



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Metodika posouzení podnikatelských záměrů z pohledu technologických inkubátorů

Methodology to evaluate business plans from the point of view of technological incubator

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

HANÁČEK

DANIEL

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Hanáček Jméno: Daniel Osobní číslo: 437797  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení veřejné správy a regionálních studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Metodika posouzení podnikatelských záměrů z pohledu technologických inkubátorů

Název bakalářské práce anglicky:  
Methodology to evaluate business plans from the point of view of technological business incubator

Pokyny pro vypracování:  
Cíl: Analýza metodik posuzování podnikatelských záměrů v rámci technologických inkubátorů a možnost implementace vhodných postupů do inkubátoru ČVUT.  
Přínos: Návrh metodiky na posouzení podnikatelských plánů z pohledu inkubátoru ČVUT jako potenciálního investora.  
Osnova: 1. Úvod. 2. Teoretická část - technologické inkubátory, podnikatelský plán jako nástroj posouzení investice. 3. Praktická část - představení srovnávaných technologických inkubátorů, vzájemné porovnání jejich metodik posuzování podnikatelských plánů, návrh převzetí identifikovaných postupů do inkubátoru ČVUT. 4. Závěr.

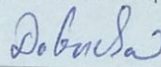
Seznam doporučené literatury:  
1. FOTR, J., SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. 2. HANZELKOVÁ, A. Business strategie: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2013. 3. ŘEZŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012. 4. FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. Manažerské rozhodování, postupy metody a nástroje. Praha: Ekopress 2016.

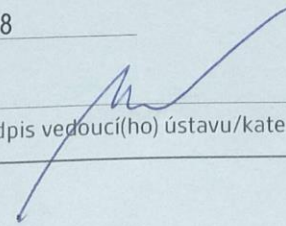
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D. - Masarykův ústav vyšších studií, oddělení veřejné správy a regionálních studií

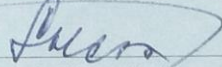
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

  
Podpis vedoucí(ho) práce


  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

HANÁČEK, Daniel. *Metodika posouzení podnikatelských záměrů z pohledu technologických inkubátorů*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Za cenné rady, ochotu a velkou míru trpělivosti bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Lucie Dobrucké, Ph.D. Dále bych chtěl využít situace a poděkovat za neochvějnou podporu při studiu a při vypracování této práce také svým blízkým.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá posuzováním podnikatelských plánů z pohledu technologických inkubátorů. Teoretická část práce popisuje význam technologických inkubátorů v moderní ekonomice a úlohu podnikatelského plánu při výběru žadatelů o inkubaci. Praktická část se věnuje ověření teoretického základu o posuzování podnikatelských plánů, popisem několika zúčastněných inkubátorů/akceleratorů, jejich vzájemným srovnáním a návrhu metodiky na posouzení podnikatelských plánů z pohledu inkubátoru ČVUT jako potenciálního investora.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, technologický inkubátor, podnikatelský inkubátor, hodnocení podnikatelského plánu, šetření posuzování podnikatelských plánů

# **Abstract**

This bachelor thesis deals with the evaluation of business plans from the point of view of technological incubators. The theoretical part describes role of technological incubators in modern economy and role of the business plan in applicant selection process. The practical part deals with verification of the theoretical basis for the evaluation of business plans, describes few participating incubators/accelerators, focuses on their comparison and suggests methodology for evaluation of business plan form the point of view of CTU incubator as a potential investor.

## **Key words**

business plan, technological incubator, business incubator, evaluation of business plan, research of evaluation of business plan

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PODNIKATELSKÉ INKUBÁTORY</b> .....	<b>4</b>
1.1 Historie.....	5
1.2 Podnikatelské inkubátory v České republice .....	8
1.3 Členění inkubátorů.....	10
1.4 Příklady inkubátorů.....	11
<b>2 ÚLOHA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU</b> .....	<b>12</b>
2.1 Podnikatelský plán.....	13
2.3 Hodnocení podnikatelského plánu .....	19
<b>3 POSUZOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH PLÁNŮ</b> .....	<b>25</b>
3.1 První kolo dotazníkového šetření.....	26
3.1.1 Souhrn otázek a odpovědí.....	27
3.1.2 Výsledky šetření.....	36
3.2 Druhé kolo dotazníkového šetření .....	37
3.2.1 Představení respondenta č.1 .....	38
3.2.2 Představení respondenta č.2 .....	41
3.2.3 Představení respondenta č.3.....	44
3.2.4 Výsledky šetření.....	47
3.3 Návrh metodiky na posouzení podnikatelských plánů z pohledu inkubátoru ČVUT jako potenciálního investora .....	49
3.3.1 Formulář:.....	50
3.3.2 Vyhodnocení:.....	50
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	<b>59</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>62</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>62</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>62</b>



# Úvod

Dle Českého statistického úřadu (ČSU 2011) jsou malé a střední firmy v České republice významným zaměstnavatelem. Zaměstnávají více než sedmdesát procent osob ve firemním sektoru a na zaměstnanosti v ekonomice se podílejí více než polovinou. Dle evropské komise se malými a středními firmami rozumí organizace zaměstnávající ne více než 250 osob. Tyto firmy představují ve struktuře všech firem drtivou většinu (Veber et al. 2012). Dávají šanci k samostatnému a svobodnému uplatnění občanů (podnikatelů), učí je zodpovědnosti a jak přežít. Firmy tohoto typu představují místní kapitál a plody jejich podnikání zůstávají v daném regionu či státě. Působí proti posilování monopolních tendencí, jsou důležitými inovátory nepřeborného množství procesů a také působí jako klíčoví subdodavatelé velkých firem.

Přes veškerá pozitiva a pohotové přizpůsobování měnícím se skutečnostem na trhu jsou malé firmy velice zranitelné. Velmi často slyšíme příběhy úspěšných podnikatelů, kteří dokázali svou ideu či myšlenku přivést k životu a prorazit s ní díru do světa. Skutečnost bývá ovšem velice odlišná. Většina nově založených firem se nedožije úspěšného a vzkvétajícího podnikání, ale skončí hořkým neúspěchem doprovázeným v lepším případě pouze finančními ztrátami. Podnikatelské inkubátory jsou místem, které neeliminuje šanci neúspěchu v nehostinném prostředí globalizovaného světa, ale dokáží ji při nejmenším značně snížit. Nabízí pomocnou ruku při zorientování se na trhu, při hledání investorů, budoucích dodavatelů, ale i odběratelů. Ovšem získat své místo v inkubátoru není nic jednoduchého.

Ročně obdrží inkubátory stovky žádostí o přijetí a pochopitelně je nemožnou přijmout všechny. Žádosti se liší zpracováním inkubátor od inkubátoru, některé mají standardizovaný formulář, jiné přijímají žádosti prostřednictvím elektronické pošty. Hlavním pilířem žádosti by měl být dobře zpracovaný pod-

nikatelský plán. Podnikatelský plán je prvním dokumentem, se kterým přijde inkubátor bezprostředně do styku, proto je klíčové jej správně zpracovat. Na tomto zpracování záleží rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí k samotné inkubaci, která může firmě přinést rychlejší růst a snadnější dosažení cílů.

Cílem této práce je seznámení s technologickými inkubátory, s metodikou výběru podnikatelských záměrů, ověření teorie a její porovnání s praxí. Výsledkem této práce bude návrh metodiky na posouzení podnikatelských plánů z pohledu inkubátoru ČVUT jako potenciálního investora.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole popíši historii podnikatelských inkubátorů, jejich členění a uvedu také jejich příklady. Druhá kapitola se zaměřuje na úlohu podnikatelského plánu a na hodnocení podnikatelského plánu.

Praktická část bakalářské práce se dělí na dvě kapitoly. V první kapitole se budu věnovat vzájemnému srovnání posuzování podnikatelských plánů oslovených technologických inkubátorů. V druhé pasáži popíši strukturu vybraných technologických inkubátorů a jejich metody a kroky při posuzování podnikatelských plánů. Klíčovým zdrojem informací byly vyplněné dotazníky oslovených respondentů. Podrobný popis metod bude vždy uveden na začátku kapitoly. Z těchto kapitol posléze vyvodím závěry.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODNIKATELSKÉ INKUBÁTORY

V této kapitole si přiblížíme hlavní pojmy a projdeme stručnou historií inkubátorů.

Podnikatelský slovník (2017) definuje podnikatelský inkubátor jako zařízení, jež bylo založeno za účelem rozvíjení mladých firem během jejich prvních měsíců či let fungování.

Inkubátory poskytují začínajícím firmám výpomoc s rozvojem a růstem. Tyto inkubátory nabízejí velké množství služeb počínaje virtuálním sídlem přes kancelářské prostory až po plně vybavené laboratoře. Poskytují přímý přístup k intenzivní podpoře podniku, a to ve formě rad zkušených odborníků, finančních expertů, podnikatelů či dodavatelů a v některých případech i ve formě peněz. Všechny tyto služby pomáhají podniku růst a seznamují podnikatele s prostředím, ve kterém se budou pohybovat.

Poskytují péči, instrukce a příznivé prostředí pro podnikatele v kritických začátcích. Cílem inkubátoru je zvýšit pravděpodobnost, že firma uspěje, a zredukovat čas a náklady potřebné k růstu této firmy (Jørgensen 2014). Obecně se inkubátory snaží o vytvoření ideálního prostředí pro inovativní firmy, které mohou být v budoucnosti hybateli jak na regionální, tak na globální úrovni.

Technologický inkubátor je variantou podnikatelského inkubátoru, který se zaměřuje na podporu technologicky orientovaných podnikatelů a začínajících podniků. Technologické inkubátory dnes představují neustále se zvětšující podíl na celkovém množství existujících inkubačních programů (Organisation for economic co-operation and development 2000). Sdílejí stejné cíle jako již zmíněné podnikatelské inkubátory, ale také se soustřeďují na více specifické oblasti, jako například:

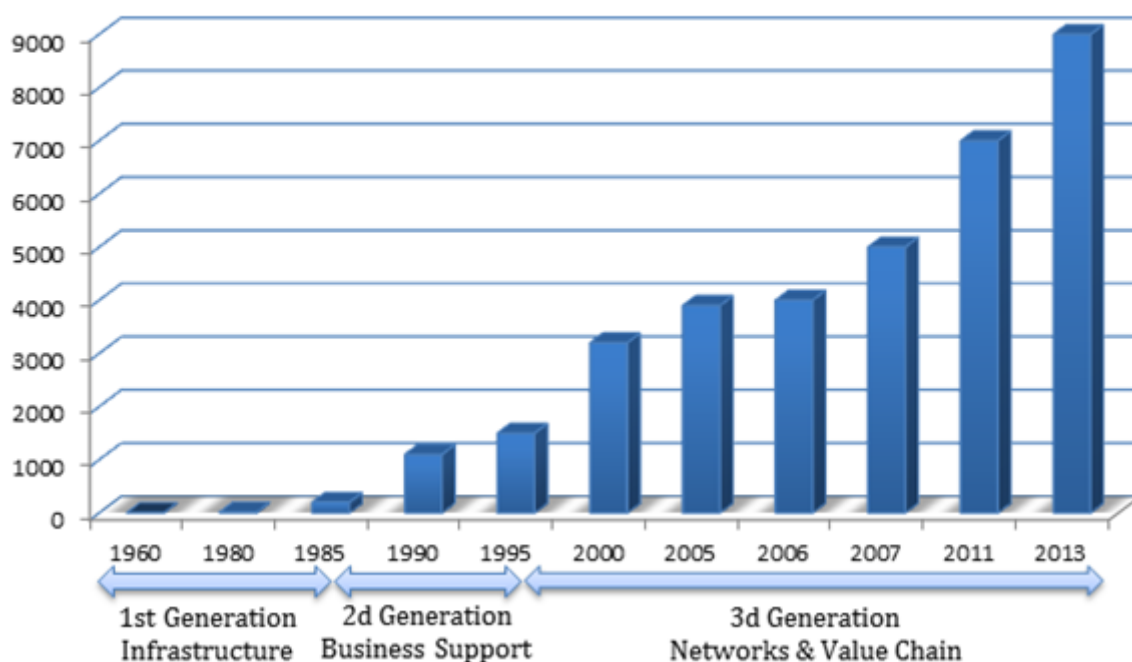
- Vytvoření příznivého prostředí pro technologické startupy
- Přispění ke vzniku nových podniků, jež mají vysoký potenciál v oblasti zaměstnanosti
- Podpora rozvoje specifických odvětví (biotechnologie, nanotechnologie, materiálové vědy aj.), které mohou mít v důsledku silný dopad na zlepšení produktivity a růstu v průmyslu.

Všechny tyto cíle mohou vést ke zvýšení konkurenceschopnosti lokální ekonomiky na globální úrovni.

## **1.1 Historie**

Koncept podnikatelského inkubátoru se poprvé objevil ve Spojených státech amerických ve městě Batavia v roce 1959 (International Business Innovation Association 2015). Batavia Industrial Center ve státě New York byla původně opuštěným továrním skladištěm firmy Massey-Ferguson o rozloze odpovídající Karlovu náměstí v Praze. Skladiště koupil Joseph Mancuso za účelem vytvoření nových pracovních míst v malém farmářském městě. Původně se snažil budovu pronajmout jako celek jedné organizaci, ale po měsíci si uvědomil, že to jednoduše není možné (Batavia Industrial Center nedatováno). Namísto toho se rozhodl budovu rozdělit na více částí a ty pak jednotlivě pronajímat. Zanedlouho se začali objevovat první zájemci, mezi nimi například firma zabývající se výrobou vína, dobročinná organizace nebo drůbežárna. Díky drůbežárnám se také uchytil název inkubátor, který se pro obdobná zařízení užívá dodnes. Batavia Industrial center je zástupcem první generace inkubátorů, které se zaměřovaly na poskytování fyzické infrastruktury pro začínající podniky.

## Number of Business Incubators Worldwide



Obr.1 Počet podnikatelských inkubátorů ve světě (The History of Business Incubation 2013)

Tato generace inkubátorů poskytovala možnosti v oblasti sdíleného prostoru a administrativních služeb. Podnikatelské inkubátory se postupně šířily napříč Spojenými státy, sponzorovány a podporovány byly hlavně vládou Spojených států, kterou hnala potřeba ekonomické restrukturalizace.

Během osmdesátých let se fenomén podnikatelských inkubátorů začal šířit do západní Evropy, jmenovitě například do Itálie, kde vznikaly Podnikatelská inovační centra (Organisation for economic co-operation and development 2000, s.6). Motiv zde byl stejný jako ve Spojených státech, a to vytvoření nových pracovních míst a znovuvyužití opuštěných budov jako dílen pro menší podnikatele a řemeslníky. Pozornost druhé generace inkubátorů se postupně přesunula na rozšiřování vědomostí klientů. Podnikatelské inkubátory začaly poskytovat coaching, mentoring a další služby spojené s výukou v odborných oblastech (The History of Business Incubation 2013). Jednotlivé státy, potýkající se tváří v tvář s krizí těžkého průmyslu, musely přemýšlet o nových metodách vytváření pracovních míst. V souvislosti s tímto trendem začaly jednotlivé regiony podporovat malé a střední podnikatele a vytvářet přívětivé prostředí pro jejich

další rozvoj. Univerzity a výzkumná centra začaly uvolňovat své zdroje jak finanční, tak znalostní a postupně vytvářely inkubační programy. Takto inkubované firmy přeskočily fázi pokus omyl a mohly se plně soustředit na rychlejší rozvoj.

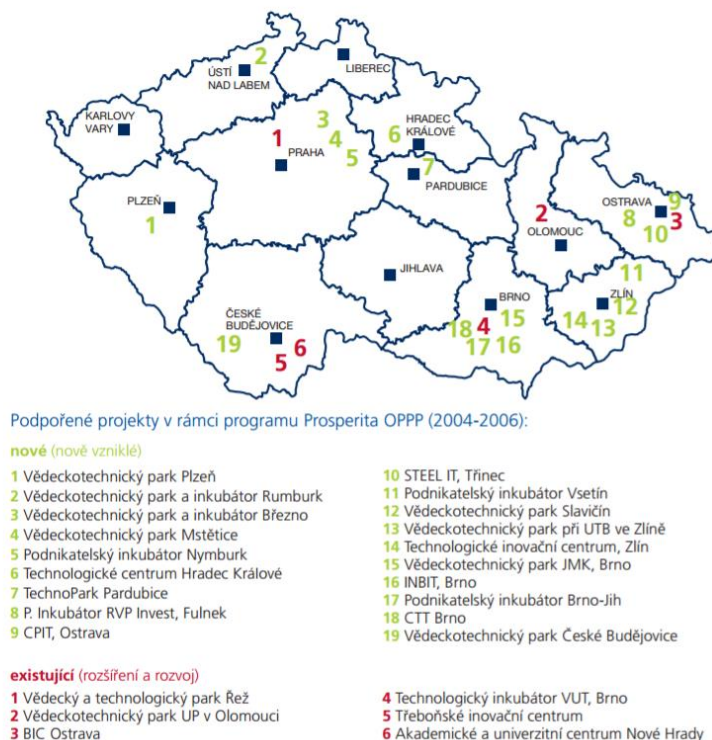
Dalším milníkem byl vznik internetu, technologie nabízející prakticky nekonečné možnosti a okamžitý přístup k informacím, a jeho rozšíření během devadesátých let. V této třetí etapě pomáhají inkubátory svým klientům překonat nedostatek vlastních zdrojů a kontaktů, usnadňují přístup k odborným znalostem, poskytují širší možnosti učení a umožňují rychlejší hledání vlastní identity. Konceptem inkubátorů třetí etapy je přístup k síti profesionálních kontaktů (Hansen et al. 2000). V současné době je úloha internetu stále důležitější, snazší dostupnost informací ale také nevyhnutelně vedla ke složitějšímu a vyhraněnějšímu konkurenčnímu prostředí (Hansen et al. 2000). Rychlý přístup k finančním zdrojům a novým poznatkům se stal klíčovým faktorem úspěchu na novém trhu.

Právě tyto skutečnosti daly vzniknout technologickým inkubátorům. Technologickým inkubátorem se rozumí podnikatelský inkubátor, jehož pole působnosti se soustřeďuje na firmy rozvíjející nové technologie v dnešní době většinou spojené s IT (Organisation for economic co-operation and development 2000, s.6). Technologické inkubátory jsou známy pod různými názvy a definicemi jako například inovační centrum, vědecký park nebo technologické centrum. Jednou z vlastností technologických inkubátorů je jejich časté propojení s veřejnými institucemi jako například s univerzitami, výzkumnými institucemi, ale také s firmami, které se soustředí na výzkum nových technologií. Riziko neúspěchu začínajících podniků je vysoké, a není se ani čemu divit. Konkurence i trh na podniky tlačí, aby uvedly produkt co nejrychleji, a to je bez strategických partnerství a distribuční sítě jen velice obtížně možné. Proto je důležité navazovat kontakty. Technologické inkubátory takovéto možnosti nabízejí – navazování kontaktů nejen s potenciálními zákazníky a dodavateli, ale i technologickými partnery a investory.

## **1.2 Podnikatelské inkubátory v České republice**

V České republice se začaly první inkubátory objevovat v devadesátých letech. Oproti západní části Evropy byl rozvoj podnikatelských inkubátorů v České republice zbrzděn politickou a ekonomickou situací před rokem 1989 (Taušl Procházková 2011). Jedněmi z prvních inkubátorů v České republice byly Technologické a inovační centrum ČVUT, Podnikatelské a inovační centrum v Ostravě a Podnikatelské a inovační centrum v Plzni. Důležitým krokem pro další rozvoj a budování podnikatelských inkubátorů v České republice byl operační program podpory Prosperita z roku 2004, který zpřístupnil fond Evropské unie na pomoc podnikání. V prvním programovém období, mezi lety 2004 a 2006, dosáhla celková dotace částky zhruba 1,6 miliardy korun. Tento program podpořil vznik a provoz více jak 31 700 m<sup>2</sup> vědeckotechnických parků a 30 000 m<sup>2</sup> podnikatelských inkubátorů, přičemž na této ploše bylo vytvořeno místo pro více než 530 inovativních firem a 2 200 pracovních míst (CzechInvest c1994-2012).





Obr.2 Podpořené projekty v rámci programu prosperita (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2007)

V období 2007–2013 na něj navázal stejnojmenný program Prosperita se souhrnnou alokací 12 miliard korun, který dopomohl vzniku a rozšíření podnikatelských inkubátorů v Ostravě, Plzni, Kunovicích, Písku, Brně, Olomouci a v řadě jiných měst.

V současné době je velice složité vymezit přesný počet podnikatelských inkubátorů v České republice. Tato skutečnost je dána absencí přesné databáze existujících inkubátorů nebo instituce, která by podnikatelské inkubátory sdružovala. Další skutečností je, že se v tuzemsku vyskytuje jen velmi málo inkubátorů poskytující finanční podporu firmám v raných fázích podnikání.

## 1.3 Členění inkubátorů

Členění inkubátorů je nepřeborné množství, záleží na úhlu pohledu a také na umístění inkubátorů v jednotlivých zemích. Inkubátory můžeme dělit dle zakladatelů, podle nabízených služeb, podle úrovně technologického vybavení, dle toho, poskytují-li finanční výpomoci, či nikoli, dle svého účelu aj. Některé inkubátory se nazývají akcelerátory, což může odkazovat na jejich zaměření na již rozvinutější podniky. Typicky se inkubátory dělí do následujících skupin (Janeček a Roubíčková nedatováno; Organisation for economic co-operation and development 2000, s. 14). Regionální rozvojový inkubátor jako nezisková entita, která se soustředí převážně na tvorbu nových pracovních míst, revitalizaci průmyslu a ekonomický rozvoj kraje. Akademické a vědní inkubátory jsou většinou přidruženy k univerzitám, avšak vystupují jako samostatná entita zaměřující se na rozvoj technologií. Korporátní inkubátor se zaměřuje na zisk, rozvoj nových technologií a talentů. Inkubátory soukromých investorů zaměřující se na zisk a rozvoj technologií. Kombinace zmíněného.

Dalším možným členěním inkubátorů je členění podle jejich účelu (Organisation for economic co-operation and development 2000, s.15). Všeobecné inkubátory s různorodým zaměřením. Jejich hlavním cílem je podpořit regionální průmyslový a ekonomický růst všeobecného rozvoje podnikání. Tyto inkubátory sdružují firmy s různorodým zaměřením ve službách, méně pokročilých technologiích a nenáročné výrobě. Hospodářsky rozvojové Inkubátory. Jedná se o podnikatelské inkubátory, jejichž hlavním záměrem je stimulování konkrétních hospodářských cílů, jako je vytváření pracovních míst a restrukturalizace průmyslu. Často jsou výsledkem místních vládních iniciativ, hlavním cílem je přispět k vytvoření nových firem a rozvíjet stávající podniky, které vytvářejí pracovní místa. Technologické inkubátory. Cílem těchto inkubátorů je podporovat rozvoj technologicky orientovaných firem. Tyto inkubátory jsou převážně napojeny nebo mají blízko k univerzitním a vědeckotechnickým parkům. Vyznačují se úzkou propojeností s místními zdroji vědění, zahrnující univerzity, technologická a výzkumná centra, národní laboratoře a kvalifikované pracovníky ve výzkumu a vývoji. Hlavním cílem je podpořit rychlejší rozšiřování nových technologií a vzbudit mezi akademiky a výzkumníky vůli podnikat.

## 1.4 Příklady inkubátorů

Ve světě se inkubátory staly velice důležitou součástí scény začínajících firem. Časopis Forbes (Geron 2012) sestavil žebříček deseti nejlépe hodnocených technologických inkubátorů. Jako nejlepší se umístil Y combinator. Y combinator je americký technologický inkubátor poskytující dvakrát do roka investice začínajícím firmám ve výši sto dvacet tisíc amerických dolarů. Za poskytnutí investice si na oplátku si Y combinator žádá sedmi procentní podíl v této firmě. Během inkubace se firmy zúčastní několikaměsíční intenzivní spolupráce, jejímž vyvrcholením je setkání se specificky vybraným publikem složeným z investorů. Od roku 2005 investoval inkubátor do více než čtrnácti set začínajících firem. Mezi nejznámější firmy, jež zde prošly inkubací patří Twitch.tv, Airbnb, Reddit aj. Dalším významným inkubátorem je např. Techstars, taktéž technologický inkubátor nabízející podobně jako Y combinator možnost počáteční investice výměnou za šesti procentní podíl ve firmě. Takto inkubované firmy mají na konci období možnost snížení nebo úplného vrácení podílu. Příkladem úspěšné firmy, která zde prošla inkubací je Uber. Poměrně zajímavým příkladem inkubátoru je Hax, který již nespadá do zmíněného žebříčku. Hax je prvním a největším hardwarovým akcelerátorem na světě. Pro inkubované firmy nabízí počáteční investici výměnou za podíl ve firmě.

Důvodem, proč uvádím zahraniční technologické inkubátory, které poskytují počáteční investice výměnou za podíl ve firmě, je, že bych chtěl poukázat na důležitost dostatku finančních prostředků v rozvojové fázi začínajícího podniku. Začínající podniky musí hledat finanční prostředky pro své fungování a rozvoj například u investorů do rizikového kapitálu (Venture Capitalists), ti ovšem většinou nefinancují firmy s neosvědčeným obchodním modelem a s málo zkušenostmi. Jedním z hlavních úkolů technologických inkubátorů je pomoci vyplnit tuto mezeru (Organisation for economic co-operation and development 2000, s. 22). V těchto inkubátorech mohou začínající podniky nalézt vlídné prostředí pro rozvoj i partnera pro své podnikání. Je ideální pro začínající podniky, které se výměnou za investici nechtějí vzdát značné části podílu své

firmy. Takových inkubátorů je v Česku zatím málo. Konkrétním zástupcem tohoto druhu inkubátorů v Česku je zájmové sdružení JIC. Jihomoravské inovační centrum neboli JIC je zájmovým sdružením právnických osob, které se zaměřuje na podporu inovačního podnikání, konkurenceschopnost firem a vytváření kvalifikovaných pracovních míst v regionu. Sdružení v roce 2015 založilo společnost JIC Ventures s. r. o., která se zaměřuje na poskytování investic výměnou za podíl ve firmě.

## **2 ÚLOHA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Inkubátory si velice pečlivě vybírají firmy, se kterými chtějí spolupracovat. Vášeň a vize podnikatele jsou důležité součásti vznikajícího podniku, ale bohužel ne vždy jsou samy o sobě dostatečným motivem pro přijetí do inkubačního programu. Logicky chtějí inkubátory poskytovat své zázemí firmám, o nichž jsou přesvědčeny, že mají největší šanci uspět. Úspěšné inkubátory kladou důraz na důkladné prověřování žadatelů. Příliš tvrdá kritéria výběru mohou mít za následek přehlédnutí potenciálně úspěšných projektů (Organisation for economic co-operation and development 2000, s. 11), proto je dobré mít při výběru vždy určitou míru nadhledu.

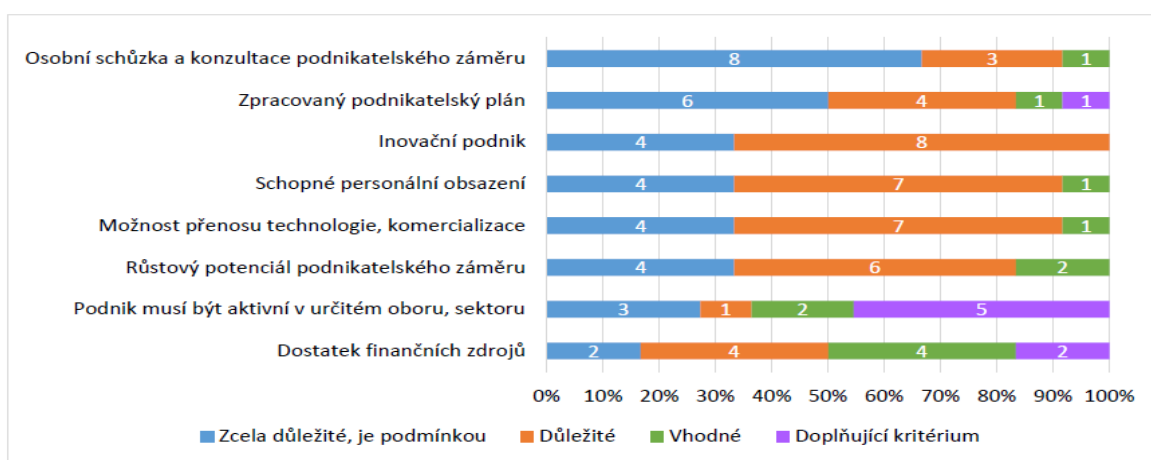
S tímto složitým výběrem jsou v jednotlivých inkubátorech spojena specifická kritéria. Někdy jsou tato kritéria velice úzká a mohou být spojena se specifickými technologiemi, např. v oblasti biomedicíny a kybernetiky, ve specifické fázi vývoje, fáze funkčního prototypu. Mohou být ale i více střídmější a týkat se více technologických sektorů ve všech fázích vývojového cyklu.

Všechny inkubátory mají ale společné to, že hledají u začínajících firem níže popsaná obecná kritéria.

- Podmanivý nápad
- Dobrý team
- Vhodná technologie
- Finanční propočty
- Průzkum trhu
- Růstový potenciál

Začínající firmy, které tato kritéria nesplňují, mohou přijít o příležitost rychlejšího rozvoje. Tato kritéria se dají vyčíst z dobře vypracovaného podnikatelského plánu. Čím více zmíněných kritérií začínající firma splní, tím větší je její šance na úspěch.

Je třeba poznamenat, že podnikatelský plán je pouze jedním faktorem ovlivňujícím konečný výběr žadatele o vstup do inkubátoru a že v praxi inkubátory přihlíží i k ostatním faktorům, jako jsou například předchozí podnikatelské zkušenosti zakladatele nebo realizačního teamu aj. Viz následující obrázek.



Obr.3 Definovaná vstupní kritéria (Taušl Procházková 2011)

Každý technologický inkubátor si sám určuje vstupní politiku. Správné nastavení této vstupní politiky je klíčovým předpokladem správného a efektivního fungování inkubátoru.

## 2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelským plánem se rozumí dokument, který do detailu popisuje, jakým způsobem chce začínající podnik dosáhnout svých cílů. Je základním nástrojem určujícím směr, jímž se má firma ubírat, a vytyčuje její budoucí vývoj. Je považován za klíčovou predispozici k vyhodnocení rozhodnutí o investování nebo o přijetí k inkubaci. Obsahuje popis interních i externích vlivů důležitých pro provoz a budoucí rozvoj podniku.

Veber a Srpová (2012, s.95) definují podnikatelský plán jako písemný dokument zpracovaný podnikatelem popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Podnikatelský plán slouží jako podklad pro kontrolu plnění vytyčených cílů, pro plánování a rozhodování.

Podnikatelské plány se dají rozdělit dle účelu jejich využití a zpracování do tří skupin (Červený a kol. 2014). Podnikatelský plán pro začínající firmu nebo začínajícího podnikatele. Motivem je skutečnost, že má být realizováno nové podnikání, a to je třeba důkladně naplánovat. Plán je zpracován na základě potřebných analýz a jeho součástí jsou i doprovodné plány pro realizaci. Podnikatelský plán vypracován s cílem získání partnera pro podnikání je odlišný. Jeho forma bude záležet na typu partnera vstupujícího do firmy a na jeho požadavcích. K zodpovědnému vypracování bude zapotřebí zajistit informace o situaci na trhu a o strategii, kterou na něm firma hodlá uplatňovat. Hlavním motivem při vypracování podnikatelského plánu pro banku či investora je zajištění důležitých finančních prostředků potřebných pro rozvoj podnikání. Podle druhu poskytovaných služeb spadají technologické inkubátory do prvních dvou vyjmenovaných skupin.

Při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady (Veber a Srpová 2012). Měl by být srozumitelný a vhodně a jednoduše vyjadřovat svou podstatu. Prezentování příliš velkého množství myšlenek v jedné větě bývá zpravidla na obtíž. Využívání tabulek a vhodných číselných vyjádření je žádoucí. Měl by být logicky uspořádaný. Jednotlivé myšlenky by na sebe měly vhodně navazovat a bezpodmínečně musí být podloženy fakty, tvrzení obsažena v plánu si nesmějí odporovat. Myšlenky a závěry, které jsou v podnikatelském plánu uvedeny, by měly být uvedeny stručně, nikoliv však na úkor faktů. Samozřejmostí podnikatelského plánu je uvádění pravdivých a reálných údajů předpokládaného vývoje. Podnikatelský plán popisuje budoucnost a tu je velice složité správně předpovědět, proto by měl každý podnikatel počítat s jistou mírou rizika. Je dobré pokusit se rizika v podnikatelském plánu popsat a navrhnout možná řešení.

Konstrukce podnikatelského plánu většinou nebývá pevně stanovena a závisí na aktuální potřebě, pro kterou je sestavován. Proto není obecně možné doporučit nebo nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám. Existují však výjimky, kdy například technologický inkubátor, či jiná entita vyžaduje dodržení stanovené struktury skrze vyplnění předpřipraveného formuláře. Odborné publikace (Srpková 2011; Veber a Srpková 2012) se shodují na tom, že by měl podnikatelský plán bez ohledu na typ firmy obsahovat části, které byly pro přehlednost shrnuty následovně:

Titulní list – obsahuje název a logo firmy, název podnikatelského plánu a jméno jeho autora/ů, soupis klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod. Doporučuje se zde také uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“

Obsah – uvedením obsahu se zjednoduší možnosti vyhledávání určitých informací v dokumentu. Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Pro lepší přehlednost do obsahu uvádíme nadpisy maximálně tří úrovní.

Úvod, účel a pozice dokumentu – aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem ohledně účelu předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti apod. doporučuje se např. v úvodu uvést, pro koho je podnikatelský plán sepsán. Také je vhodné hned v úvodu seznámit čtenáře s tím, zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, plnou verzi plánu, ve které některé kapitoly budou ještě doplněny nebo upřesněny, či zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu.

Shrnutí – shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu. Rozsah závisí na charakteru podnikatelského záměru. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme ho jako poslední.

Popis podnikatelské příležitosti – v čem podnik spatřuje podnikatelskou příležitost? Například v nalezení mezery na trhu, objevení nového technického principu aj. Potřebujeme čtenáře přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu a že právě my máme pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady.

Cíle firmy a vlastníků – tato část podnikatelského plánu má čtenáře přesvědčit, že právě naše firma je schopna úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt. O úspěchu firmy rozhoduje především její vedení, odborné a podnikatelské schopnosti managementu. Doporučuje se jmenovitě uvést cíle firmy, vlastníků a manažerů, uvést organizační strukturu firmy a zmínit zainteresované firemní poradce.

Potenciální trhy – podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, existuje-li pro něj trh. Na základě důkladné analýzy trhu a oboru musíme dokázat existenci potenciálního trhu a jeho růstový potenciál. Důležité je vymezit celkový trh a cílový trh, na který se v rámci celkového trhu zaměříme. Nebudeme popisovat každou součást cílového trhu, ale popíšeme jeho charakteristické znaky.

Analýza konkurence – nově vznikající podnikatelské plány mají tendenci tíhnout k zúženému pohledu na věc a domnívají se, že jejich produkt nemá konkurenci. Takovéto myšlení bývá ve většině případů mylné, proto bychom mu měli předejít důkladnou analýzou konkurenčního prostředí. Měli bychom určit firmy, které představují bezprostřední konkurenci v současnosti, a firmy, které mohou představovat potenciální konkurenci v budoucnosti, a zjistit jejich konkurenční výhody.

Marketingová a obchodní strategie – správně zvolená marketingová strategie má nezanedbatelný vliv na budoucí úspěch. Jejím důsledkem je segmentace trhu a následný výběr správného segmentu s odpovídající velikostí a kupní silou a následné určení tržní pozice. Cílem je usadit firmu v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence. S marketingovou strategií souvisí rozhodnutí o užití správného marketingového mixu. Největší pozornost v rámci marketingového mixu by měla být věnována produktu, protože je základním kame-



nem naší nabídky. Cena je jedinou součástí marketingového mixu, která generuje příjmy, její tvorba je však složitá a odvíjí se od velkého množství atributů souvisejících jak s děním na trhu, tak cíli cenové politiky. Podnikatelský plán by měl také osvětlit prodejní strategii, možnosti distribuce produktu a také komunikační politiku podniku.

Realizační projektový plán – časový harmonogram je nedílnou součástí podnikatelského plánu, vytyčuje důležité kroky, milníky a termíny, jichž chce v daném časovém intervalu dosáhnout. Slouží zpětně jako kontrolní měřítko plnění cílů.

Finanční plán – přenáší předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby a prokazuje proveditelnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Tato část obsahuje plánování výnosů a příjmů, nákladů a výdajů a také plánování peněžních toků.

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu – aby mohl podnik správně fungovat, měl by skrze SWOT analýzu poznat vnitřní a vnější faktory ovlivňující jeho budoucí úspěšnost. Má-li se firma vyvarovat negativních dopadů na své fungování, musí si být vědoma rizik. Analýza rizik projektu nám také přinese lepší představu o tom, co může firma očekávat v krizové situaci.

Přílohy – tato část podnikatelského plánu je individuální a odvíjí se od konkrétních případů. Může obsahovat například životopisy, výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, podklady z finanční oblasti, vizuální pomůcky a důležité smlouvy.

Při užití podnikatelského plánu jako podkladu pro přijetí k inkubaci většinou technologické inkubátory netrvají na předešle zmíněné struktuře. Takto obsáhlý podnikatelský plán je klíčový následnému zajišťování dalšího kapitálu během nebo po ukončení inkubace. Obsah plánu a jeho rozsah je ovlivněn rozdílností podniků, danou jejich vývojovou, výrobní a odbytovou strukturou, velikostí atp. (Synek a Kislingerová 2015). Podnikatelský plán zpracováváný pro účely přijetí k inkubaci by tedy mohl být zkrácen následovně:

Shrnutí a základní východiska – název podniku, jeho historie, závažné informace o činnosti od jeho založení, poslání podniku a základní cíle, kterých má být s ohledem na poslání dosaženo, základní charakteristika výrobků, které jsou

předmětem výrobního programu, stručná charakteristika finanční situace podniku. Tato úvodní část plánu je dána jeho externí úlohou. Jejím úkolem je podat přesvědčivý obraz poslání podniku, jeho cílů a strategie, a to vše s maximální stručností a výstižností. Další části podnikatelského plánu vycházejí z funkční struktury plánování. Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence – základní rysy výrobků, jejich konkurenční výhody, vývoj nových výrobků, stádium životního cyklu výrobku, možnosti zastarávání výrobků, unikátnost výrobku, charakteristika výrobního programu, charakteristika současného a především předpokládaného vývoje odvětví, jeho atraktivnost, velikost a trendy vývoje trhu, očekávaný tržní podíl, odhad vývoje konkurence, který předpokládá, že známe hlavní konkurenty, jejich tržní podíl, objem prodeje, výrobní kapacity, efektivnost, vývojové trendy a srovnání konkurenčních výrobků. Všechny ostatní části plánu se odvíjí od odhadu prodeje, na který je zaměřena tato část. Projektovaný prodej je založen na průzkumu a analýzách trhu. Plán marketingu – vyplývá z marketingové strategie a zahrnuje plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce atp. Plánování vývoje cen je nutno vzhledem k nesmírně širokým souvislostem, které tato oblast má, věnovat významnou pozornost. Dopady cenové politiky ovlivňují rentabilitu podniku, konkurenceschopnost, velikost tržního podílu atp. Plán výzkumu a vývoje, plán výroby – vyplývá z péče podniku o inovace. Na něj navazuje plán výroby, který je zaměřen na technologii výroby, rozsah a využití výrobních kapacit, lokalizaci výroby. Současně zahrnuje zásobovací činnost, orientovanou na optimální výši a strukturu zásob, kritéria výběru dodavatelů, smlouvy s dodavateli, ceny a skladové hospodářství. Finanční plán – představuje významnou součást podnikatelského plánu a je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí. Ve finanční oblasti se odráží úroveň každé jednotlivé činnosti podniku. Finanční plán zahrnuje plánování celkové potřebné výše kapitálu a jeho struktury s ohledem na jeho cenu a riziko, dále plánování struktury podnikového majetku, podíl stálého a oběžného majetku, rozhodování o investicích, plánování likvidity. Cílem finančního plánu je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku. K tomu je obvykle využívána finanční analýza.

## 2.3 Hodnocení podnikatelského plánu

Podpora podnikání ze strany technologických inkubátorů začíná správným zhodnocením a výběrem vhodných kandidátů k inkubaci. Tito kandidáti jsou vybráni podle předložených podnikatelských plánů (Organisation for economic co-operation and development 2000, s. 20).

Dle Srpové (2011, s.33-40) se kritéria hodnocení podnikatelských plánů dají rozdělit do dvou skupin na všeobecná kritéria a kritéria specifická, závislá na posuzovateli podnikatelského plánu. Všeobecná kritéria jsou dělena do jednotlivých oddílů následovně.

Jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu – Základní nápad musí být srozumitelný a rychle pochopitelný i lidmi, kteří se v daném oboru nepohybují. Srozumitelný by měl být celý podnikatelský plán. Tento plán má hodnotiteli zcela jasně ukázat, proč je náš projekt právě ten vyvolený. Důraz by měl být kladen na životní cyklus, jak získáme zákazníky, jak si jejich zájem udržíme, jaké plánujeme inovace. Plán musí hodnotiteli jasně říci, kdo náš produkt potřebuje, na čem bude naše firma vydělávat a jak si představujeme proces, při němž přetvoříme myšlenky v budoucí tržby a zisk.

Komplexnost informací o oboru a konkurenci – Hodnotiteli musíme předložit po předchozí rešerši podrobný popis důležitých obchodních, technologických a konkurenčních informací z oboru. Chce-li firma vstoupit na již existující trh s novým produktem, mělo by dojít k výzkumu dané situace na trhu. Je klíčové poznat možnou budoucí konkurenci a situaci na trhu.

Zkušenosti zakladatele a kvalita týmu – Rozhodujícím faktorem je kvalita realizačního týmu. Dobrý team uspěje i s průměrně atraktivním podnikatelským plánem, avšak špatný tým neuspěje ani se sebelepším projektem. Vstupujeme-li do zatím neprobádaných vod, s kterými nemáme zkušenosti, je zcela zásadní na naši stranu přivést kvalitní manažery s oborovou historií. Pro hodnotitele je důležité, je-li takový manažer přímo ve vedení firmy nebo v dozorčí radě, jeho úspěšná zkušenost napovídá, že bude pro firmu značným přínosem. Důležité je také zmínit, zdali team již na nějakém projektu spolupracoval. Pokud ano, mohou si jeho členové lépe rozumět a výsledek jejich spolupráce bude pravděpodobně lepší než u nově vznikajícího teamu.

Propracovanost obchodní a marketingové strategie – Má firma plán uvedení produktu na trh? Jak budeme reagovat na konkurenci, která se inspiruje naším nápadem? Jak chceme oslovit své budoucí zákazníky a jakým způsobem chceme své produkty distribuovat? Posuzovatelé se jistě budou tázat na podobné otázky a budou očekávat adekvátní odpovědi. Situace na trhu se dá pouze odhadovat, nikdy si nebudeme úplně jisti, co novou firmu v začátcích čeká. I přes tuto skutečnost je potřeba mít plán alespoň na rok dopředu s vytyčenými krátkodobými cíli, kterých chceme v tomto úseku dosáhnout. Tento plán následně slouží jako nástroj posouzení úspěšnosti plnění cílů a jako podklad pro včasné opravné kroky.

Finanční atraktivita plánu – Jak pro posuzovatele vstupu do inkubace, tak potenciální investory je důležitá komplexnost a úplnost finančního plánu. Rozhodují, zdali poskytnou své zdroje, ať už ve formě financí, času nebo vybudovaných kontaktů, někomu, kdo je bude schopen správně využít k vzájemnému prospěchu. Hodnotitelé musí posoudit reálnost uváděných tržeb a nákladů a jejich časového rozlišení. Zásadní je schopnost správně odhadnout a naplánovat tvorbu cash flow. Firma musí být schopna splácet úvěry. Podnikatelský plán by měl jasně vytyčit, jakým způsobem může firma udržitelně růst v časovém horizontu pěti až sedmi let. Podnikatelský plán by měl počítat s více variantami finančního plánu.

Možnosti ochrany myšlenky – V dnešní době velice důležité a diskutované téma. Například asijské technologické inkubátory na možnosti ochrany myšlenky příliš nelpí. Obecně nevěří, že by myšlenka měla být někým vlastněna. Duševní vlastnické právo není obecně jednoduše vymahatelné a prokazování krádeže je zdlouhavé a finančně náročné. Jako klíčový faktor neberou myšlenku, ale její včasnou inovaci a tím náskok proti konkurenci. Lpí-li ovšem inkubátor na ochraně myšlenky měl by se ptát na tyto otázky:

- Je možno myšlenku chránit? Je schopen její ochrany?
- Neporušuje dané řešení patentová práva někoho jiného?
- Je připravena strategie vyjednávání, bude-li dané řešení napadnuto třetí stranou?

Promyšlenost prvních kroků – Tento bod je spojen s prvními měsíci fungování začínajícího podniku. Jeho rozsáhlost by měla být úměrná složitosti nabízeného produktu nebo služby.

Důvěra podnikatele v podnikatelský plán – Toto kritérium ukazuje míru důvěry podnikatele ve svůj podnikatelský plán, mělo by však být nějakým způsobem měřitelné. Kupříkladu podnikatel může poukázat na finanční příspěvek do projektu vzhledem ke své finanční situaci nebo ochotu využít dřívější kontakty a obchodní vztahy. Nebo také na to že kvůli svému podnikatelskému plánu opustil lukrativní místo v mezinárodní společnosti.

Míra rizik a plány jejich omezení – Tento bod se skládá z více faktorů. Prvním je souhrnné riziko ztráty části nebo veškerého finančního kapitálu budoucího investora. Druhým pak riziko ztráty času investora spojené s dosažením průměrného nebo podprůměrného výsledku zhodnocení vloženého kapitálu. Třetí – jak má podnikatel rozpracován rozbor rizik svého podnikatelského plánu. Kvalitně zpracovaný rozbor rizik podnikatelského plánu usnadní hodnotiteli práci s přípravou kvalitního hodnocení.

Společenský přínos plánu – Je značně individuální, ale obecně platí, že většina moderních společností se angažuje ve společenské odpovědnosti a snaží se svým produktem nebo službami či přístupem k výrobnímu procesu zlepšit nejen ekonomické, ale i životní a sociální prostředí.

#### Specifická kritéria hodnocení

Hodnotitelů podnikatelských plánů může být několik. Prvním hodnotitelem je ale vždy autor podnikatelského plánu. Pro něj je důležité nahlížet na podnikatelský plán očima jiného hodnotitele, a to ať už technologického inkubátoru, potenciálního investora či banky, protože jejich kritéria hodnocení jsou odlišná.

Identifikace začínajících firem, pro které je inkubace ta správná cesta, a těch, kterým ani inkubace nepomůže, není jednoduchý proces a vyžaduje sofistikované porozumění trhu a procesům probíhajícím při formování začínajícího podniku (Hackett a Dilts 2004).

Chinsomboon (2000, s.53) uvádí, že každý inkubátor má k vyhodnocení podnikatelských plánů svou vlastní metodologii. Tuto metodologii považují za faktor, kterým se odlišují od své konkurence<sup>1</sup>. Autor těmto výrokům však nepřikládá valný význam a popisuje obecnou metodu vyhodnocení podnikatelských plánů následovně. Prvním krokem je vyhodnocení podnikatelského plánu jedním nebo více analytiky inkubátoru, kteří hledají adekvátní ohodnocení založené na předem určených kritériích pro velikost trhu, pro produkt, druh odvětví, sílu teamu v startupu aj. Často podnikatelský plán neprojde pod rukama více než jednoho analytika a je rovnou zavrhnut. Není-li tomu tak, podnikatelský plán se předá dalším analytikům k přezkumu. Tyto následné přezkumy jsou prováděny členy inkubátoru s podnikatelskou prozíravostí a předchozími zkušenostmi. Projde-li podnikatelský plán touto částí, přesouvá se ke kroku dvě. V tomto kroku se podnikatelský plán dostává před komisi, která zkoumá pozadí firmy a její marketingový plán. Ve třetí části je podnikatel pozván na krátkou (15 až 20 min.) prezentaci, kde popisuje svůj podnikatelský záměr před vybranou komisí zástupců inkubátoru. Po skončení prezentace členové komise hlasují a není-li podnikatelský plán vetován žádným z členů postupuje dále ke kroku číslo čtyři. Podnikatelský plán je podrobován dalšímu prověřování a může také dojít v rámci pečlivosti k marketingovému výzkumu ze strany inkubátoru. Proběhnou-li všechny tyto kroky bez problémů a ukončí veškeré pochyby ze strany inkubátoru, dojde k sepsání smluvních podmínek s podnikatelem nebo zástupcem začínající firmy. V této části se také řeší případné počáteční investice, jsou-li inkubátorem poskytovány. Dokončení tohoto procesu může být dosaženo i za méně než týden. Toto vyhodnocení se jen málo odlišuje od metodologie používané investory rizikového kapitálu Chinsomboon (2000, s.54). Inkubátory a Investoři rizikového kapitálu se také shodují na některých kritériích, které od podnikatelského plánu vyžadují jako například: aby řešil poptávku trhu, aby měl

---

<sup>1</sup> Konkurencí se rozumí podobný technologický inkubátor, jehož cílem je získávání podílů v nadějných a potenciálně výnosných firmách

podnik potenciál stát se lídrem na velkém trhu, aby zakládající členové byly instinktivními lídry, aby měl potenciál vytvořit velké bohatství, aby měl silnou technologii, která dokáže odolávat výpadům konkurence.

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat ověřením teoretického základu o posuzování podnikatelských plánů. Pokusí se potvrdit, zdali zmíněná kritéria fungují v praxi, a jaké další nástroje používají inkubátory při výběru žadatelů.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



# 3 POSUZOVÁNÍ PLÁNŮ

# PODNIKATELSKÝCH

Cílem praktické části bakalářské práce je ověření teoretického základu o posuzování podnikatelských plánů a vymezení dalších používaných metod při rozhodování o přijetí žadatelů o inkubaci. Dále je cílem vytvoření návrhu metodiky na posouzení podnikatelských plánů z pohledu inkubátoru ČVUT jako potenciálního investora. K získání potřebných informací byly použity dotazníky, které byly rozesílány dohromady ve dvou kolech. V prvním kole byly osloveni potenciální respondenti z řad technologických a technologicky orientovaných inkubátorů. Následně byli do tohoto kola zapojeni také zástupci z řad akceleratorů z důvodu nízké návratnosti v prvním kole. Respondenti, jež byli ochotni dále spolupracovat, byli ve druhém kole požádáni o poskytnutí detailnějších informací o jejich struktuře a metodách výběru žadatelů o inkubaci. Jednotlivá kola jsou rozpracována na následujících stránkách.

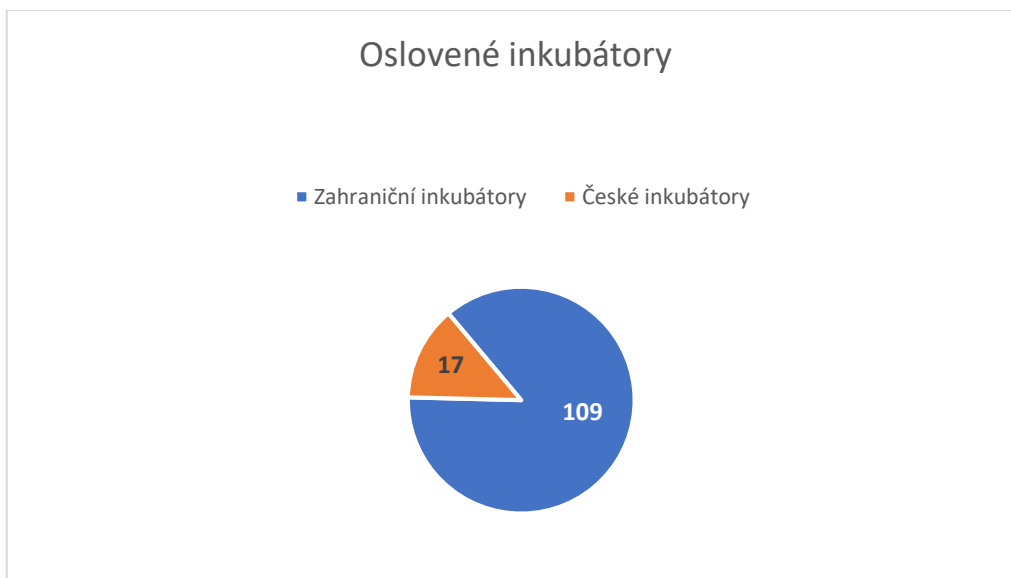
V první podkapitole se budu zabývat prvním kolem dotazníkových šetření. Cílem této kapitoly je vzájemné porovnání posuzování podnikatelských plánů oslovených respondentů. Uvedu formulace otázek s odůvodněním jejich stavby a popíši výsledky šetření. Dotazníky byly zaslány spolu s žádostí o jejich vyplnění formou emailu (pokud byl dostupný), nebo případně skrze dostupný kontaktní formulář. Do výběru potenciálních respondentů byly zahrnuty inkubátory se zaměřením na rozvoj nových technologií, technologické inkubátory a v další části, v důsledku nízké návratnosti dotazníků (pouze 8 odpovědí z původních 70 rozeslaných dotazníků), následně technologicky orientované akcelerátory (rozesláno dalších 56 dotazníků).

Druhá podkapitola se zabývá šetřením respondentů, kteří byli ochotni poskytnout detailnější informace. Tato kapitola jednotlivě popisuje jejich strukturu, metody a kroky při posuzování podnikatelských plánů a procesy výběru kandidátů k inkubaci či akceleraci. Tyto informace vycházejí ze zodpovězených otázek a veřejně dostupných informací.

Z obou těchto kapitol vyvodím závěry a na jejich základě doporučím metodický proces výběru podnikatelského plánu pro inkubátor ČVUT.

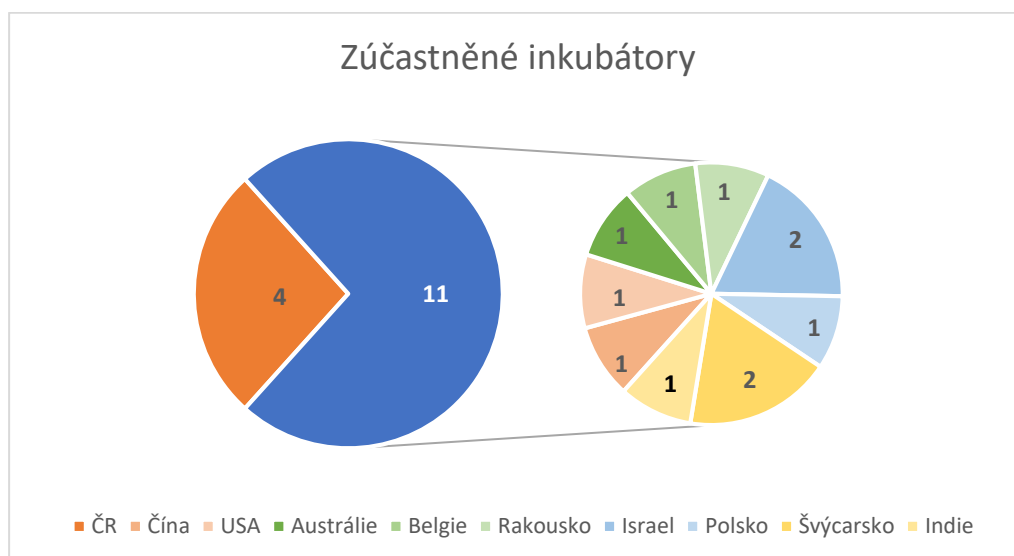
### **3.1 První kolo dotazníkového šetření**

Cílem tohoto dotazníku bylo ověření teoretického základu o posuzování podnikatelských plánů a vymezení dalších možných metod používaných při výběru vhodných kandidátů k inkubaci a akceleraci. Oslovených respondentů bylo dohromady 126. Oslovené technologické inkubátory a akcelerátory pocházely jak z tuzemska, tak ze zahraničí. Jmenovitě pak pocházela značná část z nich ze Spojených států amerických, Izraele, Číny, jednotlivých států Evropské unie, ale také například z Austrálie aj. Inkubátory a akcelerátory z USA byly osloveny z toho důvodu, že zde došlo ke vzniku konceptu inkubace a v současné době jsou Spojené státy považovány za jednoho ze světových lídrů v tomto oboru. Další významnou zemí je Izrael, také nazývaný „Startup Nation“, který je zemí s rok, co rok rychleji rostoucím počtem startupů (Nicholas 2015). Respondenti z Číny a jiných zemí byli vybráni pro doplnění různorodosti spektra vzorku. Pro účely zjištění metod užívaných k posuzování podnikatelských plánů byl využit dotazník sestavený a distribuovaný prostřednictvím služby Google formuláře. Dotazník byl rozeslán ve dvou verzích – v českém a anglickém jazyce. Většina respondentů byla oslovena prostřednictvím emailu. U zahraničních respondentů byl dotazník zasílán pouze těm potenciálním respondentům, kteří měli veřejně dostupné webové stránky v anglickém jazyce. Vyhledávání probíhalo pomocí vyhledávače Google. V rámci ČR byl dotazník zaslán inkubátorům jmenovaným na stránkách agentury pro podporu podnikání a investic Czechinvest a také potenciálním respondentům, kteří byli nalezeni pomocí zadaných vyhledávacích kritérií „technologický“ a „inkubátor“ spojených vyhledávacím operátorem AND.



Graf 1 Počet oslovených inkubátorů

Celková návratnost dotazníku činila 11,9 %, návratnost českých dotazníků byla 23,5 % a zahraničních 10,1 %. Zúčastnění respondenti pocházeli celkově z deseti zemí.



Graf 2 Počet zúčastněných inkubátorů

### 3.1.1 Souhrn otázek a odpovědí

1. Název organizace, kontaktní osoba nebo kontaktní e-mail

Tato otázka sloužila jako identifikátor respondenta. V anglicky přeloženém dotazníku také obsahovala dodatečnou otázku, odkud respondent pochází.

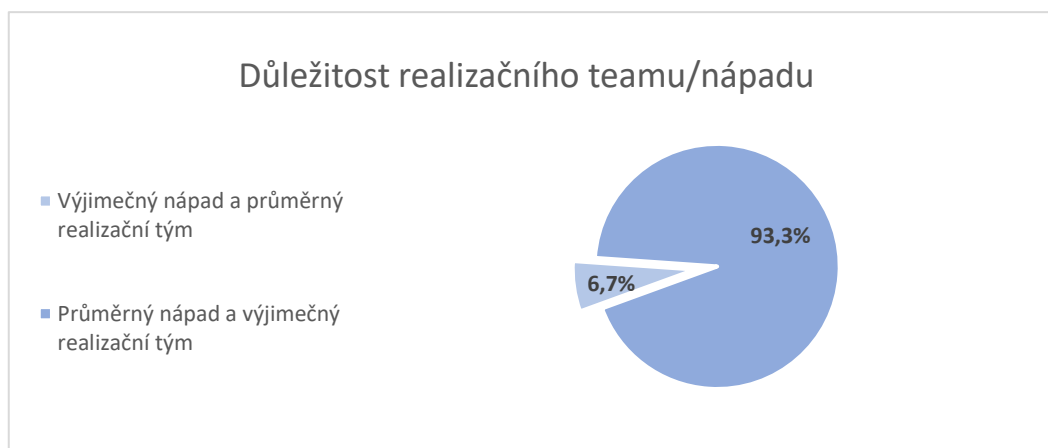
2. Mohu se na Vás obrátit v případě dalšího šetření na téma posuzování podnikatelských plánů?

Pokud respondent odpověděl na tuto otázku ano, bylo o něm uvažováno jako o možném respondentovi pro další kolo šetření praktické části.

3. Označte z nabízených možností skutečnost, která je pro Vás při rozhodování důležitější:
  - a. Výjimečný nápad a průměrný realizační tým
  - b. Průměrný nápad a výjimečný realizační tým

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali obecně upřednostňují respondenti při rozhodování o přijetí k inkubaci výjimečný nápad, nebo výjimečný realizační tým.

Většina z dotázaných se shodla na tom, že je pro ně důležitější výjimečný realizační tým s průměrným nápadem než výjimečný nápad s průměrným realizačním týmem. Z těchto odpovědí vyplývá, že startup ucházející se o místo v inkubátoru, bude mít větší šanci na přijetí, pokud bude jeho realizační tým složený ze zkušených pracovníků, nejlépe z oboru, a zároveň, že inkubátory, po-  
tažmo akcelerátory se zajímají o popis členů realizačního teamu daného projektu/startupu.

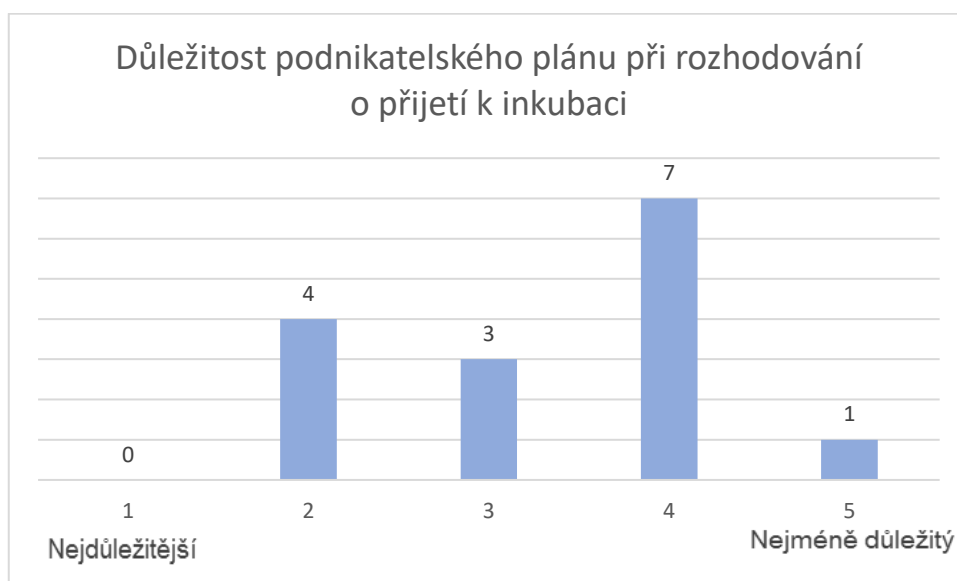


Graf 3 Důležitost realizačního teamu

4. Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejdůležitější, jakou váhu při-  
kládáte podnikatelskému plánu při rozhodování o přijetí k inkubaci.

Zde se ptáme, jak moc respondent přihlíží při svém rozhodování k podnikatel-  
skému plánu a zda jej považuje za dostačující zdroj informací potřebný k to-  
muto rozhodnutí.

Z odpovědí bylo zjištěno, že větší část dotázaných respondentů nepři-  
kládá podnikatelskému plánu větší důležitost. Jako nejdůležitější tuto možnost  
neoznačil žádný z dotazovaných. Z těchto zjištění můžeme usoudit, že podni-  
katelský plán není pro respondenty sám o sobě dostatečným zdrojem infor-  
mací při rozhodování o přijetí k inkubaci.



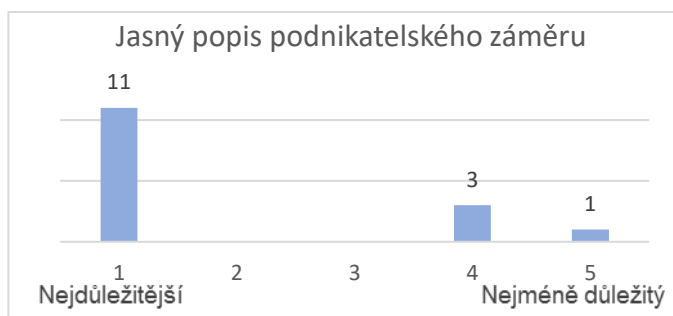
Graf 4 Důležitost podnikatelského plánu

5. Které z následujících aspektů by měl podnikatelský plán zřetelně popi-  
sovat/obsahovat? Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejdůleži-  
tější:

Tato komplexní otázka měla ukázat jakou důležitost respondenti při-  
kládají jednotlivým částem podnikatelského plánu.

### a. Jasný popis podnikatelského záměru

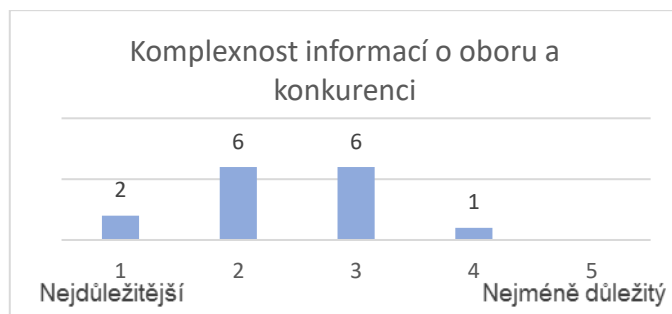
Jasný popis podnikatelského záměru v podnikatelském plánu považovali respondenti za velice důležitý. Tuto skutečnost uvedla drtivá většina respondentů. Pouze v součtu pro 4 zahraniční respondenty (původem z Číny, USA, Belgie a Švýcarska) nebylo toto kritérium důležité. Čeští respondenti zaujali větší stanovisko.



Graf 5 Jasný popis podnikatelského záměru

### b. Komplexnost informací o oboru a konkurenci

Popis informací o oboru a o konkurenci by v podnikatelském plánu považovala za spíše důležité mírná většina respondentů. Neutrálně se k tomuto kritériu postavilo 6 respondentů.

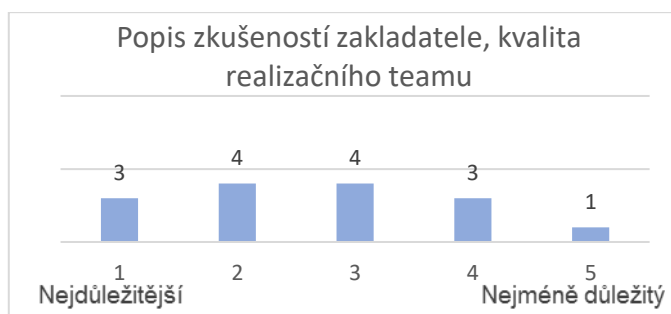


Graf 6 Komplexnost informací o oboru a konkurenci

### c. Popis zkušenosti zakladatele, kvalita realizačního teamu

Nějakou formu popisu zkušeností zakladatele a kvality realizačního teamu by u podnikatelského plánu uvítalo součtem 7 respondentů. Neutrálně se k tomuto tématu vyjádřili 4 respondenti a součtem 4 respondenti tomuto kritériu nepřikládají větší význam. Tato otázka souvisí s otázkou číslo tři. Přestože považují respondenti za důležité zjištění kvality realizačního teamu, nespolehají

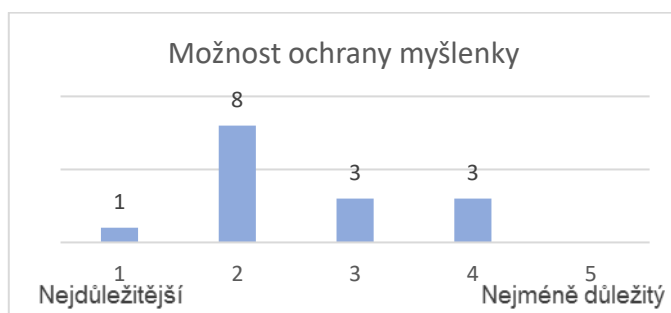
se v tomto případě pouze na jeden zdroj informací (v tomto případě pouze na popis kvalit teamu v podnikatelském plánu).



Graf 7 popis zkušeností zakladatele, kvalita realizačního teamu

#### d. Možnost ochrany myšlenky

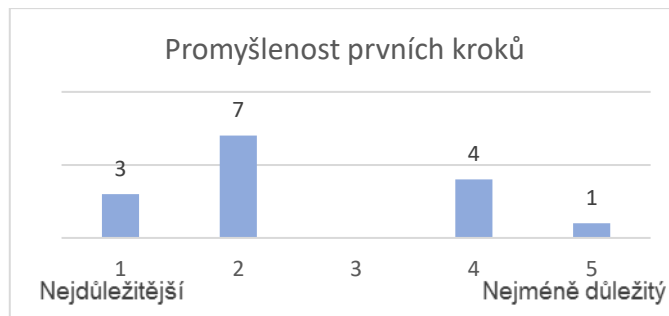
Zmínku či detailnější popis možnosti ochrany myšlenky v podnikatelském plánu by uvítalo součtem 8 respondentů, 3 respondenti u této otázky zůstávají neutrální. Za spíše nedůležitou tuto skutečnost považují 3 respondenti, výčetem z Číny, Izraele a Švýcarska. Zde se ukazuje trend, který je v Číně aktuální, a to že se ve zdejší společnosti duševnímu vlastnictví nepřikládá valná důležitost. Další z těchto respondentů je z Izraele, kde se duševní vlastnictví nepovažuje za konkurenční výhodu, ale je zde kladen spíše důraz na udržení si technologického náskoku před konkurencí. Poslední respondent původem ze Švýcarska je neziskovým inkubátorem pro podniky v rané fázi vývoje.



Graf 8 Možnost ochrany myšlenky

#### e. Promyšlenost prvních kroků

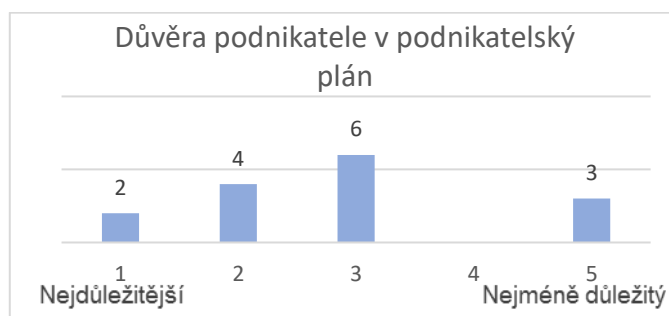
Pro většinu respondentů je uvedení informací o promyšlenosti prvních kroků v podnikatelském plánu důležité. 5 respondentů této skutečnosti nepřikládá značnou důležitost.



Graf 9 Promyšlenost prvních kroků

- f. Důvěra podnikatele v podnikatelský záměr (myšleno jaké množství vlastního kapitálu do začínajícího podnikání zakladatel vložil)

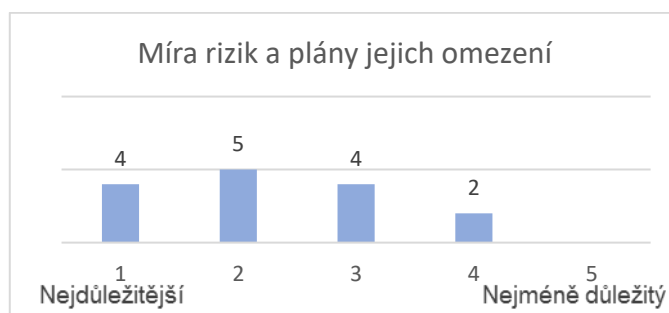
Popis důvěry podnikatele ve vlastní podnikatelský záměr byla důležitá součtem pro 6 respondentů, neutrálně se k tomuto kritériu postavilo 6 respondentů. Za nedůležité kritérium jej považují 3 respondenti.



Graf 10 Důvěra podnikatele v podnikatelský záměr

- g. Míra rizik a plány na jejich omezení

Jako poměrně důležité kritérium při hodnocení podnikatelských plánů považují respondenti popis míry rizik a plány na jejich omezení. Konkrétně se takto vyjádřilo součtem 9 respondentů, 4 respondenti zůstali v této otázce neutrální a 2 uvádí toto kritérium jako méně důležité.



Graf 11 Míra rizik a plány jejich omezení



6. Pokud Vám v předcházející otázce chyběl aspekt, který je pro vás důležitý a používáte jej při hodnocení, prosím napište jej a ohodnoťte jeho důležitost.

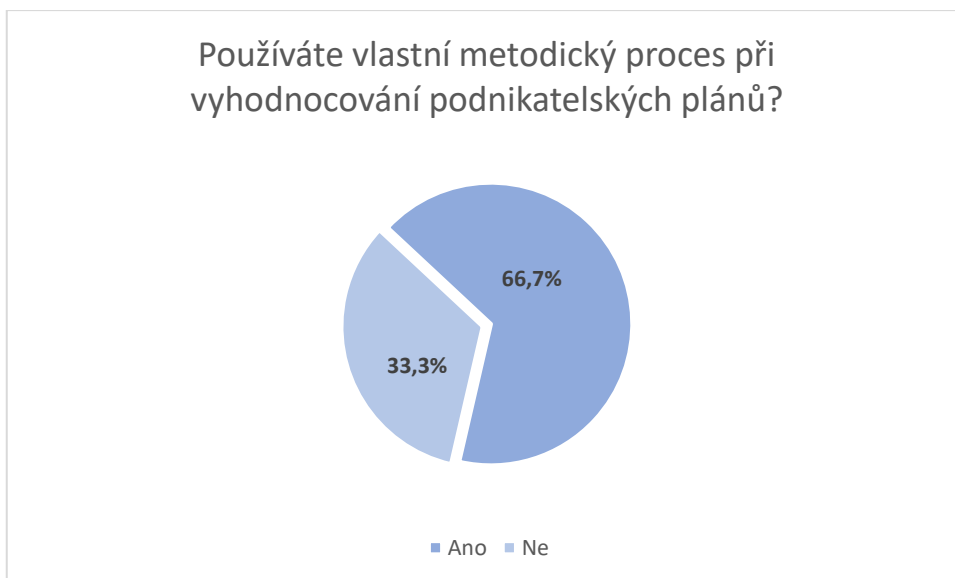
Pokud se respondent neztotožňoval s předešle zmíněnými aspekty nebo mu nějaký chyběl měl možnost v této otázce doplnit svůj názor.

Tato nepovinná otázka byla zodpovězena pouze dvěma respondenty. První uvedl, že za poměrně důležitou součást podnikatelského plánu považuje popis strategie vstupu startupu na cílový trh. U jiných respondentů mohla být tato odpověď zahrnuta do kritéria „Promyšlenost prvních kroků“. Druhý respondent aktivně uvedl výčet aspektů, které v podnikatelském plánu hledá. Tento výčet je následující: zdroje potřebné k dosažení dalšího milníku (míněno penězi, potřebnou kvalifikací a infrastrukturou), celková výše investice potřebné k dosažení specifického komerčního úspěchu a vymezení možnosti zhodnocení těchto investic, segmentace trhu – jmenovitě, kdo je potenciální zákazník a jaké jsou jeho důvody ke koupi, popis současných vlastníků s rozdělením jejich podílů, obchodní model – jakým způsobem bude startup vydělávat peníze, jaká omezení jsou spojená se vstupem na trh a s tím spojené náklady.

7. Používáte při vyhodnocování podnikatelských plánů vlastní metodický proces?

Tato otázka měla poukázat na fakt, že některé technologické inkubátory mohou mít vlastní metodologický proces výběru podnikatelských plánů. V případě že respondent odpověděl ne, byl odkázán na otázku číslo devět, odpověděl-li ano, pokračoval k otázce osm.

Z odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že většina respondentů používá vlastní metodický proces při vyhodnocování podnikatelských plánů.

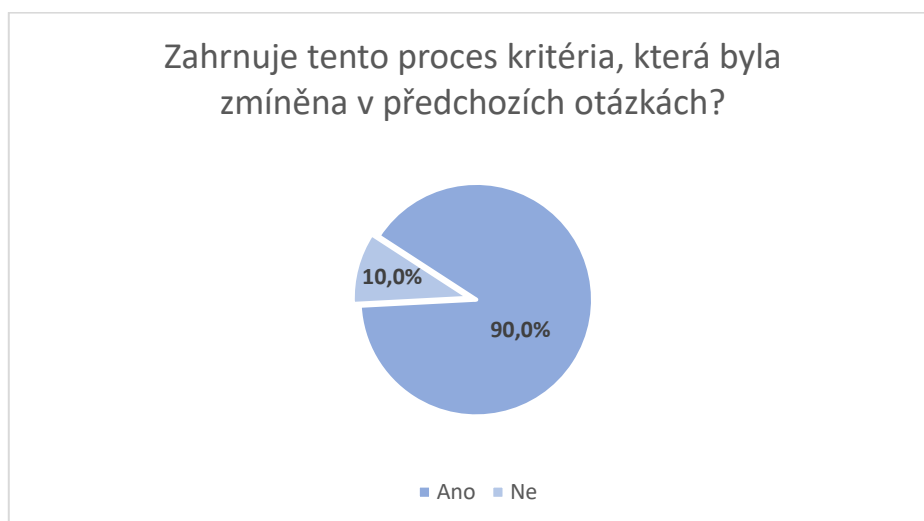


Graf 12 Užití vlastního metodického procesu

8. Zahrnuje Váš metodický proces výběru podnikatelského plánu všechna kritéria, která byla zmíněna v předchozích otázkách?

Tato otázka měla ověřit, zdali respondenti s vlastním metodologickým procesem používají při výběru podnikatelského plánu shodná kritéria.

Drtivá většina respondentů, jež vlastní metodický proces používá, se shodla na tom, že jejich metodický proces obsahuje dříve zmíněná kritéria. Respondent, jenž uvedl, že vlastní jeho metodický proces neobsahuje všechna zmíněná kritéria byl jedním ze dvou respondentů, jež uvedli v otázce číslo šest vlastní kritéria při posuzování podnikatelského plánu.

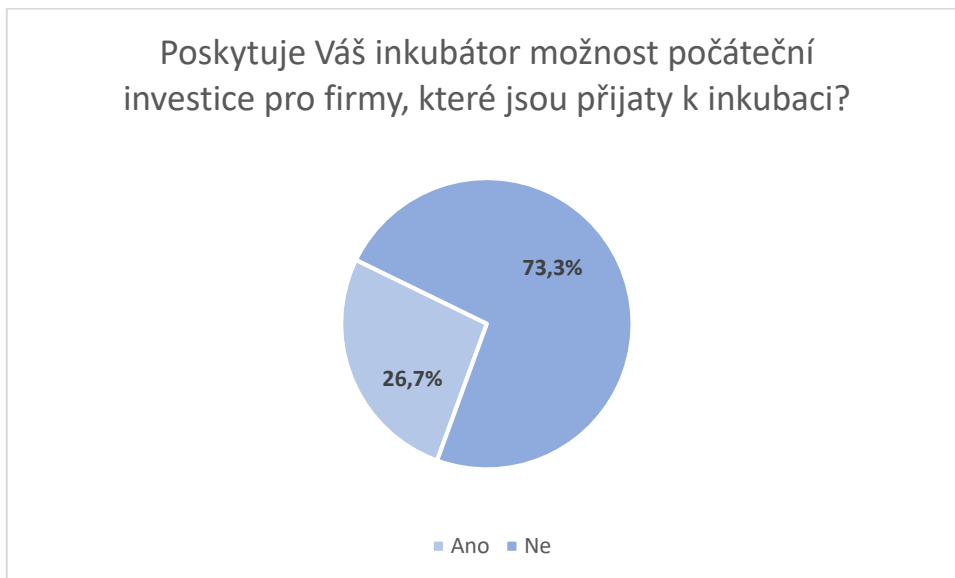


Graf 13 Obsah vlastního metodického procesu

9. Poskytuje Váš inkubátor možnost počáteční investice pro firmy, které jsou přijaty k inkubaci?

Počet respondentů nabízejících počáteční investice je malý. Touto otázkou jsem chtěl zjistit, jaké procento respondentů tuto možnost nabízí.

Pouze 26,7 % respondentů uvedlo, že poskytuje možnost počáteční investice firmám, které jsou přijaty k inkubaci. Všichni tito respondenti jsou ze zahraničí.

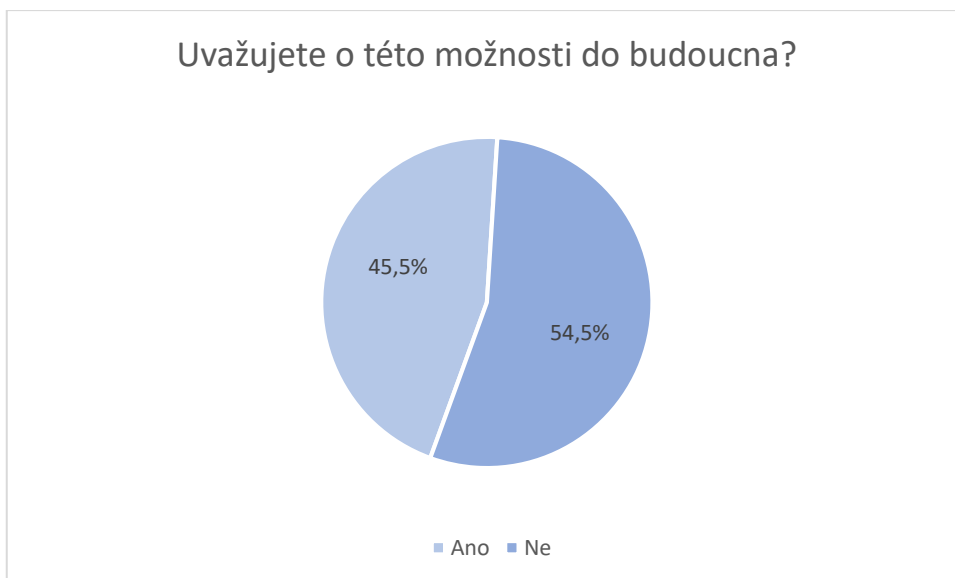


Graf 14 Poskytování počátečních investic

10. Uvažujete o této možnosti do budoucna?

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali respondent uvažuje o možnosti poskytování počáteční investice pro inkubované firmy do budoucna. Pokud respondent odpověděl na tuto otázku kladně dotazník byl odeslán. Odpověděl-li záporně, byl respondent odkázán na následující otázku.

Pouze 45,5 % respondentů odpovědělo, že o této možnosti uvažuje.



Graf 15 Investování v budoucnu

11. Z jakého důvodu neuvažujete o možnosti počáteční investice pro inkubované firmy?

V této otázce měl respondent odůvodnit, proč v předchozí otázce odpověděl záporně.

Uvedeným důvodem, proč respondenti v budoucnu neuvažují o možnosti poskytovat počáteční investice pro inkubované firmy, byl jejich právní statut. Jmenovitě jeden ze zahraničních respondentů, uvedl, že jejich technologický inkubátor je nezisková entita. Dále například jeho český protějšek sdělil, že jejich inkubátor má status obecně prospěšné společnosti, tudíž poskytování počáteční investice výměnou za podíl na zisku se neslučuje s jeho existencí.

### 3.1.2 Výsledky šetření

Šetření ukázalo, že respondenti se v podnikatelském plánu zaměřují na informace spojené s kvalitou realizačního teamu a že je pro ně primárně důležitý jasný popis podnikatelského záměru. Spíše důležitou informací v podnikatelském plánu je také komplexnost informací o daném oboru a současné konkurenci v odvětví, přičemž větší důležitost věnují popisu možnosti ochrany myšlenky. Za poměrně důležité také považují respondenti uvedení prvních kroků firmy. S popisem míry rizik a plány jejich omezení v podnikatelském

plánu počítá většina oslovených respondentů. Nějakou zmínku o výši vlastního vkladu do startupu by ocenila většina oslovených inkubátorů/akceleratorů. Nadpoloviční většina respondentů používá vlastní metodický proces při vyhodnocování podnikatelských plánů. Kritéria těchto metodických procesů jsou shodná s teoretickým základem o posuzování podnikatelských plánů. Pouze necelých třicet procent dotázaných poskytuje inkubovaným firmám počáteční investici. Pouze 45 % z těch, kteří uvedli, že počáteční investice neposkytují, poznamenalo, že o této možnosti do budoucna uvažují. Ti respondenti, kteří o této možnosti v budoucnu neuvažují, tak činí z důvodu jejich právního statutu, který jim ve jmenované situaci neumožňuje poskytovat počáteční investice pro inkubované firmy.

Přestože je podnikatelský plán důležitou součástí při rozhodování o přijetí k inkubaci, sám o sobě je jako jediný zdroj informací nedostačující. Další zdroje informací jsou nastíněny v následujícím šetření.

### **3.2 Druhé kolo dotazníkového šetření**

Technologické inkubátory/akcelérátory, které v předchozím šetření označily otázku číslo dvě („Mohu se na Vás obrátit v případě dalšího šetření na téma posuzování podnikatelských plánů?“) jako ano, byly následně znovu osloveny. Cílem druhého šetření bylo popsat strukturu a procesy související s výběrem kandidátů. S oslovením souhlasilo devět respondentů, kteří byli opětovně osloveni prostřednictvím emailu. Odpověděli čtyři respondenti, tři kladně a jeden záporně. Respondent z Belgie uvedl, že nemůže na položené otázky odpovědět s odvoláním na důvěrnost požadovaných informací. Odpovědi ostatních tří respondentů jsou popsány na následujících stránkách jako souhrn zjištění z dotazníků a webových stránek. Informace jsou s ohledem na ochranu citlivých interních údajů jednotlivých respondentů uváděny anonymně.

### 3.2.1 Představení respondenta č.1

Respondent č.1 je neziskovou organizací pocházející z Polska. Před-akcelerační program, který nabízí, má za cíl převedení idey ve funkční produkt. Tento program je určen pro zkušené pracovníky, kteří chtějí založit svou vlastní společnost, pro ambiciózní studenty s podnikavou povahou a dobrými nápady a pro programátory či odborníky na výpočetní techniku. Všeobecně je program určen pro kohokoli, jež má zajímavou myšlenku a silnou vůli proměnit ji ve skutečnost. V programu se účastník zapojuje do workshopů a prochází intenzivním mentoringem. Výsledkem programu je prezentace startupů před investory, tiskem a dalšími účastníky programu.

Na otázky odpovídala výkonná ředitelka a zároveň zástupkyně programu. Vzájemná komunikace probíhala v anglickém jazyce a uvedené odpovědi jsou volně parafrázovány.

Organizační struktura:

- 1) První dotaz směřoval na právní status organizace. *Jsme společností s ručením omezeným.*
- 2) Kdo byl nebo je hlavním partnerem při provozu akceleračního programu? *S provozem pomáhají privátní organizace, komunita a dobrovolnické organizace.*

#### Tabulka 1 Respondent č.1 Zodpovězené otázky z prvního kola dotazníkového šetření

Odpovědi jsou označeny červenou barvou.

**1. Uveďte, která možnost je pro Vás při rozhodování o přijetí k inkubaci/akceleraci důležitější:**

- a) Vynikající nápad a průměrný realizační team
- b) Průměrný nápad a vynikající realizační team ✓

**2. Uveďte na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, jakou důležitost přiřadíte podnikatelskému plánu při rozhodování o přijetí k inkubaci/akceleraci:**

1 2 3 4 5

**3. Na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, vyznačte, jaké z následujících aspektů by měl podnikatelský plán obsahovat:**

Jasný popis podnikatelského nápadu/ideje

1 2 3 4 5

Komplexní informace o cílovém odvětví a konkurenci

1 2 3 4 5

Detailní popis zkušeností zakladatele/ů a realizačního teamu

1 2 3 4 5

Popis možnosti ochrany myšlenky

1 2 3 4 5

Popis prvních kroků startupu

1 2 3 4 5

Důvěra podnikatele ve vlastní nápad/ideu\*

1 2 3 4 5

Popis míry rizik a plány jejich omezení

1 2 3 4 5

**4. Používáte při posuzování podnikatelských plánů vlastní metodický proces? Ne**

**5. Pokud ano, používáte při posuzování podnikatelských plánů stejná kritéria zmíněná v předchozích otázkách? X**

**6. Nabízí Váš inkubátor/akcelerační program možnost poskytnutí počáteční investice pro firmy přijaté k inkubaci? Ne**

**7. Pokud ne, uvažujete o této možnosti do budoucna? Ano**

\* jak velkou míru vlastního kapitálu do svého nápadu/ideje investoval

- 3) Jaký je hlavní cíl organizace? *Cílem je pomáhat profesionálům, jež mají znalosti v jejich profesních oblastech. Učit je, jak podnikat a jak vytvářet společnosti s vyššími šancemi na úspěch.*
- 4) Jaké jsou roční náklady na provoz akcelérátoru? *Konkrétní náklady závisí na mnoha faktorech. Detailnější však odpověď nebyla.*
- 5) Jakým způsobem kryje akcelérátor své náklady? *Akcelérátor kryje své náklady prostřednictvím příspěvků partnerských privátních organizací a z příjmů pocházejících z nájemného a jiných poplatků.*
- 6) Kolika startupům právě asistujete? *V akcelérátoru se najednou asistuje deseti startupům.*
- 7) Po jak dlouhou dobu může startup v akcelérátoru pobývat? *Akcelerační program trvá deset týdnů.*
- 8) Kolik má akcelérátor zaměstnanců? *Akcelérátor má celkem tři zaměstnance.*
- 9) S jakými obory pomáhají mentoři startupům? *Mentoři vypomáhají s plánováním a formováním společnosti, školí a rozvíjí obchodní dovednosti, pomáhají při výzkumu trhu, s marketingem a prodejními strategiemi, hledají zahraniční partnery, radí při vývoji nových produktů a služeb, pomáhají se získáváním financí a s navazováním různých kontaktů.*
- 10) Je akcelérátor přímo napojen na poskytovatele rizikového kapitálu? *Ne, akcelérátor není přímo napojen na poskytovatele rizikového kapitálu.*

Následující otázky spojené s procesem výběru:

- 1) Prosím popište, kolik přibližně dostane akcelérátor za rok žádostí o přijetí. *Před ukončením přihlášek na každé další kolo obdrží akcelérátor zhruba 80 žádostí o přijetí. Program pořádá dvě kola ročně.*
- 2) Kolika žádostem je nakonec vyhověno? *V jednom kole se k akceleraci vybírá 10 startupů.*
- 3) Kdo z personálu je zapojen do výběrového řízení? *Do výběrového řízení jsou zapojení manažeři a partneři programu.*
- 4) Kdo je zodpovědný za schvalování vybraných startupů? *Pověřenou osobou je výkonný ředitel akcelérátoru.*

5) Jakou významnost na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, přiřkládáte následujícím krokům při výběru kandidátů:

Screening podnikatelských plánů	1	2	3	4	5
Screening podnikatelů/zakladatelů	1	2	3	4	5
Průzkum trhu	1	2	3	4	5
Vyhodnocení osobního pohovoru	1	2	3	4	5
Vyhodnocení prezentace podnikatelského plánu před výběrovou komisí/výběrovým personálem	1	2	3	4	5
Finanční analýza	1	2	3	4	5

6) Kolik lidí je zapojeno do vyhodnocování podnikatelských plánů? *Do vyhodnocování podnikatelských plánů jsou zapojeni dva lidé.*

7) Prosím uveďte podle důležitosti na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, jaká kritéria u žadatelů hledáte a jakou jim přiřkládáte důležitost:

Úplnost podnikatelského plánu	1	2	3	4	5
Určité charakteristiky cílového trhu	1	2	3	4	5
Jedinečnou prodejní pozici u nabízeného produktu	1	2	3	4	5
Dostatek počátečních financí	1	2	3	4	5
Přiměřená velikost projektu	1	2	3	4	5
Jistý druh manažerských schopností	1	2	3	4	5
Společenská odpovědnost (CSR)	1	2	3	4	5

8) Trváte na vytvoření detailnějšího podnikatelského plánu pro potenciální investory? *Ano.*

9) Jaké procento přijatých startupů je úspěšných? Myšleno, jaké procento z nich je stále aktivní nebo bylo odkoupeno jinou firmou? *Úspěšnost se pohybuje v rozmezí 40 až 60 %.*

10) Vytváříte vlastní statistiku úspěšných a neúspěšných startupů? A pokud ano, používáte jejich příkladů ke zlepšení výběrových kritérií nebo jiných metod? *Ano, máme silnou zpětnou vazbu od startupů, které prošly předchozími koly akcelerace. Tuto zpětnou vazbu používáme ke zlepšení programu pro další kola akcelerace.*



### 3.2.2 Představení respondenta č.2

Respondent číslo dvě je akcelerátorem, který se zaměřuje na hardwarové startupy. Se sídlem v Číně je zprostředkovatelem potřebných komponentů, odborného vedení a výcviku. Díky tomu jsou inkubované startupy připraveny uvést na trh zajímavý, funkční a udržitelný výrobek, který dosáhne potřebné ziskovosti. Polovina přijímaných startupů pochází vždy ze Spojených států. Respondent poskytuje počáteční investice v hodnotě 25 až 100 tisíc amerických dolarů výměnou za menšinový podíl (do 9 %) ve startupu. Respondent

rozděluje inkubované společnosti do pěti skupin. První skupina – lifestylelová a spotřební elektronika (zahrnuje například nositelnou elektroniku, vzdělávací technologie, rozšířenou realitu aj.). Druhá skupina – pro odvětví technologií zabývající se robotikou (zahrnuje spotřební robotiku pro infrastrukturu a pokročilé roboty pro průmyslová odvětví). Třetí skupina – program vytvořený ve spolupráci s globální farmaceutickou firmou se zaměřením na technologie pečující o pokožku, zranění, ústní hygienu aj. Čtvrtá skupina – zaměřující se na pomoc inovacím v oblasti infrastruktury a propojených zařízení (například internet věcí). Pátá skupina – pomáhá vytvářet řešení pro zakázkovou a decentralizovanou produkci.

Na otázky odpovídal nejmenovaný zástupce hardwarového akcelérátoru. Vzájemná komunikace probíhala v anglickém jazyce a uvedené odpovědi jsou volně parafrázovány.

#### Tabulka 2 Respondent č.2 Zodpovězené otázky z prvního kola dotazníkového šetření

Odpovědi jsou označeny červenou barvou.

**1. Uveďte, která možnost je pro Vás při rozhodování o přijetí k inkubaci důležitější:**

a) Vynikající nápad a průměrný realizační team

b) Průměrný nápad a vynikající realizační team ✓

**2. Uveďte na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, jakou důležitost přikládáte podnikatelskému plánu při rozhodování o přijetí k inkubaci:**

1 2 3 4 5

**3. Na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, vyznačte, jaké z následujících aspektů by měl podnikatelský plán obsahovat:**

Jasný popis podnikatelského nápadu/ideje

1 2 3 4 5

Komplexní informace o cílovém odvětví a konkurenci

1 2 3 4 5

Detailní popis zkušeností zakladatele/ů a realizačního teamu

1 2 3 4 5

Popis možnosti ochrany myšlenky

1 2 3 4 5

Popis prvních kroků startupu

1 2 3 4 5

Důvěra podnikatele ve vlastní nápad/ideu\*

1 2 3 4 5

Popis míry rizik a plány jejich omezení

1 2 3 4 5

**4. Používáte při posuzování podnikatelských plánů vlastní metodický proces? Ne**

**5. Pokud ano, používáte při posuzování podnikatelských plánů stejná kritéria zmíněná v předchozích otázkách? X**

**6. Nabízí Váš inkubátor možnost poskytnutí počáteční investice pro firmy přijaté k inkubaci? Ano**

**7. Pokud ne, uvažujete o této možnosti do budoucna? X**

\* jak velkou míru vlastního kapitálu do svého nápadu/ideje investoval

Organizační struktura:

- 1) První dotaz směřoval na právní status organizace. *Akcelerátor je součástí portfolia fondu rizikového kapitálu.*
- 2) Kdo byl nebo je hlavním partnerem při provozu akcelerátoru? *S provozem pomáhají privátní organizace. Konkrétní příklad nebyl uveden.*
- 3) Jaký je hlavní cíl akcelerátoru? *Cílem akcelerátoru je pomáhat podnikatelům budovat udržitelné podniky.*
- 4) Jaké jsou roční náklady na provoz akcelerátoru? *Náklady spojené s provozem se pohybují zhruba okolo jednoho milionů amerických dolarů.*
- 5) Jakým způsobem kryje akcelerátor své náklady? *Akcelerátor kryje své náklady poplatky za správu. Bližší specifikaci respondent neuvedl.*
- 6) Kolika startupům právě asistujete? *V akcelerátoru se právě asistuje padesáti startupům.*
- 7) Po jak dlouhou dobu může startup v akcelerátoru pobývat? *Startup může v akcelerátoru pobývat 6 až 12 měsíců.*
- 8) Kolik má akcelerátor zaměstnanců? *Akcelerátor má celkem 22 zaměstnanců.*
- 9) S jakými obory pomáhají experti/mentori startupům? *Expertí vypořádávají s plánováním a formováním společnosti, školí a rozvíjí obchodní dovednosti, také vypořádávají s účetnictvím a právními úkony, pomáhají při výzkumu trhu, s marketingem a prodejními strategiemi, hledají zahraniční partnery, radí při vývoji nových produktů a služeb, pomáhají se získáváním financí a s navazováním různých kontaktů, ale také dávají cenné rady ohledně náborových taktik nového personálu a managementu, pomáhají s aspekty výpočetní techniky a výrobních procesů.*
- 10) Je akcelerátor přímo napojen na poskytovatele rizikového kapitálu? *Ano.*

Následné otázky spojené s procesem výběru:

- 1) Prosím popište, kolik přibližně dostane akcelerátor za rok žádostí o přijetí. *Akcelerátor ročně obdrží zhruba 2 tisíce přihlášek.*
- 2) Kolika z těchto žádostí je nakonec vyhověno? *Po výběrové fázi je nakonec vyhověno čtyřiceti žadatelům.*

- 3) Kdo z personálu je zapojen do výběrového řízení? *Do výběrového řízení jsou zapojeni čtyři lidé z managementu akcelérátoru.*
- 4) Kdo je zodpovědný za schvalování vybraných startupů? *Za schvalování vybraných žadatelů je odpovědný analytický team akcelérátoru.*
- 5) Kolik lidí je zapojeno do vyhodnocování podnikatelských plánů? *Do vyhodnocování podnikatelských plánů je zapojeno pět lidí.*
- 6) Trváte na vytvoření detailnějšího podnikatelského plánu pro potenciální investory? *Ne, na tomto kroku netrváme.*
- 7) Vytváříte vlastní statistiku úspěšných a neúspěšných startupů? A pokud ano, používáte jejich příkladů ke zlepšení výběrových kritérií nebo jiných metod? *Bez odpovědi v dotazníku. Tato informace nebyla dohledatelná ani na dostupných webových stránkách.*

### 3.2.3 Představení respondenta č.3

Respondentem č.3 je český univerzitní akcelérátor. Jeho posláním je podporovat nápady, startupy a nové inovativní projekty firem. Akcelérátor dělí své projekty do 4 kategorií. První je místem pro začínající podnikatele, které podporuje v začátcích podnikání a pomáhá jim dostat se od nápadu k jeho realizaci. Druhá kategorie je určena pro pokročilejší podnikatele, kterým pomáhá s rozvojem již připraveného prototypu nebo hotového produktu. Třetí kategorie se věnuje vzdělávání. Cílem této kategorie je vzdělávat a rozvíjet studenty a

nadějně podnikatele v rámci podpory jejich nápadů. Poslední čtvrtá kategorie je pro firmy, kterým nabízí konzultační služby pro řešení firemních projektů. Komunikace probíhala v českém jazyce s vedoucí kanceláře akcelérátoru.

Organizační struktura:

- 1) První dotaz opět směřoval na právní status organizace. *Jedná se o pracoviště veřejné vysoké školy. O změně právního statusu se tedy neuvažuje.*
- 2) Kdo byl nebo je hlavním partnerem při provozu akcelérátoru? *Hlavním iniciátorem je vysoká škola, přispívateli byli také finanční partneři, kteří se dále nezapojují.*

#### Tabulka 3 Respondent č.3 Zodpovězené otázky z prvního kola dotazníkového šetření

Odpovědi jsou označeny červenou barvou.

**1. Uveďte, která možnost je pro Vás při rozhodování o přijetí k inkubaci důležitější:**

a) Vynikající nápad a průměrný realizační team

b) Průměrný nápad a vynikající realizační team ✓

**2. Uveďte na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, jakou důležitost přiřadíte podnikatelskému plánu při rozhodování o přijetí k inkubaci:**

1 **2** 3 4 5

**3. Na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, vyznačte, jaké z následujících aspektů by měl podnikatelský plán obsahovat:**

Jasný popis podnikatelského nápadu/ideje

1 **2** 3 4 5

Komplexní informace o cílovém odvětví a konkurenci

1 2 **3** 4 5

Detailní popis zkušeností zakladatele/ů a realizačního teamu

1 2 **3** 4 5

Popis možnosti ochrany myšlenky

1 **2** 3 4 5

Popis prvních kroků startupu

1 **2** 3 4 5

Důvěra podnikatele ve vlastní nápad/ideu\*

1 **2** 3 4 5

Popis míry rizik a plány jejich omezení

1 **2** 3 4 5

**4. Používáte při posuzování podnikatelských plánů vlastní metodický proces? Ano**

**5. Pokud ano, používáte při posuzování podnikatelských plánů stejná kritéria zmíněná v předchozích otázkách? Tým, časová dotace, odhodlání, škálovatelnost produktu**

**6. Nabízí Váš inkubátor možnost poskytnutí počáteční investice pro firmy přijaté k inkubaci? Ne**

**7. Pokud ne, uvažujete o této možnosti do budoucna? Ano**

\* jak velkou míru vlastního kapitálu do svého nápadu/ideje investoval

- 3) Jaký je hlavní cíl akcelérátoru? *Cílem akcelérátoru je pomáhat inovativním nápadům a startupům na jejich cestě k úspěchu. Spojujeme firmy a kreativní lidi při práci na reálných projektech.*
- 4) Jaké jsou roční náklady na provoz akcelérátoru? *Roční náklady nezveřejňujeme.*
- 5) Jakým způsobem kryje akcelérátor své náklady? *Náklady z části kryje vysoká škola, z části vlastní činnost akcelérátoru, částečně partneři a donoři.*
- 6) Kolika startupům právě asistujete? *V akcelérátoru se právě asistuje osmi startupům.*
- 7) Po jak dlouhou dobu může startup v akcelérátoru pobývat? *Startup může v akcelérátoru pobývat maximálně 12 měsíců.*
- 8) Kolik má akcelérátor zaměstnanců? *Akcelérátor má 3 zaměstnance, dále tým (8 členů) studentů a stážistů, kteří se starají o chod akcelérátoru.*
- 9) S jakými obory pomáhají experti/mentoři startupům? *Expertí vypomáhají s finanční analýzou, marketingem, strategií firmy, s účetnictvím, produkt managementem, investicemi, business modely, nabízejí právní pomoc aj.*
- 10) Je akcelérátor přímo napojen na poskytovatele rizikového kapitálu? *Pouze jsme schopni sjednat první kontakt.*

Následné otázky spojené s procesem výběru:

- 1) Prosím popište, kolik přibližně dostane akcelérátor za rok žádostí o přijetí. *Akcelérátor ročně obdrží zhruba 40 žádostí.*
- 2) Kolika z těchto žádostí je nakonec vyhověno? *V roce 2016 jsme do zkušebního měsíce přijali 24 projektů, z toho 10 postoupilo do inkubace.*
- 3) Kdo z personálu je zapojen do výběrového řízení? *Do výběrového řízení je zapojen manažer inkubačního programu a jeden člen z řad studentů.*
- 4) Kdo je zodpovědný za schvalování vybraných startupů? *Za schvalování je zodpovědný manažer inkubačního programu.*

5) Jakou významnost na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, přiřkládáte následujícím krokům při výběru kandidátů:

Screening podnikatelských plánů	1	2	3	4	5
Screening podnikatelů/zakladatelů	1	2	3	4	5
Průzkum trhu	1	2	3	4	5
Vyhodnocení osobního pohovoru	1	2	3	4	5
Vyhodnocení prezentace podnikatelského plánu před výběrovou komisí/výběrovým personálem	1	2	3	4	5
Finanční analýza	1	2	3	4	5

6) Kolik lidí je zapojeno do vyhodnocování podnikatelských plánů? *Do vyhodnocování podnikatelských plánů jsou zapojeni dva lidé. V rámci přihlášky nedostáváme plné podnikatelské plány, pouze nástin v dotazníku.*

7) Prosím uveďte podle důležitosti na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejdůležitější, jaká kritéria u žadatelů hledáte a jakou jim přiřkládáte důležitost:

Úplnost podnikatelského plánu	1	2	3	4	5
Určité charakteristiky cílového trhu	1	2	3	4	5
Jedinečnou prodejní pozici u nabízeného produktu	1	2	3	4	5
Dostatek počátečních financí	1	2	3	4	5
Přiměřená velikost projektu	1	2	3	4	5
Jistý druh manažerských schopností	1	2	3	4	5
Společenská odpovědnost (CSR)	1	2	3	4	5

8) Trváte na vytvoření detailnějšího podnikatelského plánu pro potenciální investory? *Ne, je to na nich (startupech) a dohodě s investorem. Jsme schopni jim se sestavením pomoci.*

9) Vytváříte vlastní statistiku úspěšných a neúspěšných startupů? A pokud ano, používáte jejich příkladů ke zlepšení výběrových kritérií nebo jiných metod? *Zatím velmi organicky. Známe „úmrtnost“ projektů během inkubace a s úspěšnými startupy jsme několikrát ročně v kontaktu.*

### 3.2.4 Výsledky šetření

Oslovení respondenti odpovídali na otázky ohledně organizační struktury a na otázky spojené s procesem výběru žadatelů. S odstupem času vyvstala otázka, proč dotazování nebylo více konkrétní? Vzhledem k povaze zjišťovaných informací by tato skutečnost mohla vést k ještě nižší návratnosti dotazníků.

Ročně vyhlašuje respondent č.1 dvě výběrová kola do akceleračního programu. Celkem obdrží kolem 160 žádostí o přijetí, těmto žádostem se věnují dva zaměstnanci a je na nich vybrat kandidáty do dalšího kola výběru. Za rok může projít akcelerací dvacet žadatelů. Do výběrového řízení jsou zapojeni manažeři a partneři programu, avšak osobou zodpovědnou za výběr jednotlivých kandidátů je výkonný ředitel akcelérátoru. Z dotazníku vyplynulo, že respondent č.1 nepřikládá při konečném rozhodování o přijetí důležitost podnikatelskému plánu ani zpracované finanční analýze. Důležitou součástí výběrového řízení je pro respondenta osobní setkání a informace o cílovém trhu. Značnou důležitost přikládá respondent zpětné vazbě, která podle něj přispívá ke zlepšení programu.

Během roku obdrží respondent č.2 přibližně dva tisíce přihlášek. Vyhověno je nakonec pouze čtyřiceti žadatelům. Předložený podnikatelský plán vyhodnocuje skupina pěti lidí, do následného výběrového řízení je zapojen management akcelérátoru čítající čtyři osoby. Za konečné schvalování vybraných startupů je odpovědný analytický team akcelérátoru, jeho složení ani počet osob nebyl uvedeno. Tato metodika se shoduje s předešle zmíněnou teorií o obecné metodě vyhodnocení podnikatelských záměrů. Respondent v dotazníku nevedl procento úspěšných absolventů akceleračního programu, ani zda si vytváří vlastní statistiku úspěšnosti. U takto velkého projektu se však dá očekávat, že k nějakému druhu zjišťování zpětné vazby dochází.

Respondenti č.3 a č.1 jsou si svým charakterem velice podobní. Jejich zdroje jsou omezené, a proto se soustředí na malou skupinu inkubovaných žadatelů. Rozdílnost mezi respondenty č.3 a č.1 je skutečnost, že respondent č.3 přikládá finanční analýze větší váhu nežli respondent č.1. Zajímavostí respon-

denta č. 3 je, že žadatelé nejdříve procházejí zkušebním měsícem a až poté inkubací. Ve zkušebním měsíci dojde k vyselektování žadatelů vhodných k další inkubaci. Z odpovědí také vyplynulo, že do zkušebního kola minulý rok postoupilo 24 projektů, ale k následné inkubaci jich bylo přijato 10.

Nejzásadnějším rozdílem u popsaných respondentů byl roční počet žadatelů o akceleraci. V prvním případě toto číslo činilo 160 žadatelů za rok, v druhém případě pak 2 tisíce žadatelů za rok a ve třetím případě během roku respondent evidoval zhruba 40 žádostí o přijetí. První respondent přijme ročně maximálně 20 žadatelů, což je 12,5 % z celkového ročního počtu žadatelů. U respondenta číslo dvě je šance na přijetí ještě menší a to pouze 2 %. Respondent číslo tři v minulém roce přijal k inkubaci 10 žadatelů, což činí 25 % z celkového počtu žadatelů. Výběrem podnikatelských plánů se u respondenta č.1 zabývají dva lidé, zatímco u respondenta č.2 se tímto výběrem zabývá pět lidí, u respondenta č. 3 se výběrem zabývají dva lidé. Tedy u respondenta č.2 musí pět lidí za rok zhodnotit 2000 žádostí o přijetí a posoudit, které postoupí do dalšího kola rozhodování. U respondenta č.1 musí dva zaměstnanci posoudit 160 žádostí, u respondenta č.3 dva zaměstnanci posuzují zhruba 40 žádostí. Tento nepoměr mezi počty žadatelů je dán i právní formou jednotlivých respondentů a tím i rozdílnými možnostmi. Respondent č.2 poskytuje investice pro přijaté žadatele a má přímé napojení na poskytovatele rizikového kapitálu. Z tohoto důvodu přitahuje pozornost více startupů. Z odpovědí také vyplynulo, že přestože ročně přijme respondent č.2 pouze 40 žadatelů, aktuálně vypomáhá padesáti firmám. To tedy znamená, že 40 není maximální možná kapacita akcelérátoru. Naopak u respondenta č.1 dochází pokaždé k využití maximální kapacity skrze dvě kola po 10 žadatelích za rok. U respondenta č.3 nemáme informace o využití kapacity. Dva ze tří dotazovaných akcelérátorů považují průzkum trhu, osobní setkání a jeho vyhodnocení za velmi důležitá kritéria při rozhodování o přijetí k akceleraci.



### **3.3 Návrh metodiky na posouzení podnikatelských plánů z pohledu inkubátoru ČVUT jako potenciálního investora**

Původním záměrem bylo vytvoření metodiky na posouzení podnikatelských plánů z pohledu inkubátoru ČVUT. K vytvoření této metodiky měly sloužit výsledky uvedených dotazníkových šetření a informace získané z hloubkového rozhovoru se zástupci inkubátoru ČVUT. Naneštěstí do termínu odevzdání této bakalářské práce nebyl hloubkový rozhovor se zástupci ČVUT uskutečněn. Tato situace nastala z důvodu přesunu inkubátoru ČVUT do nových prostor v budově Českého institutu informatiky, robotiky a kybernetiky. Ve světle této skutečnosti je navržená metodika výsledkem zjištění vycházejících z teorie a dotazníkových šetření bez zahrnutí současného metodického procesu inkubátoru ČVUT. V rámci navazující diplomové práce bych se chtěl tématu věnovat důkladněji. Mohlo by dojít ke konfrontaci níže navržené metodiky s metodikou ČVUT a následně k přehodnocení nebo potvrzení metodiky.

Navržená metodika:

Z výzkumu i teorie vyplývá zjištění, že inkubátory a akcelerátory se s podnikatelským plánem v určité formě setkají vždy. Přestože mu není mezi respondenty přikládána vysoká důležitost při rozhodování o přijetí, bezpochyby je prvním zdrojem informací jak o startupu, tak o jeho realizátorech. Základem metodiky by proto bylo vytvoření kontaktního formuláře, který by nahradil rozdílné podnikatelské plány a svou jednotnou strukturou by zaměstnancům zodpovědným za výběr žadatelů usnadnil volbu potenciálních kandidátů. Podobnou formu kontaktního formuláře využívá respondent č.2.

### **3.3.1 Formulář:**

- 1) Prvním úkolem formuláře by bylo rozdělení žadatelů do tří skupin:
  - a) první – žadatelé s nápadem
  - b) druhá – žadatelé s funkčním prototypem, či hotovým výrobkem
  - c) třetí – žadatelé s již uvedeným produktem na trhu

Výběrem konkrétní skupiny by se formulář přizpůsobil danému žadateli.

- 2) Formulář by měl následně obsahovat základní informace o žadateli: jméno, kontaktní údaje, odkaz na webové stránky nebo sociální sítě.
- 3) V další části by se měl žadatel věnovat popisu produktu a odvětví (respondenty uváděno jako nejdůležitější součást podnikatelského plánu): informace o oboru, současná situace na cílovém trhu a vstupní strategie, současná konkurence, možnosti ochrany myšlenky, výstižný popis produktu (několika slovy), rozsáhlejší popis produktu se zaměřením na jeho silné a slabé stránky, jaké jsou nejbližší kroky startupu, v jakém vývojovém stádiu se produkt nachází, popis jeho verzí (ať už předešlých či plánovaných), plánovaný obchodní model, popis možných rizik a návrhy na jejich omezení.
- 4) Následující část by měla zřetelně popsat podnikatele a členy realizačního teamu: specializace, současná pozice, předešlé zkušenosti, odkazy na profesní sociální sítě, vzdělání.
- 5) Dodatečné informace: potřebná výše investice, kalkulace nákladů, plán tržeb a jiné finanční hodnoty, uvedení případných dalších investorů, rozdělení podílů, právní forma subjektu, aj.
- 6) Přílohy: v této části formuláře by bylo možné přidání životopisů, nákresů, videa, fotek a jiné dokumentace.

### **3.3.2 Vyhodnocení:**

Následujícím krokem je hodnocení získaných formulářů hodnotící skupinou. Protože tato skupina bude první, která přijde s podnikatelskými plány do styku, nazveme ji skupina č.1. Skupina by měla mít alespoň dva členy. Tato skupina vybere podle předem stanovených kritérií žadatele, kteří postoupí do dalšího výběrového kola. Níže uvedených hodnotících kritérií je 7, každému z nich

přidělen počet bodů od 1 do 5, kdy 5 je nejvíce. Každému kritériu jsou přisouzeny váhy důležitosti, tyto váhy vycházejí z výsledků dotazníkového šetření. Každý z členů skupiny č.1 hodnotí žadatele zvlášť. Průměr jejich bodového hodnocení rozhodne o postupu žadatele a zároveň stanoví minimální postupovou hranici pro druhé kolo hodnocení. Maximální možné bodového ohodnocení je 140. Minimální bodové ohodnocení potřebné k postupu z prvního kola do druhého je 85 bodů (tedy více než 60 % z celkového maximálně možného bodového ohodnocení). Dolní hranice postupu se dá upravovat.

Hodnotící kritéria formulářů:

- 1) Jasnost popisu podnikatelského záměru – popis záměru by měl být výstižný a srozumitelný i pro laika, měl by obsahovat popis situace, jakým způsobem získá startup zákazníky a jakým způsobem si je plánuje udržet, jakým způsobem bude startup vydělávat peníze, jak bude probíhat proces při němž přemění startup myšlenku v budoucí tržby, jasný popis životního cyklu produktu. Toto kritérium bylo respondenty označeno jako nejdůležitější, proto mu byla přisouzena váha 7.
- 2) Popis prvních kroků – hodnotí se popis jednotlivých krátkodobých a dlouhodobých milníků, popsané metody jejich dosažení, popis, jak se startup zachová, když vytyčených milníků nedosáhne podle plánu. Podle respondentů se jedná o druhé nejdůležitější kritérium, proto mu byla přisouzena váha 6.
- 3) Ochrana myšlenky – hodnotitel sleduje, zdali je nabízený produkt či služba odlišná od konkurence, jakým způsobem plánuje startup svou myšlenku chránit, sleduje, zdali neporušuje startup duševní vlastnictví jiné firmy a jestli se případně na vývoji podílela entita, která není součástí startupu. Toto kritérium se umístilo jako třetí až čtvrté nejdůležitější, proto mu byla přiřazena váha 4,5.
- 4) Rizika a plány na jejich omezení – hodnotitel hledá popis hlavních rizik a návrhy na jejich řešení, popis krizových scénářů. Toto kritérium se umístilo jako třetí až čtvrté nejdůležitější, proto mu byla přiřazena váha 4,5.

- 5) Informace o daném oboru a konkurenci - u tohoto kritéria sleduje hodnotitel možnosti vytvoření nového trhu či možnost převzetí části stávajícího trhu, potenciál růstu cílového odvětví, popis současné a možné budoucí konkurence, popis rozdílů výrobních procesů žadatele a jeho konkurence. Toto kritérium se umístilo jako páté nejdůležitější, proto mu byla přiřazena váha 3.
- 6) Kvalita realizačního teamu – hodnotitel sleduje kvalitu lidí zapojených do projektu skrze poskytnuté informace, životopisy, odkazy na profesní sociální sítě. Zaměřuje se na zkušenosti realizačního teamu, jejich vzdělání, případně uvedená doporučení od přechozích zaměstnavatelů, jejich osobní motivy a přesvědčení a také na charakterové rysy. Toto kritérium bude následně detailněji zkoumáno při osobním pohovoru. Respondenti toto kritérium označili při vyhodnocování podnikatelských plánů jako šesté nejdůležitější, proto mu byla přiřazena váha 2.
- 7) Důvěra podnikatele ve vlastní nápad – uvádí-li žadatel, jak velkou míru vlastního kapitálu a času do svého nápadu/ ideje investoval, jestli vidí přínos pro společnost nebo životní prostředí. Respondenti toto kritérium označili jako sedmé nejdůležitější, proto mu byla přiřazena váha 1.

	Kritérium	Váhy	Skore				
			1	2	3	4	5
1	Jasnost popisu podnikatelského záměru	7	7	14	21	28	35
2	Popis prvních kroků	6	6	12	18	24	30
3	Ochrana myšlenky	4,5	4,5	9	13,5	18	22,5
4	Rizika a plány na jejich odstranění	4,5	4,5	9	13,5	18	22,5
5	Informace o daném oboru a konkurenci	3	3	6	9	12	15
6	Kvalita realizačního týmu	2	2	4	6	8	10
7	Důvěra podnikatele ve vlastní nápad	1	1	2	3	4	5

Tabulka 4 Hodnotící kritéria a jejich váhy

Hodnotící formulář by mohl mít následující podobu:

## Hodnocení zaslaných podnikatelských záměrů

### 1. Jasnost podnikatelského záměru:

- Výstižnost a srozumitelnost projektu
- Jakým způsobem plánuje žadatel získat a udržet zákazníky?
- Jakým způsobem bude žadatel vydělávat peníze?
- Jakým způsobem přemění žadatel myšlenku v budoucí tržby?
- Popis životního cyklu produktu/služby

Ohodnoťte kritérium podle následující stupnice:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nedostatečný	Nedobry	Dobry	Velmi dobry	Výtečný
				Váha kritéria: 7

Dosažené skóre: \_\_\_/ 35 b

### 2. Popis prvních kroků:

- Popis krátkodobých a dlouhodobých milníků
- Popis metod dosažení těchto milníků
- Popis, jak se žadatel zachová, když vytyčených milníků nedosáhne dle plánu

Ohodnoťte kritérium podle následující stupnice:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nedostatečný	Nedobry	Dobry	Velmi dobry	Výtečný
				Váha kritéria: 6

Dosažené skóre: \_\_\_/ 30 b

### 3. Ochrana myšlenky:

- Je produkt/služba odlišná od konkurence?
- Jakým způsobem plánuje žadatel svou myšlenku chránit?
- Neporušuje produkt/služba duševní práva jiné společnosti?
- Podílel se na vývoji někdo jiný mimo žadatele?

Ohodnoťte kritérium podle následující stupnice:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nedostatečný	Nedobry	Dobry	Velmi dobry	Výtečný
				Váha kritéria: 4,5

Dosažené skóre: \_\_\_/ 22,5 b

### 4. Rizika a plány na jejich omezení:

- Popisuje žadatel rizika?
- Navrhuje řešení těchto rizik?
- Má připraven krizový scénář?

Ohodnoťte kritérium podle následující stupnice:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nedostatečný	Nedobry	Dobry	Velmi dobry	Výtečný
				Váha kritéria: 4,5

Dosažené skóre: \_\_\_/ 22,5 b

### 5. Informace o daném oboru a konkurenci:

- Možnost převzetí části cílového trhu
- Potenciál růstu cílového odvětví
- Popis současné a možné budoucí konkurence
- Popis rozdílů výrobních procesů žadatele a jeho konkurence

Ohodnoťte kritérium podle následující stupnice:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nedostatečný	Nedobry	Dobry	Velmi dobry	Výtečný
				Váha kritéria: 3

Dosažené skóre: \_\_\_/ 15 b

### 6. Kvalita realizačního týmu:

- Dá se z poskytnutých informací posoudit kvalita realizačního týmu?
- Jaké mají členové realizačního týmu vzdělání?
- Jaké mají členové realizačního týmu zkušenosti?
- Jaké mají členové realizačního týmu osobní motivy?
- Poskytl žadatel doporučení od předchozích zaměstnanců?

Ohodnoťte kritérium podle následující stupnice:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nedostatečný	Nedobry	Dobry	Velmi dobry	Výtečný
				Váha kritéria: 2

Dosažené skóre: \_\_\_/ 10 b

### 7. Důvěra podnikatele ve vlastní ideu:

- Důvěra podnikatele ve vlastní nápad
- Jakou příkládá finanční atraktivitu svému nápadu?
- Jaký uvádí přínos pro společnost a pro životní prostředí?
- Jiné

Ohodnoťte kritérium podle následující stupnice:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nedostatečný	Nedobry	Dobry	Velmi dobry	Výtečný
				Váha kritéria: 1

Dosažené skóre: \_\_\_/ 5 b

Slovní ohodnocení:

Celkové dosažené skóre hodnotitel 1: \_\_\_\_\_ b  
 celkové dosažené skóre hodnotitel 2: \_\_\_\_\_ b  
 Průměr dosaženého skóre: \_\_\_\_\_ b/140 b  
 Minimální potřebné skóre (>60 %): \_\_\_\_\_ 85 b/140 b  
 Žadatel přijat do dalšího kola ANO NE

Vybraní žadatelé splňující postupová kritéria prvního kola budou následně přezkoumáni další skupinou z důvodu získání jiného úhlu pohledu. Tato skupina bude méně vytížená, protože nemusí procházet všechny žadatele, ale pouze užší výběr. Tuto skupinu označíme jako skupinu č.2. Skupina č.2 by měla mít také alespoň dva členy. Hodnotící kritéria skupiny č.2 jsou shodná s hodnotícími kritérii skupiny č.1. Každý z členů skupiny č.2 hodnotí žadatele zvlášť. Výsledný průměr bodového hodnocení žadatele je srovnán s průměrem žadatele z prvního výběrového kola. Dosahují-li tyto průměry stejných hodnot, nebo jsou hodnoty z druhého kola vyšší, žadatelé postupují do dalšího kola. Dosahuje-li průměr z druhého kola nižší hodnoty než v kole prvním, dochází k přezkumu hodnocení oběma skupinami a k následnému přehodnocení, nebo vyřazení žadatele. Užší výběr kandidátů, na kterém se shodly obě skupiny, je následně přizván k osobnímu pohovoru, kde se prokáží schopnosti, odhodlání a komunika-tivnost žadatelů.

Osobnímu pohovoru předchází verifikace poskytnutých údajů pověřenou osobou. Kontrolují se poskytnuté údaje o podnikatelích, členech týmu, o uvedeném trhu, ale také zdali neexistuje podobný nebo stejný výrobek či služba nabízený/á žadatelem o inkubaci/ akceleraci.

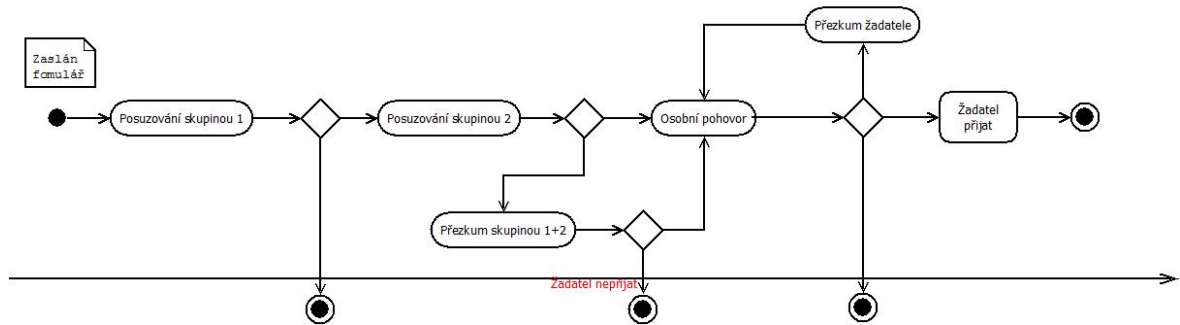
U osobního pohovoru je přítomen lichý počet hodnotitelů, minimálně však 3 hodnotitelé. Složení členů hodnotící komise je následující: první člen je zástupcem hodnotící skupiny č.1, druhým členem je zástupce hodnotící skupiny č.2, třetím členem je zástupce vyššího managementu, nebo externista (nejlépe psycholog, nebo odborník přes personální poradenství). Tento expert bude schopen odhalit osobnostní rysy jednotlivých členů týmu a posoudit, zdali v týmu například nenastanou zásadní neshody, nebo jestli tým nepotřebuje vůdčí osobnost. Po ukončení osobního pohovoru následuje jeho zhodnocení členy hodnotící komise podle stanovených kritérií.

Hodnotící kritéria osobního pohovoru:

- 1) Osobnost podnikatele/realizačního týmu – sledují se osobnostní rysy podnikatele/ realizačního týmu, zjišťuje se, zdali je podnikatel nebo realizační tým schopen obětovat se pro svou ideu, přikládá se důraz na pozorování charakterových rysů jednotlivců
- 2) Popis produktu/služby – schopnost prezentujících výstižně popsat svůj podnikatelský záměr
- 3) Uvedení relevantních kroků – sleduje se popis jednotlivých kroků spojených s vývojem, prodejem, marketingem aj.
- 4) Schopnost reagovat na položené otázky, soudržnost členů týmu – prezentující ukazují, že dokáží adekvátně reagovat na nepřipravené otázky, sleduje se jejich vzájemná spolupráce a integrita, pozoruje se angažovanost jednotlivců v týmu
- 5) Komunikační a obchodní schopnosti – prezentující dokazují své komunikační dovednosti a schopnost zaujmout, prodat myšlenku

Členové hodnotící komise následně hlasují o přijetí, nepřijetí či přehodnocení žadatelů. Žadatel je přijat, nemá-li žádný z členů hodnotící komise zásadní výhrady a dosáhne-li žadatel nadpoloviční většiny hlasů.

Diagram celého výběrového procesu byl zpracován v diagramovém editoru Dia s použitím nástroje Unified Modeling Language:



Obr. 4 Navržený výběrový proces

V případě poskytování rizikového kapitálu inkubátorem by se rozhodovací proces rozšířil o závěrečnou prezentaci podnikatelských záměrů před členy vyššího managementu inkubátoru, případně i před spolupracujícími investory. Před touto prezentací by docházelo k předložení vyhodnocení všech předchozích kol vyššímu managementu. Po ukončení prezentace by následně došlo k rozhodnutí o odmítnutí, přezkumu nebo o schválení žádosti o inkubaci/ akceleraci.



# ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo seznámení s technologickými inkubátory, s metodikou výběru podnikatelských záměrů, ověření teoretického základu prostřednictvím porovnání s praxí. Výsledkem měl být návrh metodiky na posouzení podnikatelských plánů z pohledu inkubátoru ČVUT jako potenciálního investora.

Tento cíl byl naplněn prostřednictvím teoretické i praktické části bakalářské práce. V teoretické části práce bylo popsáno shrnutí problematiky podnikatelských a technologických inkubátorů, historie a členění, ale také úloha podnikatelského plánu při rozhodování o přijetí k inkubaci. Praktická část bakalářské práce prostřednictvím dotazníkového šetření identifikovala důležitá rozhodovací kritéria používaná při porovnávání podnikatelských plánů. Nejzajímavějším zjištěním této podkapitoly bylo, že oslovení respondenti upřednostňují v drtivé většině výjimečný realizační tým před výjimečným nápadem. Neméně zajímavým bylo zjištění, že podnikatelskému plánu není při rozhodování o přijetí k inkubaci přikládána největší důležitost. Je také vhodné zmínit zjištění, že nejdůležitějším kritériem při hodnocení podnikatelských plánů byl jasný popis podnikatelského záměru. V druhé podkapitole praktické části se dotazníkové šetření zabývalo strukturou, metodami a kroky při posuzování podnikatelských plánů a procesy výběru kandidátů. Výsledkem této podkapitoly jsou zjištění popisující tyto procesy. Hlavním zjištěním druhé podkapitoly bylo, že dva ze tří dotazovaných akceleratorů považují průzkum trhu spolu s osobním setkáním a jeho vyhodnocení za nejdůležitější kritéria při rozhodování o přijetí k akceleraci.

Naneštěstí se nepodařilo uskutečnit hloubkový rozhovor se zástupci inkubátoru ČVUT. Výsledná metodika byla proto navržena na základě informací vycházejících z teorie a dotazníkových šetření bez zahrnutí současného metodického procesu inkubátoru ČVUT. Tuto skutečnost bych chtěl napravit v navazující diplomové práci, ve které se hodlám zabývat uvedenou problematikou

důkladněji. Protože se dotazníkové šetření ukázalo jako nepříliš vhodná metoda s nízkou návratností, rozhodl jsem se k dalšímu výzkumu využít hloubkové rozhovory. V této diplomové práci také dojde ke konzultaci navržené metodiky se zástupci inkubátoru ČVUT a k jejímu srovnání s metodikou ČVUT a následně k přehodnocení nebo potvrzení správnosti metodiky. Zajímavým krokem by byla také možnost stáže v rámci studia, buďto přímo v inkubátoru ČVUT, nebo jiném srovnatelném technologickém či podnikatelském inkubátoru. Otázky vystávající pro další výzkum jsou následující: Je popsána metodika relevantní vzhledem k metodice užívané inkubátorem ČVUT? Jaké jsou motivy vedoucí hodnotitele k výběru právě vybraného projektu? Jaká by byla metodika posuzování podnikatelských záměrů v případě, že by inkubátor ČVUT začal poskytovat investice výměnou za menšinový podíl? Zdroji dat pro tuto diplomovou práci by mohly být technologické inkubátory nebo také poskytovatelé rizikového kapitálu.

Přínosem práce byly zjištění týkající se hodnocení podnikatelských plánů a vypracovaná metodika výběrového procesu žadatelů o inkubaci, potažmo akceleraci.

# BIBLIOGRAFIE

Odborná literatura:

- 1) CHINSOMBOON, Oonnut Mac. *Incubators in the new economy*. Cambridge, 2000. Magisterská práce. Massachusetts Institute of Technology. Vedoucí práce Edward B. Roberts, Kenneth P. Morse
- 2) ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- 3) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 4) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- 5) HACKETT, Sean M. a David M. DILTS. *A Systematic Review of Business Incubation Research*. *The Journal of Technology Transfer*. 2004, 29(1), 55-82.
- 6) JØRGENSEN, Søren Berg. *Business Incubators and Incubatees: A study of the entrepreneurs inside the Growth Factories*. Roskilde, 2014. Disertační práce. Roskilde University.
- 7) HANSEN, Morten T., Henry W. CHESBROUGH, Nitin NOHRIA a Donald N. SULL. *Networked incubators: Hothouses of the New Economy*. *HARVARD BUSINESS REVIEW*. 2000, (September-October), 74-84. ISSN 0017-8012.
- 8) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. *Finance (Grada)*. ISBN 978-80-247-1835-4.
- 9) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- 10) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4002-748.
- 11) TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podnikatelský inkubátor jako nástroj malého a středního podnikání*. Plzeň, 2011. Disertační práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.

- 12) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje:

- 13) Batavia Industrial Center. Batavia New York: City of Batavia The Birthplace of Western New York [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.batavianewyork.com/for-businesses/pages/batavia-industrial-center>
- 14) Business incubator. Business Dictionary [online]. c2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-incubator.html>
- 15) CzechInvest. *Jak napsat podnikatelský plán: aneb kudy vede cesta k úspěchu* [online]. Praha, 2005 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessangelsclub.cz/files/jak-napsat-pp.pdf>
- 16) DUBSKÁ, Drahomíra. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010* [online]. Březen 2013. Český statistický úřad, 2011 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534676/116111a.pdf/9c378e0f-d77a-4f21-bf3e-e4ed35cb1122?version=1.0>
- 17) European commission. Benchmarking of Business Incubators [online]. 2002 [cit. 2017-03-31].
- 18) GERON, Tomio a Ryan MAC. Top Startup Incubators And Accelerators: Y Combinator Tops With \$7.8 Billion In Value. Forbes [online]. 2012, , 1-2 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/04/30/top-tech-incubators-as-ranked-by-forbes-y-combinator-tops-with-7-billion-in-value/#52fa03ee51f3>
- 19) JANEČEK, Michal a Jitka ROUBÍČKOVÁ. *Podnikatelské inkubátory* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://cp.forever.cz/node/57>
- 20) LALKAKA, Rustam. *Manual on Technology Business Incubators* [online]. 2000 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001442/144276eo.pdf>
- 21) Ministerstvo průmyslu a obchodu. Program prosperita: Infrastruktura pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace [online]. 2007 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/letak-prosp-966.pdf>

- 22) NICHOLAS, Josh. Australia is looking at Israel's incredible startup scene to see what they can. Business Insider [online]. 2015 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: [https://www.businessinsider.com.au/australia-is-looking-israels-incredible-startup-scene-to-see-what-they-can-learn-2015-11?\\_ga=2.138459953.307676938.1493993324-646633446.1488984253](https://www.businessinsider.com.au/australia-is-looking-israels-incredible-startup-scene-to-see-what-they-can-learn-2015-11?_ga=2.138459953.307676938.1493993324-646633446.1488984253)
- 23) Organisation for economic co-operation and development. *Technology incubators* [online]. 2010 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: [www.oecd.org/innovation/policyplatform/48136826.pdf](http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/48136826.pdf)
- 24) Organisation for economic co-operation and development. *TECHNOLOGY INCUBATORS: NURTURING SMALL FIRMS* [online]. 1997 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/sti/inno/2101121.pdf>
- 25) Prosperita. CzechInvest [online]. c1994-2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/oppp-prosperita>
- 26) *The History of Business Incubation. International Business Innovation Association* [online]. c2015 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: [http://www2.nbia.org/resource\\_\\_library/history/index.php](http://www2.nbia.org/resource__library/history/index.php)
- 27) The History of Business Incubation. ENTREPRENEURSHIP, BUSINESS INCUBATION, BUSINESS MODELS & STRATEGY BLOG [online]. 2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/22/426/>
- 28) Úspěšné projekty programu Prosperita. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. c2005-2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://mppoopi.cz/odkazy/340-uspesne-projekty-programu-prosperita.html>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Počet podnikatelských inkubátorů ve světě .....	6
Obrázek 2 Podpořené projekty v rámci programu Prosperita .....	9
Obrázek 3 Definovaná vstupní kritéria .....	13
Obrázek 4 Navržený výběrový proces .....	53

## Seznam grafů

Graf 1 Počet oslovených inkubátorů/akceleratorů .....	27
Graf 2 Počet zúčastněných inkubátorů/akceleratorů .....	27
Graf 3 Důležitost realizačního teamu .....	28
Graf 4 Důležitost podnikatelského plánu .....	29
Graf 5 Jasný popis podnikatelského záměru .....	30
Graf 6 Komplexnost informací o oboru a konkurenci .....	30
Graf 7 Popis zkušeností zakladatele, kvalita realizačního týmu .....	31
Graf 8 Možnost ochrany myšlenky .....	31
Graf 9 Promyšlenost prvních kroků .....	32
Graf 10 Důvěra podnikatele v podnikatelský záměr .....	32
Graf 11 Míra rizik a plány na jejich omezení .....	32
Graf 12 Užití vlastního metodického procesu .....	34
Graf 13 Obsah vlastního metodického procesu .....	34
Graf 14 Poskytování počátečních investic .....	35
Graf 15 Investování v budoucnu .....	36

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Respondent č.1 Zodpovězené otázky z prvního kola .....	38
Tabulka 2 Respondent č.2 Zodpovězené otázky z prvního kola .....	41
Tabulka 3 Respondent č.3 Zodpovězené otázky z prvního kola .....	44
Tabulka 4 Respondent č.3 Hodnotící kritéria a jejich váhy .....	52

