi 5 a 300 miliony korun. Projekty, jejichž součástí nebudou stavební práce, mohou získat dotaci 1 - 30 mil. Kč. Míra podpory činí 50 % způsobilých výdajů. Pokud žadatel vyhovuje podmínkám v Rámcí pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2014/C 198/01), může podpora dosáhnout až 75 %.

8.2.5 Riziková analýza

Cílem rizikové analýzy bylo odhalit všechny možné faktory, které by mohly negativním způsobem ovlivnit realizaci projektu. Je rovněž důležité, aby vůči potenciálním rizikům byla vytvořena opatření, která je mohou eliminovat respektive úplně vyloučit.

Definice možných rizik

Tabulka 25 Definice rizik

rizika při přípravě	rizika při realizaci	rizika související s financemi	rizika špatně ovlivnitelná
a) chyby v projektu	a) chybně zvolený externí dodavatel	a) chybně zvolená cena služby	a) nezájem inkubovaných firem o službu
b) možnost realizace služby v jiném provedení	b) nedodržení harmonogramu projektu	b) nadměrně vzniklé náklady na zavedení služby	
c) nedostatečný počet přihlášených firem		c) neobdržení dotace z OPPIK	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25 zobrazuje dělení rizik ve vztahu k projektu. Rizika ve fázi přípravy spočívají v možnosti vzniku nadměrných chyb v identifikační části projektu, jako jsou chybně zvolený cíl, cílová skupina, možnost implementace jiného provedení. Rizika při realizaci mohou vzniknout špatnou volbou a spoluprací s externím dodavatelem, dále jsou zde spojena rizika s nedodržáním harmonogramu. Finanční rizika mohou vyvstat ze špatně stanovené ceny služby, nadměrně vzniklých nákladů a také při neobdržení požadované dotace. Mezi rizika špatně ovlivnitelná byl zařazen malý zájem ze strany inkubovaných firem o danou službu.

Pravděpodobnost a důsledek při výskytu rizika

Pravděpodobnost výskytu rizika bude rozčleněna do 3 úrovní. Nejvyšší stupeň bude odpovídat pravděpodobnosti vzniku rizika téměř jisté. U nejnižšího stupně je pak vznik rizika téměř vyloučen.

Tabulka 26 Pravděpodobnost výskytu rizika

úroveň	pravděpodobnost rizika	čís. vyjádření	vysvětlení rizika
3	téměř jisté	od 2,1 do 3,0	vyskytne se skoro vždy
2	pravděpodobné	od 1,1 do 2,0	pravděpodobně se vyskytne
1	téměř vyloučené	od 0,1 do 1,0	vyskytuje se pouze výjimečně

Zdroj: vlastní zpracování

Důsledky při vzniku rizika budou rozděleny taktéž do 3 úrovní. S rozdělením na drobný, významný a katastrofický dopad rizika na danou část projektu.

Tabulka 27 Důsledky rizik

úroveň	význam rizika	čís. vyjádření	vysvětlení důsledku
3	katastrofický	od 2,1 do 3,0	významná ztráta
2	významný	od 1,1 do 2,0	vyžaduje okamžité řešení situace
1	drobný	od 0,1 do 1,0	ovlivňuje pouze dílčí aktivity

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.5.1 Zhodnocení rizik

Při součinu pravděpodobností a dopadu jednotlivých rizik bude dosaženo následujícího zhodnocení uvedeného v tabulce č. 28. Největší úrovně rizika dosahují nedostatečný počet firem přihlášených do projektu a nezájem firem o službu. Pravděpodobnost vzniku je malá, nicméně dopady jsou katastrofické v podobě nemožnosti realizace projektu. Mezi další významná rizika je možno zařadit vzniklé chyby v projektu a chybně stanovenou cenu služby.

Tabulka 28 Zhodnocení rizik

Definovaná rizika	pravděp.	význam	úroveň rizika
Nadměrně vzniklé náklady na projekt	1,2	1,1	1,32
Možnost realizace služby v jiném provedení	0,5	2,0	1
Špatná komunikace s externím dodavatelem	1,5	1	1,5
Chyby v projektu	1,3	1,9	2,47
Nedostatečný počet přihlášených firem	1	3	3
Neobdržení dotace na projekt	0,9	1,8	1,62
Nedodržení harmonogramu	2,0	1	2
Nezájem firem o službu	1	3	3
Chybně zvolená cena služby	1,5	1,5	2,25

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi méně významná rizika pak můžeme zahrnout volbu lepšího provedení dané služby, respektive jinou možnost realizace, dále pak špatnou komunikaci s externím dodavatelem nebo neobdržení dotační podpory.

8.2.5.2 Stanovení strategie pro minimalizaci rizik

V následující podkapitole budou stanoveny strategie, mající za cíl minimalizovat nejrizikovější činnosti projektu. Jsou to rizika chyb v projektu, nedostatečný počet přihlášených firem a nezájem firem o danou službu.

Chyby v projektu - Informace uvedené v projektu, budou chybné. Strategií pro zamezení vzniku nebo minimalizaci pravděpodobností může být neustálá kontrola prováděných činností ve všech fázích projektu.

Nedostatečný počet přihlášených firem do projektu – strategie pro snížení pravděpodobnosti vzniku a snížení dopadu může být následující. Efektivnější propagace dané služby inkubovaným firmám, čímž se zamezí poklesu zájmu o službu, snaha vyjednat výhodnější podmínky s dodavatelskou firmou, což bude mít za následek lepší vnímání dané služby ze strany podnikatelských subjektů.

Nezájem firem o službu – ztráta zájmu firem o službu v průběhu jejího provozu, bude snížena pravidelnými školeními z oblasti dotační problematiky. Dodavatelská firma bude také rozhraní DM neustále upgradovat, nedojde tak k zastarání verze. Podnikatelům budou také prezentovány úspěšné projekty, které byly za dobu provozu projektu realizovány.

8.3 Realizační fáze projektu

Realizační fáze projektu bude pro lepší přehlednost rozvržena do jednotlivých částí, jejichž posloupnost dá vzniknout nově zavedené službě. Přesněji se bude jednat o sedm na sebe navazujících etap.

8.3.1 Vymezení dodavatelské firmy a zajištění služby

Jako realizující společnost byla zvolena CYRRUS advisory. Jelikož jako jediná v ČR poskytuje aplikaci Dotačního manažera (dále jen DM), jehož funkce budou v rámci služby poskytovány. Tato aplikace obsahuje rozhraní, jež zahrnuje všechny aktuální dotační výzvy na jednom místě, tzv., systematický monitoring, který je také plně automatizován a jednotlivé výzvy jsou odesílány na e-mail příjemce. Dále je zde možná také konzultace jednotlivých záměrů a jejich správa, vše online. Přínosy aplikace můžeme shrnout do následujících bodů:

- a) přístup k největší databázi dotačních výzev v ČR
- b) souhrn nejnovějších výzev každý týden automaticky odeslán na email
- c) možnost konzultovat podpořitelnost projektu s odborníky
- d) využívání sekce Moje záměry
- e) přístup k neomezené databázi dokumentů

Prostředí DM (viz příloha P III).

S aplikací DM získají subjekty přístup k nejširší a nejpřehlednější databázi dotačních výzev z městských, státních a evropských dotačních fondů, a to včetně alternativních zdrojů financování. Jedná se o placenou službu v základní sazbě 299 Kč/ měsíc, při roční platbě pak částka činí 3 588 Kč.

Návrh implementace č. 1

Management PIK navrhne firmě CYRRUS advisory při sjednání smlouvy sníženou částku pro inkubované firmy z hlediska výnosů z rozsahu. Inkubované firmy budou platit částku 199 Kč/měsíc při minimálním počtu podepsaných smluv 10 po dobu jednoho roku. Firma bude moci využívat zvýhodnění, i když opustí PI a to do doby zániku smlouvy, jež činí 1 rok od podpisu. Nicméně částka jí již nebude zpětně proplacena. Firmám přihlášeným do projektu bude PIK zpětně o cenu služby snižovat nájemné. Tím pádem ji budou mít zdarma.

Firma CYRRUS advisory má ve svých smluvních podmínkách zakotven zákaz poskytování informací z DM třetí straně. Jak již bylo uvedeno v úvodu projektu, tato služba nebyla v podobném zařízení typu PI a VTP dosud implementována. Smlouva mezi PIK a CYRRUS advisory bude pouze na základě dohody o zvýhodněných podmínkách. Jakmile bude smlouva realizována a do projektu vstoupí požadovaný počet podnikatelských subjektů, budou měsíční platby fakturovány jednotlivým podnikatelům, sníženy o smlouvenou částku. O tuto částku, pak dále PIK sníží sumu placenou za nájem. Firmy tedy budou mít službu prakticky zdarma.

Návrh implementace č. 2

CYRRUS advisory dále nabídla implementaci služby formou barteru, kdy bude zřizovateli PI tedy firmě Podnikatelský inkubátor Panský dvůr s.r.o. poskytnut přístup do DM a ten bude dále informace přeposílat pouze daným firmám v PI. Výměnou za to bude na stránky PIK umístěn reklamní banner společnosti o velikosti cca 250 x 110 px. Toto řešení má výhodu nízkých nákladů, nicméně je zde velký problém v efektivnosti služby při dané implementaci. PIK by musel dotační výzvy pro jednotlivé firmy rozesílat manuálně, byl by také k dispozici pouze jeden konzultant pro velký počet firem. Posledním a hlavním důvodem pro zamítnutí toho návrhu bylo malé zapojení inkubovaných firem, přičemž jak ukázalo dotazníkové šetření, určité služby PIK jsou využívány pouze velmi omezeně, především pak poradenské. Je zde tedy předpoklad, že malá efektivita tohoto provedení by vedla k nulovému využití služby.

Implementován bude tedy návrh číslo 1.

8.3.2 Propagace nové služby Dotačního managementu

Druhá etapa realizace bude rozdělena do dvou částí. V první bude nutno vytvořit propagační titul, který bude prezentován jak v tištěné tak elektronické podobě. Tištěná verze bude rozeslána do jednotlivých schránek inkubovaných subjektů a elektronická na jednotlivé e-mailové adresy. Bude zde vymezen předmět služby, popis produktu (aplikace), podmínky účasti, zajišťující firma, přínosy pro MSP a datum prezentace vztahující se k dané službě. Dále zde bude kontakt na projektového manažera a jednatele společnosti PIK pro případné dotazy. Termín prezentace bude oznámen minimálně 2 týdny předem. Propagace bude primárně určena pro inkubované firmy mající status právnické osoby.

Ve druhé části bude na stránky PIK umístěna aktualita, kde bude ve formátu pdf propagační leták a budou zde informace shodné s propagačními materiály popsány výše. Bude zde také kontakt na odpovědné osoby a stránky realizující firmy CYRRUS advisory pro případné dotazy. Firmám bude také doporučeno vyzkoušet demoverzi dané aplikace, která je zdarma.

8.3.3 Prezentace Dotačního manažera firmou CYRRUS advisory

V předem ohlášeném termínu, min. 2 týdny předem, proběhne v areálu Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr prezentace nově zaváděné služby. Místo konání bude v přednáškovém sále, který je k tomuto účelu nejvíce vhodný. Odhadovaná účast bude na základě provedeného dotazníkového šetření stanovena na minimální počet 10 firem. Z nichž každá může mít maximálně 2 zástupce. To znamená, že celkový odhadovaný počet osob účastnících se prezentace bude v rozmezí dvaceti osob. Délka trvání prezentace se bude odvíjet podle dalších dotazů, nejdéle však 4 hodiny. Realizací prezentace budou pověřeni pracovníci CYRRUS advisory, přesněji jedním konzultantem a jedním projektovým manažerem.

Primárními body přednášky budou orientace v aplikaci Dotačního manažera, přihlášení se do systému, přehled všech jeho funkcí, smluvní podmínky aj.

Sekundárními body prezentace bude seznámení se se současným dotačním systémem, přesněji programy podpory pro rok 2014-2020 a s Operačním programem podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK).

8.3.4 Příjem žádostí o zprostředkování služby

Po absolvované prezentační části bude současným 17 právnickým subjektům nabídnuta smlouva zúčastnit se projektu a přihlásit se k odběru služby Dotačního manažera. Projekt bude realizován pouze při počtu přihlášených uživatelů 10 a více. Jelikož jedině tak je možno získat slevu z rozsahu, která byla stanovena mezi PIK a dodavatelskou společností. Při nezaplnění kapacity programu nebude projekt realizován. Jelikož nebude možno danou slevu získat, což by vedlo k růstu provozních nákladů a PIK by ji nemohl zpětně dotovat. Při počtu 10 a více přihlášených subjektů se počítá se snížením měsíční platby z 299 Kč/měsíc na 199 Kč/měsíc.

8.3.5 Implementace aplikace Dotačního manažera v PIK

Samotná implementace aplikace nebude nikterak náročná. Bude se především jednat o přemístění odkazu přihlašovací stránky DM (viz příloha P III) na stránky PIK. Realizace bude spočívat v kontaktování firmy icard, která spravuje internetové stránky PIK s žádostí o vložení odkazu na přihlašovací úvodní stránku Dotačního manažera. Odkaz bude umístěn pod záložkou služby, dotace. Operace není z pohledu IT nikterak složitá (viz příloha P IV).

8.3.6 Přihlášení uživatelů do aplikace DM

Po implementační fázi a naplnění požadované kapacity bude podepsána smlouva mezi PIK a firmou CYRRUS o zvýhodněných podmínkách služby. Firmy se od uvedeného data, které smlouva stanoví mohou začít do aplikace DM registrovat, přičemž zde uvedou, že jsou součástí PIK, čímž bude fakturovaná měsíční částka snížena o 100Kč. Po registraci mohou firmy využívat služby DM v plném rozsahu.

8.3.7 Zahrnutí služby Dotačního manažera do současného balíčku služeb PIK

Novým a stávajícím firmám, které se v PIK zasídlí, je poskytován balíček služeb Profi (viz kapitola 5.5), jehož vyčíslená hodnota je v současné době 15 000Kč/měsíc. Nově zavedená služba bude do toho balíčku zahrnuta a tím vzroste jeho hodnota o 199 Kč na celkových 15 199 Kč/měsíc. Služba bude zařazena dle výše uvedeného členění jako poradenská a bude poskytována externí firmou. Nově vytvořený balíček služeb bude tedy obsahovat: pronájem prostor, recepční službu, parkovací plochu, konzultantské služby, pronájem sálů, služby restaurace, workshopy, právní pomoc, E-learningové kurzy a nově dotační management.

8.4 Provozní fáze a ukončení projektu

Datum ukončení realizační fáze bude stanoveno na 09. 02. 2017. Tímto dnem vstoupí projekt do fáze provozu v délce trvání jednoho roku. Ukončení provozu je stanoveno na 09. 02. 2018. V této fázi bude pravidelně sledováno využití dané služby podnikatelskými subjekty, managementem PIK. Po dohodě s firmou CYRRUS advisory může být také dojednáno vzájemné poskytování rámcových informací jako např., kolikrát bylo využito poradenství ze strany dodavatele a naopak jak jsou firmy se službou spokojeny a poskytnout tak náměty pro možné inovace.

Provozní fáze projektu bude posouzena jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska. V krátkodobém časovém horizontu bude management sledovat prvotní orientaci podnikatelů

v aplikaci a její vytíženost. Dlouhodobý pohled se bude týkat sledování zájmu o danou službu, tzn. jestli dané firmy po určitém čase neztratí o službu zájem.

8.4.1 Ukončení projektu

Fáze ukončení projektu bude stanovena na 10. 02. 2018 a potrvá do 24. 02. 2018. Proběhne zde komparace nákladů na projekt s jeho přidanou hodnotou pro podnikatele. Tzn. suma celkového počtu konzultací k jednotlivým dotačním titulům, časové využití Dotačního manažera, suma podaných žádostí a další parametry, podle nichž se bude rozhodovat, zda služba bude dále provozována ve stávající podobě nebo bude na základě získaných dat modifikována.

8.5 Závěrečné zhodnocení projektu

V případě úspěšně realizovaného projektu a splnění jeho stanovených cílů bude portfolio služeb, jež PIK poskytuje, rozšířeno o novou službu s názvem Dotační management. Tato služba v sobě zahrnuje přístup do aplikace DM s využitím všech jeho funkcí, jež zahrnují pravidelný monitoring dotačních výzev, konzultaci s možností zpracování žádosti o dotaci, správu dotačních záměrů a přístup k dokumentům.

Realizaci projektu bude podpořeno odvětví malých a středních podnikatelů, kterým služba umožní lepší orientaci v aktuálních výzvách a nabídne pomoc s vypracováním jejich žádostí o jednotlivé dotační tituly.

Po ukončení doby provozu, jež činí jeden rok, bude projekt vyhodnocen a v případě pozitivních výsledků bude služba poskytována i nadále. Na základě shromážděných dat z průběhu provozní fáze bude vypracován projekt nový, který bude stávající stav modernizovat. Přípravou projektu bude pověřen projektový manager společnosti PIK Ing. Olga Blahová.

ZÁVĚR

V České republice existuje relativně velký počet podnikatelských inkubátorů, nicméně informace o nich jsou poměrně těžko dostupné. Je možno říci, že prvotní problém nastává v jejich lokalizaci. Kompletní oficiální soubor neexistuje. Jediné sdružení, které se snaží souhrnně monitorovat PI, VTP, Inovační centra aj. je Společnost vědeckotechnických parků ČR z. s. a Czechinvest. Nicméně jejich databáze je na základě dobrovolného členství, a např. námi zkoumaný PI TRIANGL zde najít nelze a dovoluji si tvrdit, že podobných parků bude více.

Dalším z problémů je povrchnost analýz a šetření prováděných uvnitř těchto institucí. Za dobu sběru dat jsem málokdy narazil na soubor, který by poskytl data analyzující vnímání inkubátoru zasídlenými subjekty. Vždy se většinou jednalo o práce mající za cíl soupis PI, jejich popis, rámcový výčet služeb, ale již ne jejich reálné využití nebo jejich efektivitu. Je to z důvodu, že většina PI sama reálné a časté analýzy v praxi příliš neprovádí, a pokud ano, nerada je poskytuje pro srovnání nebo oficiální nahlédnutí.

Řada inkubátorů, často na ziskové bázi, kromě informací z internetových stránek neposkytuje informace vůbec a to z důvodu developerského tajemství. Na základě výše uvedeného by měla být zavedena povinnost zveřejňovat a zpracovávat výroční zprávy, jako např. u neziskových organizací. Je nutno připomenout, že PI slouží jako pomoc podnikatelům a tím pádem, by mělo být jejich prioritou sdílet svoje postřehy a dopomoci tak k neustálému zlepšování služeb svých i ostatních parků.

Jsem proto velmi rád, že jsem po dobu zpracování práce mohl spolupracovat s PIK a bylo mi tak umožněno nahlédnout do detailnějšího řízení PI. Zde jsem zjistil, že teoretické souhrny jak by měly PI fungovat, nejsou v praxi vždy tak úplně proveditelné. Mou snahou bylo důkladněji analyzovat poskytované služby PIK z pohledu inkubovaných firem, což bylo provedeno dotazníkovým šetřením, z něhož vzešla spousta návrhů, jaké problémy se mohou v poskytování daných služeb v praxi vyskytnout a jak jsou vnímány jednotlivými firmami.

Účelem diplomové práce bylo na základě provedených analýz identifikovat možnou inovativní službu, která rozšíří stávající portfolio nabízených služeb PIK a následné vypracování projektového řešení mající za cíl její úspěšnou implementaci. Účel práce byl tedy splněn.

V teoretické části diplomové práce byly zpracovány údaje, týkající se provozu podnikatelských inkubátorů jako celku. Jsou zde popsány základní oblasti vztahující se k danému tématu pro získání obecného přehledu v oblasti řízení PI a jejich vlivu na MSP a inovační politiku.

V Analytické části byla představena společnost Podnikatelský inkubátor Kunovice – Panský dvůr, přesněji jeho chod a současné portfolio nabízených služeb. Jelikož zde vyvstal požadavek a možnost rozšíření portfolia, byla následně provedena komparace služeb ve dvou vybraných inkubátorech. Ta dala vzniknout návrhům, jaké služby by bylo možno zavést i v námi zkoumané instituci. Přijaté návrhy byly analyzovány a předloženy inkubovaným firmám pomocí dotazníkového šetření, které ukázalo, preferované služby.

Na základě výsledků z provedených analýz byl zpracován projekt pro rozšíření stávajícího portfolia služeb, jež bude v PIK nabízeno. Tohoto cíle bylo dosaženo vytvořením projektu, na jehož základě byla zavedena nová služba zajišťující dotační management.

NÁSLEDNÁ DOPORUČENÍ

V konečné fázi vypracovaného projektu bude v případě splnění cílů a zájmu o novou službu Dotačního managementu ze strany inkubovaných firem, zpracován projekt nový, jehož náplní bude modernizace dané služby. Toho by mohlo být dosaženo např. úpravou smluvních podmínek, pro implementaci dané služby do klastrů typu PI a VTP.

Dále by bylo vhodné ze strany PIK podpořit spolupráci firem uvnitř podnikatelského inkubátoru. Realizace by mohla být následující: vytvoření společných neformálních akcí, kde budou spolu firmy komunikovat nebo vypracováním projektu majícím za cíl motivovat firmy uvnitř inkubátoru k poskytování svých služeb za výhodnějších podmínek firmám ostatním, které se taktéž do projektu zapojí.

V zájmu managementu by mělo být také to, aby svou snahou co nejvíce zvýšil povědomí o Podnikatelském inkubátoru - Kunovice nejen mezi občany Kunovice, ale celého regionu, což bude mít pozitivní vliv na dlouhodobou udržitelnost projektu. Toho může být dosaženo prezentačními workshopy určených pro regionální podnikatele.

Měly by být také pravidelně aktualizovány informace o současném stavu služeb, např. jedenkrát do roka informovat stávající klientelu o prováděných změnách v portfoliu, vymezit zde přínosy nabízených služeb aj. Předejde se tak neznalosti poskytovaných služeb ze strany inkubovaných firem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARROW, Colin. *Incubators: a realist's guide to the world's new business accelerators*. New York: John Wiley & Sons, c2001. ISBN 047084292X.

CAROL, Richard. *The Small Business Incubator as a Regional Economic Development Tool: Concept and Practice*. *Northeast Journal of Business and Economics*. 1986. Sv. 12, Sv. 2, pp. 24 – 43. ISSN 8755-5123

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Vyd. 2. přeprac. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9

JANEČEK, Michal a Jitka ROUBÍČKOVÁ. Podnikatelské inkubátory. In: NOVÁK, Josef. *Rozvoj spolupráce v oblasti řízení a transféru technologií*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2011. ISBN 978-80-248-2194-8.

KLÍMOVÁ, Viktorie a Vladimír ŽÍTEK. *Role podnikatelských inkubátorů při vzniku a rozvoji inovačních firem*. In *Podmínky podnikatelské úspěšnosti inovace*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2006. s. 45-52, 234 s. ISBN 978-80-86744-57-5.

KLÍMOVÁ, Viktorie. *Význam podnikatelských inkubátorů pro rozvoj inovací*. In sborník příspěvků z mezinárodní ekonomické konference Inovační potenciál regionů ČR. Česká ekonomika v procesu globalizace. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2006 s. 27 – 32. ISBN 80 – 210 – 2085 – 8

KONEČNÝ, Miloslav, Vítězslav ZAMARSKÝ a Karel SKOKAN. *Inovační centra: transferová inovační pracoviště: inkubátory pro výchovu inovačních podnikatelů : vědecko-technické parky v regionálním rozvoji*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2001. ISBN 80-7078-873-9.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2472986-2.

PARKER, Simon C. *The economics of entrepreneurship*. New York: Cambridge University Press, 2009. ISBN 0521728355.

SLANÝ, Antonín. *Faktory konkurenceschopnosti: (komparace zemí V-4)*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4455-5

STOREY, David. *Understanding the Small Business Sector*. London: Thomson Learning, 1994. ISBN 978-18-6152-381-5.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podnikatelský inkubátor jako nástroj podpory malého a středního podnikání*. Plzeň, 2011. Západočeská univerzita v Plzni Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

ŽÍTKOVÁ, Michaela. *Analýza fungování podnikatelských inkubátorů*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Viktorie Klímová.

Elektronické zdroje

AERTS, Kris, Paul MATTHYSSENS a Koen VANDENBEMP. *Critical role and screening practices of European business incubators* [online]. 2007 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/122694/1/0560.pdf>

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. *Výroční zpráva CzechInvest 2014* [online]. 2015 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/czechinvest-vz-2014-final-jednostranky-5080-cz.pdf>

Benchmarking of Business Incubators [online]. Brusel, 2002, , 185 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf>

Bisnode [online]. 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cr-loni-vzniklo-26953-novych-firem-nejvice-od-roku-2007/>

BOTER, Hakan, Lundström, ANDERS. *SME perspectives on business*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. [Online] 2005. [Citace: 25. 3 2016.] Dostupné z:

<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/sme-perspectives-on-business-support-services-the-role-of-company-size-EL3i20JUxd>. ISSN 1462-6004.

Creately [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://creately.com/>

Czechinvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. 2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>

Český statistický úřad [online]. 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Definice MSP – vazby na jiné podniky [online]. Czechinvest, , 4 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-vazby-297.pdf>

Dotační.info: Největší portál o dotacích v ČR [online]. Brno, 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/>

Dotační Manager [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://vip.vyhledavac-dotaci.cz/prihlaseni>

Justice.cz [online]. 2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KABELÍKOVÁ, Kateřina et al., *Start podnikání s využitím a bez využití služeb podnikatelského inkubátoru* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 91 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: http://www.muniss.cz/files/files/rocnik2/MUNISS_2014-Start_podnikani.pdf

Malacky [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.malacky.sk/>

MAREK, David a Pavla ŽÍŽALOVÁ. *Vědeckotechnické parky v Česku: Úspěšný nástroj na podporu inovačního podnikání* [online]. 2013, 8 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: www.vse.cz/polek/download.php?jnl=rst&pdf=68.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podkani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

Podnikatelský inkubátor Kunovice s.r.o [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.pik-pd.cz/uvod>

RICHARD, Doug. *Small Business and Government, The Richard Report*. [Online] Bl.uk. 2008. [Citace: 17. 1 2016.] Dostupné z: <http://www.bl.uk/bipc/pdfs/richardreport2008.pdf>

Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s. [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.svtp.cz/>

The Centre for Strategy & Evaluation Services [online]. 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.cses.co.uk/>

TRIANGL [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.triangl-uh.cz/index.php?v=aktuality&ak=5>

Výročná správa o činnosti a hospodárení neziskovej organizácie Inkubátor Malacky, n.o. za rok 2014 [online]. Malacky, 2014 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.inmalacky.sk/downloads/VS_IM_2014.pdf

Ostatní zdroje

Interní dokumenty PIK

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

€	Euro (měna)
a.s	akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DM	Dotační manager
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
EU	Evropská unie
EUR	Euro (měna)
ICT	Information and Communication Technologies
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malý a střední podnikatelé
INBIA	The International Business Innovation Association
n. o.	nezisková organizace
OPPI	Operační program podnikání a inovace
OPPIK	Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
PI	Podnikatelský inkubátor
PIK	Podnikatelský inkubátor Kunovice
PIM	Podnikatelský inkubátor Malacky
px	pixel
ROS	Registr osob
SR	Slovenská republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SVTP	Společnost vědeckotechnických parků
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VTP	Vědecko technický park

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Počet projektů dle OPPI (2014).....	16
Obrázek 2 Vývoj znalostních aktivit před a po vstupu do VTP.....	30
Obrázek 3 Intenzita spolupráce při inovačních aktivitách.....	31
Obrázek 4 SWOT analýza poskytovaných služeb PIK.....	53
Obrázek 5 Struktura firem v PIM v letech 2004-2014.....	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rámcové podmínky ovlivňující podnikání.....	14
Tabulka 2 Ekonomické subjekty ve Zlínském kraji	16
Tabulka 3 Nově vzniklé firmy v roce 2015 podle krajů	17
Tabulka 4 Služby poskytované inkubátory v EU	26
Tabulka 5 Které služby poskytované inkubátorem jsou nejužitečnější?	28
Tabulka 6 Obsazenost PIK v letech 2011-2015.....	38
Tabulka 7 Obrátkovost firem v letech 2011-2015	39
Tabulka 8 Vývoj hospodářského výsledku	41
Tabulka 9 Komparace zvolených kritérií PI TRIANGL	62
Tabulka 10 Komparace služeb PIK- PI TRIANGL.....	65
Tabulka 11 Finanční stabilita PI Malacky v letech 2004-2014 v eurech.....	68
Tabulka 12 Komparace zvolených kritérií.....	69
Tabulka 13 Komparace služeb PIK - PIM.....	73
Tabulka 14 Harmonogram projektu identifikační fáze.....	81
Tabulka 15 Harmonogram plánovací fáze.....	82
Tabulka 16 Harmonogram projektu realizační fáze	82
Tabulka 17 Harmonogram provozní fáze a ukončení projektu	83
Tabulka 18 Personální zajištění	83
Tabulka 19 Implementace DM	84
Tabulka 20 Propagace nové služby	85
Tabulka 21 Presentace DM.....	85
Tabulka 22 Smluvní podmínky.....	86
Tabulka 23 Tvorba nového balíčku služeb	86
Tabulka 24 Celkové náklady na projekt	86
Tabulka 25 Definice rizik	88
Tabulka 26 Pravděpodobnost výskytu rizika.....	89
Tabulka 27 Důsledky rizik.....	89
Tabulka 28 Zhodnocení rizik.....	90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Poskytované služby PI.....	25
Graf 2 Struktura odvětví inkubovaných subjektů PIK.....	40
Graf 3 Délka zasedání firem.....	45
Graf 4 Četnost využití služeb.....	46
Graf 5 Úroveň poskytovaných služeb v PIK.....	47
Graf 6 Zlepšení úrovně služeb.....	48
Graf 7 Využití služeb inkubovanými firmami.....	48
Graf 8 Projekt zasíťování.....	49
Graf 9 Zavedení nové služby.....	50
Graf 10 Odhad využití nově zavedených služeb.....	51
Graf 11 Hodnocení služeb z pohledu přidané hodnoty.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Brownfield v centru Kunovice

Příloha P II Podnikatelský inkubátor Kunovice

Příloha P III Dotační manager – prostředí

Příloha P IV Implementace DM na stránky PIK

Příloha P V Dotazník

PŘÍLOHA P I: BROWNFIELD V CENTRU KUNOVICE



PŘÍLOHA P II: PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR KUNOVICE



PŘÍLOHA P III: DOTAČNÍ MANAGER - PROSTŘEDÍ

DotačníManager

Přihlášení

Emailová adresa

Heslo

Zůstat přihlášen

Přihlásit

[Zapomenuté heslo](#) [Registrace](#)

Dotační Manager je komplexní nástroj pro vyhledávání nových dotací. [Přečtěte si více informací.](#)

DotačníManager **DATABÁZE VÝZEV** MOJE ZÁMĚRY DOKUMENTY PŘEHLED SLUŽEB

VYBERTE SI SEKTOR DOTAČNÍCH VÝZEV

SOUKROMÝ SEKTOR VEŘEJNÝ SEKTOR NEZISKOVÝ SEKTOR

Přehled dotačních výzev pro soukromý sektor

Demoverze obsahuje omezený počet výzev jako ukázkou z naší databáze.

**V plné verzi uvidíte 185 aktuálně otevřených výzev pro soukromý sektor.
Za poslední týden přibylo 5 nových výzev.**

[Objednat plnou verzi](#)

↔ Zvětšit Vybrat sloupce ▾ Hledat:

Stav ▲	Název dotace	Lokace	Ukončení registrace	Odkaz
Aktuálně otevřené	Dotace v oblasti prevence kriminality v městě Plzeň	Město Plzeň	29.3.2016	Více informací
Aktuálně otevřené	Dotace v oblasti protidrogové prevence v městě Plzeň	Město Plzeň	29.3.2016	Více informací
Aktuálně otevřené	Dotační program na podporu sociálních služeb a návazných služeb působících na území města Kolína	Město Kolín	31.3.2016	Více informací
Aktuálně otevřené	GAČR - Veřejná soutěž ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích na podporu grantových projektů základního výzkumu Juniorské projekty	Celá ČR	30.3.2016	Více informací



PŘÍLOHA P IV IMPLEMENTACE DM NA STRÁNKY PIK



PŘÍLOHA P V DOTAZNÍK

Analýza poskytovaných služeb v PI Kunovice Panský dvůr

Dobrý den,

prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který poskytne primární data pro vypracování mé diplomové práce, která se zabývá problematikou podnikatelských inkubátorů, jakožto významného strůjce podpory MSP. Malí a střední podnikatelé představují významnou skupinu podnikatelských subjektů ve světové ekonomice, která se potýká s řadou problémů. PI mají velkou část těchto problémů odbourat, nebo alespoň zmírnit pomocí vhodně zvolených nástrojů. Ty zahrnují ucelený a komplexní systém služeb, které jsou podnikatelům po dobu jejich inkubace k dispozici. Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz, vytvoření projektu, rozšiřujícího stávající nabídku služeb Podnikatelského inkubátoru Kunovice – Panský dvůr a tím dopomoci inkubovým firmám komplexnějším rámcem nabízených služeb, jehož mohou využít.

Děkuji za ochotu

Délka zasídlení Vaší firmy v PI Kunovice k dnešnímu dni činí?

- 1-6 měsíců
 7-12 měsíců
 1-2 roky
 2-3 roky
 3 roky a déle

Ohodnoťte četnost Vámi (Vaší firmou) využívaných základních služeb PIK uvedených níže.

	denně	2-3x týdně	1x měsíčně	2-3x do roka	nikdy
Služby recepce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pronájem konferenčních prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní parkoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurace v objektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohodnoťte četnost Vámi využívaných poradenských služeb PIK uvedených níže.

	denně	2-3x týdně	1x měsíčně	2-3x do roka	nikdy
Právní poradenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účast na seminářích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohodnoťte četnost Vámi využívaných ostatních služeb PIK uvedených níže.

	denně	2-3x týdně	1x měsíčně	2-3x do roka	nikdy
E-learningové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zhodnoťte úroveň poskytovaných služeb - Recepce

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Pokud nespokojen, proč? -špatná komunikace, pomalost, запиšte - pokud jiné - popište

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Zhodnoťte úroveň poskytovaných služeb - Parkovací plocha

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Pokud nespokojen, proč? - přeplněnost, nárazová přeplněnost v době kurzů a školení, запиšte - pokud jiné - popište

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Zhodnoťte úroveň poskytovaných služeb - Restaurace panský dvůr

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Pokud nespokojen, proč?

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Zhodnoťte úroveň poskytovaných služeb - Školení

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Pokud nespokojen, proč? - nevhodně zvolená témata, malá variace témat, nevhodná školící firma, запиšte - pokud jiné - popište

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Zhodnoťte úroveň poskytovaných služeb - Pronájem konferenčních prostor

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Pokud nespokojen, proč? - bez nutnosti využívat konf. prostory, nevhodnost rozložení a velikost, vysoká cena za pronájem, запиšte - pokud jiné - popište

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Zhodnoťte úroveň poskytovaných služeb - E - learningové kurzy

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Pokud nespokojen, proč? - malý výběr témat, špatné zpracování témat, nedostatek času, запиšte- pokud jiné - popište

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Za dobu Vaší inkubace, zaznamenal/a jste zlepšení určité služby?

- Nezaznamenal/a jsem zlepšení
- Nezajímá mě to
- Ano, zaznamenal/a jsem zlepšení následující služby - popište

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Využil/a jste někdy služeb, které poskytují firmy taktéž zasídleny v PIK?

- Využívám pravidelně - 1-2x za měsíc a více
- Využiji občas - párkrát do roka
- Pokud nevyužil/a proč? firmy v PIK nenabízí službu pro mě zajímavou, neznalost ostatních firem v PIK, zapište - pokud jiné uveďte -

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Projekt zasíťování, spočívající v dobrovolném vstupu firem a poskytování svých služeb za výhodnějších podmínek ostatním firmám v PI Kunovice, které se taktéž účastní projektu. Vstoupila by Vaše firma do projektu?

- Ano, do projektu bych se přihlásil/a
- Nemám zájem
- Uvažoval/a bych o tom

Podle Vašeho subjektivního názoru napište ty služby, které pro své podnikatelské účely využíváte nejvíce/nejčastěji a uvítal/a byste je v nabídce PIK.

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Podle Vašeho subjektivního názoru napište tu službu, kterou byste v PIK rád/a zavedl/a.

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Pokud by se v PIK nacházely služby, uvedené níže, rámcově odhadněte četnost využití Vaší firmou.

Službu již
využívám externě

Využil bych
pravidelně

Využil/a bych
občas

Nemám zájem o
danou službu

Pomoc se získáváním financí, grantů a rizikového kapitálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rady při najímání zaměstnanců, personální management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytváření kontaktů s ostatními podnikateli, zákazníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční poradenství - refinancování nepříznivých půjček, vyhledávání institucionálních a strategických investorů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketingové poradenství - stanovení koncepcí, strategie, při zpracování projektů, monitoringu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pomineme-li službu zvýhodněného nájmu, ohodnotte nabízené služby PIK z pohledu celkové přidané hodnoty pro Vaši firmu. (ať již pohledu redukce nákladů, zvýšení znalostí, pohodlnosti aj.)

	Velmi přínosná - bez ní bych zde nebyl/a	Služba se značným přínosem	Služba málo přínosná	Služba nemá vliv na mé podnikání
Recepce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pronájem sálů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní parkoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurace v objektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learningové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Právní poradenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ODESLAT DOTAZNÍK

Vytvořte si vlastní **dotazník** (http://www.survio.com/cs/?source=survey_footer&medium=link&term=survey_link) zdarma ✓ **Survio** (http://www.survio.com/cs/vlastnosti?source=survey_footer&medium=link&term=brand) Vám pomůže