

31.10.2016

**Koncepcia rozvoja inkubátorov a
poskytovania služieb inkubátorovej
starostlivosti pre začínajúce podniky na
Slovensku**

Strategická časť



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

Obsah

Tabuľky	3
Použité skratky.....	4
1. Manažérske zhrnutie	6
2. Úvod	8
2.1 Popis súčasného stavu	8
2.2 Východiská v európskom kontexte	12
2.3 Východiská v kontexte Slovenska a súvisiacich strategických dokumentoch.....	13
3. Vízia, ciele a princípy koncepcie rozvoja inkubátorov v SR.....	16
3.1 Vízia.....	16
3.2 Strategický cieľ 1: Zlepšenie podmienok pre úspešné prekonanie prekážok v prvej fáze podnikania formou podnikateľských inkubátorov	17
3.3 Strategický cieľ 2: Vytvorenie podmienok pre rozvoj inovatívnych podnikateľských zámerov a transfer technológií z vedecko-výskumného prostredia do podnikateľskej praxe formou technologických inkubátorov ..	18
3.3. Charakteristika podporných služieb inkubátorov	20
3.4 Podnikateľské inkubátory	26
3.5 Technologické inkubátory.....	28
3.6 Inkubátory ako súčasť podnikateľských centier typu „one-stop-shop“.	31
3.7 Model financovania inkubátorovej podpory v SR.....	33
3.8 Plánovacie princípy.....	38
4. Návrhy opatrení rozvoja inkubátorovej podpory v SR.....	44
4.1. Poskytovanie inkubačných služieb v rámci one-stop-shop podnikateľských centier na národnej a regionálnej úrovni	45
4.2. Vytváranie podmienok pre efektívne využívanie potenciálu inkubátorov a rast kvality poskytovaných služieb	46
4.3 Zabezpečenie kvalifikovaného personálu pre vykonávanie inkubačných činností	47
4.4 Kontinuálna implementácia programov na podporu inkubátorov	47
4.5 Zaviesť monitorovací systém založený aj na obchodných údajoch zákazníkov inkubátorov	48
4.6 Realizovať aktívnu informačnú kampaň poskytovanej podpory zo strany inkubátorov	48

4.7 Zabezpečiť koordináciu inkubačných aktivít na národnej a regionálnej úrovni	48
4.8 Zabezpečiť podporu pre inkubačné centrá v oblasti kreatívneho priemyslu.....	49
4.9 Zabezpečiť podporu pre podnikateľské inkubačné centrá	49
4.10 Zabezpečiť podporu pre technologické inkubačné centrá v blízkosti vedecko-výskumných inštitúcií.....	50
5. Nástroje monitorovania implementácie koncepcie.....	51
6. Záver	57
Použitá literatúra.....	58

Tabuľky

Tabuľka 1: Potenciálne služby podnikateľských inkubátorov	27
Tabuľka 2: Potenciálne služby technologických inkubátorov	30
Tabuľka 3: Služby podnikateľských centier typu „one-stop-shop“	32
Tabuľka 4: Zdroje financovania inkubátorov v EU	34
Tabuľka 5: Potenciálne zdroje financovania inkubátorov v SR	38

Použité skratky

ABI	Agri-Business Incubation
ASMEDO	Arab Small, Medium and Micro Enterprise Development Organisation
BIG	Business Information for Growth
EC BIC	European Community Business and Innovation Centres
EDA	Európsky dvor audítorov
EFRR	Európsky fond regionálneho rozvoja
EIA	Environmental Impact Assessment (Posudzovanie vplyvov na životné prostredie)
EK	Európska komisia
ESF	Európsky sociálny fond
EŠIF	Európske štrukturálne a investičné fondy
EÚ	Európska únia
FFE YE	Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise
HDP	Hrubý domáci produkt
HR	Human resources (Riadenie ľudských zdrojov)
IPKZ	Integrovaná prevencia a kontrola znečisťovania
IROP	Integrovaný regionálny operačný program
IT	Informačné technológie
MPSVR SR	Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky
MSP	Malé a stredné podniky
NPC	Národné podnikateľské centrum
OP	Operačný program
OSN	Organizácia spojených národov
PCM	Project cycle management (Riadenie podnikového cyklu)
RO	Riadiaci orgán
SAV	Slovenská akadémia vied
SBA	Slovak Business Agency
SR	Slovenská republika

STU	Slovenská technická univerzita
TUKE	Technická univerzita v Košiciach
ÚV SR	Úrad vlády Slovenskej republiky
VTP	Vedecko-technologický park

1. Manažérske zhrnutie

Podpora rozvoja startupov je kľúčovou oblasťou pri procese rozbiehania ekonomického rastu v krajine. Hlavným nástrojom komplexnej podpory začínajúcich inovatívnych podnikov je zakladanie a efektívna podpora inkubačných centier pre podnikateľské a technologické projekty. Existujú tri základné druhy inkubačných centier – podnikateľské inkubátory, technologické inkubátory a inkubátory ako súčasť centier „one-stop-shop“.

Pri pohľade na situáciu na Slovensku je vidieť veľmi slabú aktivitu inkubátorov z hľadiska ich počtu a služieb, ktoré ponúkajú. Príčinou tohto stavu je slabé financovanie ako aj inštitucionálne a odborné zázemie. Bez týchto základov nie je možné vybudovať efektívnu a perspektívnu sieť inkubačných centier, ktorá je nevyhnutnosťou pre rast potenciálu malých a stredných podnikov na Slovensku. Stratégia rozvoja inkubátorov musí fungovať v nadväznosti na európsky rozmer a stratégiu v západných krajinách.

Na riešenie tejto situácie predstavuje predkladaná koncepcia víziu zakladajúcu sa na budovaní: optimálnej siete individuálne efektívnych a na výsledky orientovaných podnikateľských a technologických inkubátorov na Slovensku; efektívnej siete podnikateľských a technologických inkubátorov prinášajúcej na trh úspešných podnikateľov; a fungujúcej siete podnikateľských a technologických inkubátorov zvyšujúcej konkurencieschopnosť Slovenska.

Poslaním podnikateľských a technologických inkubátorov je široká, kvalitná a komplexná podpora začínajúcich a existujúcich malých podnikateľov. Poslaním podnikateľských a technologických inkubátorov je zároveň podchytiť vhodné osoby s (unikátnym) podnikateľským nápadom a pomôcť zabezpečiť ich úspech vo svete podnikania. Na základe takéhoto zadefinovania ich poslania boli identifikované dva strategické ciele tejto koncepcie: zlepšiť podmienky podnikania pre začínajúcich podnikateľov na Slovensku; a vytvoriť podmienky pre rozvoj inovatívnych podnikateľských zámerov a transferu technológií z vedecko-výskumného prostredia do podnikateľskej praxe pre začínajúcich podnikateľov na Slovensku.

Podnikateľské inkubátory sú základným typom inkubátora, ktorý podporuje a rozvíja potenciálne úspešné podnikateľské projekty. Cieľovou skupinou podnikateľského inkubátora je akýkoľvek začínajúci podnikateľský projekt s inovatívnou myšlienkou, ktorá nemusí byť technologického typu. Keďže podnikateľské inkubátory nie sú závislé od lokality iných inštitúcií, môžu byť lokalizované vo všetkých krajských a regionálnych centrách. Primárne sa zameriavajú na poskytovanie základných typov podnikateľských služieb, od administratívnej podpory cez pomoc s podnikateľským plánom a poskytovaním služieb odborníkov v právnej a marketingovej oblasti.

Technologický inkubátor je podkategória podnikateľských inkubátorov. Zameriava sa na podporu transferu technológií z univerzít a výskumných ústavov do komerčnej sféry. Firmy ho môžu využiť v podnikateľskej praxi pri

príprave inovatívnych riešení. Technologický inkubátor sa zameriava na podniky s vysokou mierou technologickej úrovne. To im zjednodušuje vytváranie kontaktov s výskumnými inštitúciami, priemyselnými podnikmi a odborníkmi z rôznych inovatívnych oblastí. Cieľovou skupinou sú začínajúce technologické podniky, ale aj samotní študenti vysokých škôl. Preto musia byť lokalizované v blízkosti technických univerzít a výskumných centier. Typ podpory je oveľa viac zameraný na technologické aspekty rozvoja projektu a jeho komerčné uchytenie.

Z hľadiska efektívnosti má najlepšie charakteristiky inkubátor ako súčasť podnikateľského centra typu „one-stop-shop“. Tieto centrá zabezpečujú kombinované služby vrátane poskytovania informácií, poradenstva, ale aj financií, kontaktov, priestorov, zariadenia a administratívnych a organizačných služieb. Cieľovou skupinou sú všetci potenciálni aj začínajúci podnikatelia s akýmkoľvek inovatívnym podnikateľským nápadom. Lokalizácia takéhoto typu centra je ideálna v každom krajskom meste Slovenska.

Financovanie inkubátorových projektov je zatiaľ najväčšou slabinou slovenských inkubátorových projektov. Z praktických skúseností inkubátorov v krajinách Európskej únie je vidieť, že inkubátory sú závislé od kombinácie finančných zdrojov. Pokiaľ sa inkubátory nemajú stať iba kancelárskymi priestormi, ale majú byť schopné poskytovať širokú škálu služieb, ktoré definujú inkubátory v zahraničí, je potrebné, aby verejné zdroje boli prítomné najmä v počiatočnej fáze rozvoja inkubátorov. Zdroje sa dajú čerpať buď z Operačného programu Výskum a Inovácie alebo z Integrovaného regionálneho operačného programu.

Okrem financovania je ale potrebné implementovať množstvo opatrení na národnej a regionálnej úrovni. Na národnej úrovni musí existovať koordinácia pri zakladaní rôznych typov inkubátorových zariadení. Je potrebné vyškoliť dostatočné množstvo kvalifikovaných pracovníkov týchto centier, zabezpečiť podporu a zázemie pre tieto centrá, aby mohli efektívne využívať potenciál samotných inkubovaných podnikov. Okrem toho je nevyhnutné robiť aj verejnú kampaň na spopularizovanie inkubátorov medzi podnikateľmi a na lepšiu informovanosť o rôznych formách podpory malých a stredných podnikov zo strany národných a regionálnych inštitúcií.

2. Úvod

Podnikateľské a technologické inkubátory sú typom organizácií zameraných na uľahčenie podnikateľských aktivít pre začínajúce firmy. Predstavujú opatrenie, ktoré má za cieľ združiť nádejné podnikateľské projekty a poskytnúť im podnikateľskú a / alebo technickú podporu na zvýšenie ich šancí uspieť na trhu. Inkubátory poskytujú firmám spoločné priestory, infraštruktúru a poradenské služby lacnejšie než by si ich samotné začínajúce firmy vedeli zohnať na trhu samy. Okrem toho inkubátory fungujú ako miesto, kde môžu podnikatelia zdieľať svoje nápady a vzájomne sa podporiť.

Inkubátory vznikajú vo svete najmä ako súčasť technologických centier alebo ako dôsledok silnejúcej podnikateľskej komunity. Podpora v rámci inkubátorov sa delí na niekoľko oblastí: zabezpečenie priestorov, poradenstvo, možnosti financovania a networking medzi nádejnými podnikateľmi a odborníkmi v oblastiach podnikania. Okrem toho však inkubátory vo svete plnia ešte ďalšiu kľúčovú funkciu. Vyhľadávajú a priťahujú najtalentovanejších mladých podnikateľov a dávajú dohromady inovatívne nápady s ľuďmi, ktorí ich prenesú do reality. Podnikateľ sa v inkubátore stáva súčasťou komunity rôznorodých ľudí s rôznymi oblasťami záujmu, ale s rovnakou túžbou uspieť na trhu a prísť s prevratným nápadom.

Táto analýza postupne prejde východiská rozvoja inkubátorov na Slovensku a predstaví víziu, ciele a princípy podpory inkubátorových centier na Slovensku. Na základe najúspešnejších príkladov zo zahraničia predstaví plánované služby, ktoré by mali jednotlivé podnikateľské centrá poskytovať a na základe toho definuje základné opatrenia pre komplexný a úplný rozvoj inkubátorov na Slovensku. Podpora bude vychádzať z konkrétnych plánovacích princípov a bude zahŕňať konkrétne monitorovacie aspekty na podporu efektívneho narábania so zdrojmi. Výsledkom tejto práce je súhrnná koncepcia rozvoja inkubátorovej podpory na Slovensku.

2.1 Popis súčasného stavu

Analýzu najlepšej praxe rozvoja inkubátorov je potrebné začať definíciou kľúčových pojmov, s ktorými sa v nej pracuje. V tejto koncepcii sú predstavené tri hlavné druhy inkubátorov. Prvým druhom je podnikateľský inkubátor, zameraný všeobecne na rozvoj začínajúcich podnikov. Druhým je technologický inkubátor, primárne orientovaný na transfer technológií a využitie výsledkov vedeckého výskumu v podnikateľskej praxi. Tretím druhom analyzovaným v tejto práci je inkubátor ako súčasť podnikateľského centra typu „one-stop-shop“, v ktorom je inkubátor prepojený s ostatnými podpornými službami, má vytvorené väzby na vedecko-výskumnú komunitu a mechanizmy financovania. Od druhu inkubátora sa odvíja aj jeho lokalizácia. Zatiaľ čo podnikateľských inkubátorov môže byť v krajine viacero a často v menších mestách alebo

regiónoch, technologické inkubátory sa väčšinou vytvárajú v blízkosti akademických či vedecko-technických centier práve preto, že využívajú technológie týchto centier vo svojej praxi. Posledný druh inkubátora je najčastejšie spojený s veľkými podnikateľskými centrami vo väčších mestách, kde existuje bujnajúca komunita startupov a malých podnikov. V súčasnosti je samozrejmosťou aj rozšírenie pôsobnosti inkubátorov o virtuálne služby v podobe buď virtuálneho inkubátora alebo inkubátora druhej generácie.

Z uvedených predpokladov musia vychádzať aj ďalšie strategické dokumenty zamerané na rozvoj inkubátorov na Slovensku. Stratégia a koncepcia podpory inkubátorov sa však nesmie zameriavať iba na poskytovanie priestorov a administratívnych služieb. Zo strany vlády a miestnych samospráv musí ísť o koncepčnú stratégiu rozvoja inkubátorov v spojení s rozvojom ostatných služieb a nástrojov na rozvoj podnikania. Vláda by sa mala inšpirovať úspešnými príkladmi zo zahraničia, kde došlo k využitiu európskych štrukturálnych fondov a podpora inkubátorov priniesla aj rozvoj vedecko-technických odvetví či dostupnosti zariadení občianskej infraštruktúry. Keďže sú inkubátory priestorom, ktorý má prilákať najtalentovanejšie podniky a poskytnúť im kvalifikovanú podporu, efektívna koncepcia rozvoja inkubátorov musí priniesť so sebou aj prípravu expertov v tých oblastiach, ktoré podniky najviac potrebujú (IT služby, právne a finančné poradenstvo).

Primárnou cieľovou skupinou sú najmä mladí neskúsení podnikatelia s novým originálnym nápadom na produkt alebo službu a so záujmom o expanziu na zahraničné trhy. Okrem toho sú inkubátory ideálnym prostredím pre vysokoškolsky vzdelaných podnikateľov so záujmom o využitie vedeckých poznatkov v komerčnej sfére, ale aj bývalých zamestnancov s odborným zázemím, ktoré im umožnilo prísť s inovatívnym nápadom, spôsobujúcim revolúciu v existujúcom odvetví.

Zahraničné inkubátory sa často okrem všeobecných služieb zameriavajú aj na konkrétne odvetvia podnikania. To im umožňuje špecializovať sa na konkrétne oblasti podstatné pre rozvoj podnikov v daných odvetviach. Týmto smerom sa vydávajú najmä technologické inkubátory. Avšak najcennejšou funkciou inkubátorov je na základe doterajších skúseností sprostredkovanie kontaktov a networkingu medzi odborníkmi a mladými podnikateľmi. Prostredníctvom toho mladí ľudia môžu navzájom zdieľať svoje nápady a konfrontovať ich so skúsenosťami a informáciami získanými od ľudí s dlhoročnými skúsenosťami s podnikaním. Na druhej strane, samotná úspešnosť inkubátorov je do veľkej miery závislá aj od kvality verejnej politiky, konkrétne od zásahov v oblasti podpory inkubátorov.

Súčasný stav na Slovensku

Významné pokroky rozvoja podpory inkubátorov vo svete boli na Slovensku kopírované iba čiastočne. Slovenská podpora prostredia na rozvoj inkubátorov je založená na podobných princípoch ako podpora v zahraničí. Hlavné rozdiely

existujú z hľadiska možností financovania a administratívneho riadenia. Slovensku sa zatiaľ podarilo vytvoriť iba základné podmienky pre inkubáciu, a to najmä prostredníctvom vybudovania priestorov a zodpovedajúcej kancelárskej infraštruktúry. Slovensku však stále chýba úplné využitie ich celkového potenciálu pri dosahovaní výsledkov. Častým dôvodom pre neúspech najmä technologických inkubátorov bolo, že vznikali v lokalitách bez toho, aby spĺňali základné parametre pre vhodnú lokalizáciu daného druhu inkubátora. Tým pádom sa síce podarilo na Slovensku vytvoriť základnú infraštruktúru a získať zdroje na prevádzkové výdavky inkubátorov v počiatočnom období, avšak to bolo nedostatočné na zabezpečenie kreatívneho rastu a rozvoja. Jednou z výhod doterajších snáh mohla byť šanca na rekonštrukciu starších objektov v správe mesta a s tým súvisiaci mestský rozvoj.

Rozvoj inkubátorov vo svete zároveň poukázal na niektoré kľúčové faktory, ktoré musia byť zahrnuté do slovenskej koncepcie rozvoja inkubátorov. Prvým z nich je fakt, že aj keď inkubátory získavajú svoje finančné prostriedky z rôznych zdrojov, jednou z nutných súčastí ich finančného zabezpečenia je podpora z verejných zdrojov. Absencia podpory zo strany verejných financií by znamenala, že súkromní prevádzkovatelia by sa mohli správať ako typickí prenajímatelia kancelárskych priestorov, čím by sa stratila základná funkcia inkubátorov. Okrem toho nie je vhodné zbytočne rozdeliť finančné zdroje na podporu inkubátorov. V súlade s „Partnerskou dohodou pre roky 2014 až 2020“ je nevyhnutné vytvoriť na Slovensku väčšie regionálne centrá v podobe takzvaných „one-stop-shopov“, ktoré budú ponúkať okrem iného aj inkubačné služby. Okrem toho by samozrejme existovali v ďalších obciach aj lokálne inkubátory, fungujúce na základe podpory miestnej resp. regionálnej samosprávy.¹

Slovensko má okrem financovania aj slabinu z hľadiska personálnej stránky. Problémom je najmä absencia v oblasti odborného zaškolenia zamestnancov pracujúcich v rámci podpory podnikania a rozvoja startupov na Slovensku. To viedlo k slabému rozvoju efektívneho portfólia služieb nevyhnutných na posilnenie inkubátorov, transferu technológií a komerčného využitia výsledkov vedecko-výskumnej činnosti. Práve z uvedeného dôvodu je potrebné, aby zamestnanci týchto inštitúcií mali širokú škálu vedomostí v oblastiach, ktorým sa venuje ich cieľová skupina inkubovaných podnikov. Inkubátor preto nesmie fungovať ako statická inštitúcia, musí byť schopný flexibilne sa adaptovať na základe vývoja podmienok v podnikateľskom prostredí. Z tohto vychádzajú aj chyby pri poskytovaní inkubácie pre nové podniky. Absenciu verejnej siete inkubátorov často nahrádzali súkromné lokálne iniciatívy poskytujúce coworkingové priestory a spolu s nimi aj niektoré vybrané služby. Aj keď tieto projekty nedokážu nahradiť klasické inkubátory, predstavujú vhodný typ partnera pre možnú budúcu spoluprácu. Majú totiž zameranie blízke zameraniu

¹ Úrad vlády (2014) *Partnerská dohoda SR na roky 2014-2020*, Úrad vlády Slovenskej republiky, na <https://www.ia.gov.sk/data/files/partnerska-dohoda.pdf>

inkubátorov a navyše môžu poskytnúť cenné skúsenosti s prácou so startupmi a novými podnikateľmi.

Pri pohľade na súčasný stav inkubátorov na Slovensku je vidieť, že hlavná forma podpory pri vytváraní inkubátorov bola zo zdrojov Európskej únie, štátneho rozpočtu a regionálnych zdrojov. V období medzi rokmi 2001 až 2008 sa z týchto zdrojov vybudovalo až šestnásť podnikateľských a technologických inkubátorov. Avšak práve v dôsledku pozastavenia financovania režijných nákladov nedokáže väčšina inkubátorov poskytovať služby potrebné pre začínajúcich podnikateľov. Preto sa nedarí podnikateľským inkubátorom vytvárať hodnotu prostredníctvom akcelerácie startupov maximalizáciou potenciálu ich rastu a rozvoja. Slovensko je vo využívaní tejto formy podpory podnikov pozadu v porovnaní s Európskou úniou alebo Spojenými štátmi. Neexistuje fungujúca sieť inkubátorov poskytujúca aj priestory aj paletu služieb pre nových podnikateľov. Aj napriek tomu sa inkubátory dočkali rozvoja za posledné roky. Pri pohľade na existujúcu štruktúru inkubátorov na Slovensku je zrejmé, že tu sú silnejšie zastúpené najmä podnikateľské inkubátory. Tie sú nevyhnutnou súčasťou rozvoja nových podnikov. Časť inkubátorov sa pokúša implementovať prax s názvom „research-based spin-off“, ktorá napomáha tvorbe podmienok pre praktické využitie výsledkov vedeckého výskumu, patentov a iných výsledkov v prepojení s vedeckými a technickými inštitúciami.²

Zoznam súčasných inkubátorov na Slovensku môžeme rozdeliť na:

- Podnikateľské inkubátory: Inkubátor Malacky, Podnikateľský inkubátor Handlová, Podnikateľský inkubátor a technologické centrum Banská Bystrica, Podnikateľský inkubátor Rožňava, Podnikateľský inkubátor Spišská nová Ves, Podnikateľský inkubátor Gelnica, Inkubátorový dom Plešivec, Inkubátor Štvrtok na Ostrove, Podnikateľský inkubátor v Jelke, Podnikateľský inkubátor Filákov, Podnikateľský inkubátor Veľký Meder, Podnikateľské centrum Zemplín, Inkubátor Komárno, Podnikateľský inkubátor a logistické centrum GREEN STOCK v obci Buzica a Podnikateľský inkubátor v obci Leles
- Technologické inkubátory: najlepšie výsledky v poskytovaní služieb pre podnikateľov v rámci technologických inkubátorov zaznamenávajú Univerzitný technologický inkubátor STU v Bratislave, Technologický inkubátor VTP Žilina a Technologické inkubátorové centrum Prešov, ktoré sú nasledované inkubátormi: Startup centrum Technickej univerzity Košice (TUKE)³, Technologický inkubátor Handlová a Technologický inkubátor INOVATECH Sládkovičovo..

² Slovak Business Agency (2016a) *História inkubátorov*, SBA, na <http://www.sbagency.sk/historia-inkubatorov>

³ Slovak Business Agency (2016b) *Podnikateľské a technologické inkubátory*, SBA <http://www.sbagency.sk/podnikatelske-a-technologicke-inkubatory>

System podpory malých a stredných podnikov je na Slovensku slabý v porovnaní s krajinami západnej Európy. Napriek existencii mnohých inkubátorov absentuje sieť komplexnejších služieb pre začínajúce podnikateľské subjekty. Do inkubátorovej siete patria aj súkromné iniciatívy, ktoré sa zameriavajú najmä na coworkingové alebo kreatívne priestory, popri ktorých poskytujú podnikom aj vybrané služby a školenia. Týmto pomáhajú vyplňať priestor vytvorený nedostatočným portfóliom možností zo strany existujúcich inkubátorov. V súčasnosti tú takéto iniciatívy rozvinuté najmä v Bratislave, Žiline a Košiciach, ale fungujú aj v iných mestách a obciach. Aj keď v týchto prípadoch sa nedá hovoriť o inkubátoroch v pravom slova zmysle, nakoľko niektoré z nich neponúkajú základné kancelárske priestory, ide o zoskupenia, ktoré svojou flexibilitou a skúsenosťami s potenciálnymi a existujúcimi podnikateľmi dokážu slúžiť ako priamy partner alebo inšpirácia pri tvorbe formálnej siete inkubátorov.

Medzi ďalšie východiská navrhovanej koncepcie patria dva základné predpoklady. Koncepcia je v súlade s odporúčaniami na celoeurópskej úrovni a zároveň rieši základné definované problémy rozvoja inkubátorov na Slovensku.

2.2 Východiská v európskom kontexte

Nižšie navrhované odporúčania sú založené aj na existujúcom hodnotení Európskeho dvora audítorov (EDA), ktorý v roku 2014 hodnotil doterajšie politiky podpory podnikateľských inkubátorov zo strany inštitúcií EU. EDA pri riešení ďalších politík uviedol nasledujúce odporúčania:

- zriaďovať podnikateľské inkubátory na základe podrobných a realistických podnikateľských plánov
- vykonávať inkubačnú činnosť prostredníctvom kvalifikovaného personálu s cieľom zabezpečenia individuálnej podpory potenciálnym budúcim podnikateľom
- proaktívne získavať nových zákazníkov s inovačnými podnikateľskými nápadmi s vysokým rastovým potenciálom
- ponúkať služby aj nerezidentom s cieľom väčšieho dosahu inkubačnej podpory a zlepšenia príležitostí na sieťovanie
- zaviesť monitorovací systém založený aj na obchodných údajoch zákazníkov
- klásť dôraz skôr na očakávané výsledky projektov než na fyzické výstupy
- prispôbiť dobu udržateľnosti tak, aby zodpovedala skutočnému životnému cyklu podnikateľských aktivít
- zamerať sa na výmenu znalostí a skúseností medzi členskými štátmi EÚ.

2.3 Východiská v kontexte Slovenska a súvisiacich strategických dokumentov

Nižšie navrhované odporúčania budú rovnako založené na odstránení najväčších problémov, ktoré dnes na Slovensku v tejto oblasti existujú, vyhnúť sa potenciálnym ohrozeniam a využití súčasných silných stránok a príležitostí.

Ako najväčšie problémy boli identifikované nevhodná lokalizácia (napr. absencia vedecko-výskumného centra), podpora zameraná len na vybudovanie infraštruktúry (zabezpečenie priestorov) s absenciou podporných služieb, chýbajúca koordinácia aktivít existujúcich inkubátorov, problémy s výberom firiem do inkubátorov, prevaha tradičných firiem v inkubátoroch na Slovensku, absencia potrebného zaškolenia pracovníkov existujúcich inkubátorov.

Medzi hlavné príležitosti, na ktorých by mal byť rozvoj inkubátorov postavený sú popularita zakladania startupov, využívanie virtuálnych inkubátorov, vznik inkubátorov v blízkosti technických univerzít, pričom bude nutné vyvarovať sa zneužívaniu inkubátorovej podpory, či prekračovaniu optimálnej doby inkubácie.

Nadväznosť na súčasnú situáciu z hľadiska iných strategických dokumentov

Koncepcia rozvoja inkubátorov a poskytovania služieb inkubátorovej starostlivosti pre začínajúce podniky na Slovensku bude rovnako nadväzovať na sériu strategických dokumentov zameraných na rozvoj podnikateľského prostredia a rast malých a stredných podnikov. Koncepcia nadväzuje na už existujúce stratégie a dopĺňa ich o nové body smerujúce k rozvoju zariadení inkubátorového typu.

Základné dokumenty, z ktorých Koncepcia rozvoja inkubátorov a poskytovania služieb inkubátorovej starostlivosti pre začínajúce podniky na Slovensku vychádzala sú:

- Stratégia pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky
- Stratégia rozvoja malého a stredného podnikania s dôrazom na zvýšenie regionálnej zamestnanosti do roku 2020
- Koncepcia pre podporu startupov a rozvoja startupového ekosystému
- Regionálne inovačné stratégie na úrovni vyšších územných celkov (Bratislava, Nitra, Košice, Prešov, Trenčín, Trnava, Žilina)

Nosnou stratégiou na národnej úrovni je „*Stratégia pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky*“. Tvorba tejto stratégie vychádzala zo základných dokumentov Európskej únie a základnej metodiky tvorby RIS3. Do vypracovania boli zapojené všetky rozhodujúce zložky ovplyvňujúce tvorbu a implementáciu stratégie založenej na princípe štvorpartity. Výsledný dokument je konsenzus vytvorený za pomoci vedcov, podnikateľov, podnikateľských klastrov, akademickej sféry, štruktúr regionálnych samospráv a občianskej

spoločnosti za systematickej podpory zo strany zahraničných expertov Európskej komisie.

Analýza vývoja ekonomiky na Slovensku identifikovala oblasti špecializácie vychádzajúce z tradičných hospodárskych odvetví v krajine a perspektívne oblasti špecializácie zamerané na rýchlo rastúce odvetvia na Slovensku, ktoré by mohli predstavovať vysoký potenciál pre napredovanie slovenskej ekonomiky. V rámci stratégie boli definované nasledovné oblasti ekonomickej špecializácie: automobilový priemysel a strojárstvo; spotrebná elektronika a elektrické prístroje; informačné a komunikačné produkty a služby; výroba a spracovanie železa a ocele. Okrem toho sa v rámci stratégie ďalej definovali nasledujúce perspektívne oblasti hospodárskej špecializácie: automatizácia, robotika a digitálne technológie; spracovanie a zhodnotenie ľahkých kovov a ich zliatín; výroba a spracovanie polymérov a progresívnych chemických substancií (vrátane smart fertilizations); kreatívny priemysel; zhodnocovanie domácej surovínovej základne; podpora inteligentných technológií v oblasti spracovania surovín a odpadov v regióne výskytu.

Strategické ciele tejto analýzy boli definované nasledovne:

- Prehlbovať integráciu a ukotvenie kľúčových priemyselných odvetví, ktoré zvyšujú miestnu pridanú hodnotu prostredníctvom spolupráce miestnych dodávateľských reťazcov a podporou ich vzájomného sieťovania;
- Zvýšiť príspevok výskumu k hospodárskemu rastu cestou globálnej excelentnosti a lokálnej relevantnosti;
- Vytvoriť dynamickú, otvorenú a inkluzívnu inovatívnu spoločnosť ako jeden z predpokladov pre zlepšenie kvality života;
- Zlepšiť kvalitu ľudských zdrojov pre inovatívne Slovensko;

Dokument „*Stratégia rozvoja malého a stredného podnikania s dôrazom na zvýšenie regionálnej zamestnanosti do roku 2020*“ sa zameriava na vytvorenie efektívnej podpory v oblasti MSP. Cieľom je poskytovať komplexné a ľahko dostupné informácie a poradenstvo, podporovať podnikanie, inovácie a výskum, pomáhať MSP prenikať na zahraničné trhy, podporovať medzinárodnú spoluprácu MSP a poskytovať spätnú väzbu od MSP pre EK. Globálny cieľ Stratégie je nasledovný: Slovenská republika dosiahne do roku 2020 úroveň plnenia princípov SBA nad priemerom Európskej únie.

Napĺňanie tohto cieľa je riešené prostredníctvom 3 indikátorov dopadu, a to:

- pokles nezamestnanosti (%), resp. rast zamestnanosti v MSP (%)
- rast HDP tvoreného MSP (%)
- rast daňových príjmov štátneho rozpočtu plynúcich z podnikateľskej činnosti MSP (%)

Dôležitým dokumentom v oblasti rozvoja podnikateľského prostredia a malých podnikov je i „*Koncepcia pre podporu startupov a rozvoja startupového*

ekosystému“. Tento dokument sleduje záujem reagovať na súčasný stav (a existujúce výzvy) v oblasti startupov a ich rozvoja, zaujať k téme startupov ucelený a koordinovaný postoj a vyhnúť sa tak čiastkovým alebo ad-hoc aktivitám. Prioritou je, aby realizácia štátnej podpory bola v čo najväčšej miere financovaná z európskych štrukturálnych a investičných fondov v súlade s Operačným programom výskum a inovácie.

Koncepcia na rozvoj startupov sa zameriava na sledovanie a napĺňaní troch strategických cieľov:

1. Vytvorenie vhodných podmienok pre podnikanie, t.j. vytvorenie regulačného prostredia bez zbytočných prekážok pre vznik a pôsobenie startupov na trhu.
2. Vytvorenie a poskytovanie podporných služieb pre posilnenie startupového ekosystému, t. j. vytvorenie infraštruktúry a služieb pre podporu záujemcov o podnikanie, startup tímov, etablovaných startupov.
3. Financovanie najmä tzv. „Death Valley“ fázy podnikateľských iniciatív, t.j. „údolia smrti“, kedy väčšina startupov zlyháva.

Posledným typom strategických dokumentov inovačného charakteru, ktoré sú v súčasnosti aplikované v rámci SR sú „Regionálne inovačné stratégie“ na úrovni vyšších samosprávnych celkov. Tieto stratégie boli zavedené vo všetkých krajoch okrem Banskobystrického vyššieho územného celku. Tieto stratégie sa zameriavajú na identifikáciu potrieb regionálnych firiem a ponuky inovačnej infraštruktúry. V tomto smere im ide o zvýšenie úlohy verejného sektora v oblasti podpory inovácií. Jedným z hlavných cieľov je podpora partnerstva verejného a súkromného sektora, transferu znalostí a technológií a zlepšenie dostupnosti výsledkov výskumu a vývoja pre MSP. Výsledným ukazovateľom úspechu týchto stratégií bude teda zvýšenie počtu inovatívnych projektov v technologicky orientovaných MSP a úspešný a dlhodobý transfer technológií a výsledkov výskumu a vývoja relevantných pre priemyselné sektory s potenciálom rastu, najmä v oblasti využívania obnoviteľných energetických zdrojov.

3. Vízia, ciele a princípy koncepcie rozvoja inkubátorov v SR

3.1 Vízia

Návrhy vízie

Vízia opisuje predstavu o ideálnom stave fungovania systému rozvoja inkubátorov a poskytovania služieb inkubátorovej starostlivosti pre začínajúce podniky na Slovensku a je navrhnutá v troch základných variáciách / verziách:

1. Optimálna sieť individuálne efektívnych a na výsledky orientovaných podnikateľských a technologických inkubátorov na Slovensku.
2. Efektívna sieť podnikateľských a technologických inkubátorov prinášajúca na trh úspešných podnikateľov.
3. Fungujúca sieť podnikateľských a technologických inkubátorov zvyšujúca konkurencieschopnosť Slovenska.

Jednotlivé návrhy vyjadrujú ideálny stav, ktorý je zameraný na efektívne fungovanie inkubátorov na Slovensku s tým, že inkubátory sú jasným spôsobom orientované na konkrétne výsledky v oblasti rozvoja slovenského podnikateľského prostredia.

Návrh poslania podnikateľských inkubátorov

Poslaním podnikateľských inkubátorov je široká, kvalitná a komplexná podpora začínajúcich a existujúcich malých podnikateľov. Poslaním podnikateľských inkubátorov je zároveň podchytiť vhodné osoby s podnikateľským nápadom a pomôcť zabezpečiť ich úspech vo svete podnikania. V rámci tohto procesu budú inkubátory poskytovať prístup k znalostiam, networkom, financiám a trhom.

Aktivity inkubátorov budú zamerané na poskytovanie podpory podnikateľských subjektov v prvých rokoch ich existencie, pričom zmierňujú dopady možností nesprávnych rozhodnutí (chýb pri začiatku podnikania) začínajúcich podnikateľov. Podnikateľské inkubátory poskytujú rozsiahlu paletu služieb ako napr. poskytovanie priestorov, koučing v oblasti riadenia, pomoc pri príprave efektívneho podnikateľského zámeru, administratívne služby, technická podpora, podpora pri networkingu, poradenstvo v oblasti intelektuálneho vlastníctva, pomoc pri získavaní finančných zdrojov.

Návrh poslania technologických inkubátorov

Poslaním technologických inkubátorov je široká, kvalitná a komplexná podpora začínajúcich a existujúcich inovatívnych podnikateľov. Poslaním technologických inkubátorov je hlavne podchytiť vhodné osoby s unikátnym

inovatívnym nápadom a pomôcť zabezpečiť ich úspech vo svete podnikania. V rámci tohto procesu budú inkubátory poskytovať prístup k znalostiam, novým vedeckým a technologickým poznatkom, networkom, financiám a trhom.

Aktivity budú zamerané na poskytovanie podpory inovatívnym podnikateľským subjektom v prvých rokoch ich existencie, pričom zmiernujú dopady možností nesprávnych rozhodnutí (chýb pri začiatku podnikania). Technologické inkubátory poskytujú rozsiahlu paletu služieb ako napr. poskytovanie priestorov, koučing v oblasti riadenia, pomoc pri príprave efektívneho podnikateľského zámeru, administratívne služby, technickú podporu, podpora pri networkovaní, poradenstvo v oblasti intelektuálneho vlastníctva, pomoc pri získavaní finančných zdrojov, či prepojenie podnikateľov a vedeckých pracovníkov.

Ich poslaním je rozvoj inovatívnych podnikateľských zámerov, ktoré budú prispievať k zvyšovaniu ekonomickej výkonnosti SR.

3.2 Strategický cieľ 1: Zlepšenie podmienok pre úspešné prekonanie prekážok v prvej fáze podnikania formou podnikateľských inkubátorov

Strategický cieľ definuje hierarchicky najvyššie ciele, ktoré je nutné v predmetnej oblasti dosiahnuť. Definovaný strategický cieľ nadväzuje na vyššie uvedené návrhy formulovaných vízií, ako aj poslania podporovaných podnikateľských inkubátorov. Strategický cieľ upresňuje a konkretizuje navrhovanú víziu koncepcie rozvoja inkubátorov.

Strategický cieľ – návrh re-formulácie:

Zlepšiť podmienky podnikania pre začínajúcich podnikateľov na Slovensku

Opis cieľa:

Účelom cieľa je zlepšenie podmienok pre úspešné prekonanie prekážok v podnikaní v prvej fáze podnikania. Cieľ reaguje na vysoké percento zániku podnikov, ako aj na súčasnú situáciu v oblasti začatia podnikania na Slovensku. Prostriedkom plnenia cieľa, ktorý je explicitne definovaný, je podpora začínajúcich podnikateľov prostredníctvom podpory podnikateľských inkubátorov, ktoré komplexným spôsobom asistujú pri začatí podnikania pre MSP na Slovensku.

Návrh ukazovateľov výsledku k strategickému cieľu

- a) Nárast vzniku nových konkurencieschopných MSP
- b) Miera prežitia MSP po 2 rokoch
- c) Percento študentov so záujmom o podnikanie z celkového počtu študentov v SR

Návrh špecifických cieľov

- Zvýšiť mieru prežitia MSP v prvých rokoch podnikania
- Zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb v existujúcich a nových inkubátoroch
- Zabezpečiť koordináciu aktivít existujúcich inkubátorov
- Zabezpečiť profesionálne riadenie inkubátorov na Slovensku
- Zaviesť monitorovací systém kondície inkubátorov a inkubovaných subjektov
- Zabezpečiť systémovú inštitucionálnu podporu inkubátorom na Slovensku

Návrh špecifických ukazovateľov

- i. Počet vytvorených pracovných miest ekvivalentných miestam na plný úväzok
- ii. Počet podnikov, ktorým sa poskytuje podpora
- iii. Počet podnikov, ktoré uvádzajú na trh nové výrobky a služby
- iv. Počet účastníkov informačných, poradenských, vzdelávacích a mentorských programov
- v. Počet inkubovaných firiem (fyzické členstvo)
- vi. Počet inkubovaných firiem (virtuálne členstvo)
- vii. Počet podujatí (vzdelávacích, informačných) pre inkubované firmy
- viii. Spokojnosť inkubovaných firiem s poskytovanou podporou
- ix. Počet uzatvorených partnerstiev
- x. Počet školení pre personál inkubátorov / počet vzdelávacích certifikátov
- xi. Počet mediálnych výstupov inkubátorov
- xii. Počet návštevníkov webov inkubátorov

3.3 Strategický cieľ 2: Vytvorenie podmienok pre rozvoj inovatívnych podnikateľských zámerov a transfer technológií z vedecko-výskumného prostredia do podnikateľskej praxe formou technologických inkubátorov

Druhým hierarchicky najvyšším cieľom v oblasti podpory začínajúcich podnikateľov je oblasť rozvoja inovatívnych podnikateľských zámerov a transferu technológií.

Strategický cieľ – návrh re-formulácie:

Vytvoriť podmienky pre rozvoj inovatívnych podnikateľských zámerov a transferu technológií z vedecko-výskumného prostredia do podnikateľskej praxe pre začínajúcich podnikateľov na Slovensku

Opis cieľa:

Účelom cieľa je podpora inovatívnych podnikateľských zámerov a transferu technológií do praxe formou podpory technologických inkubátorov. Ich úlohou je prispievať k transferu technológií a podporovať aplikovanie výsledkov výskumnej činnosti do konkrétnej podnikateľskej praxe a práve z uvedeného dôvodu je kľúčová ich lokalizácia v blízkosti akademického, či vedecko-výskumného prostredia.

Návrh ukazovateľov výsledku k strategickému cieľu

- a) Miera inovatívnych nápadov klientov technologických inkubátorov z oblasti výskumu a vývoja implementovaných priamo do podnikateľskej praxe
- b) % HDP generované technologickými MSP merané v jednotlivých regiónoch Slovenska
- c) % miera zamestnanosti v odvetviach s vysokou pridanou hodnotou
- d) Počet vytvorených spin-off podnikov
- e) Percento študentov z celkového počtu študentov v SR, ktorí zakladajú startup

Návrh špecifických cieľov:

- Zabezpečiť systémovú spoluprácu firiem, vedcov a univerzít
- Zvýšiť počet inovatívnych a konkurencieschopných firiem na Slovensku
- Zvýšiť inovatívny potenciál slovenských firiem
- Zvýšiť podiel inovatívnych inkubovaných klientov na celkovom počte inkubovaných klientov
- Zabezpečiť manažment inkubátorov zameraný na výsledky

Návrh špecifických ukazovateľov:

- a) Počet prihlášok registrácie práv duševného vlastníctva
- b) Podiel MSP na tvorbe pridanej hodnoty v súkromnom sektore
- c) Počet inovatívnych, technologických firiem vrátane startup a spin-off v regiónoch SR
- d) Počet firiem podporených rizikovým kapitálom
- e) Počet pracovných miest v inovatívnych podnikoch
- f) Počet podnikov, ktorým sa poskytuje podpora
- g) Počet podnikov, ktoré uvádzajú na trh inovatívne produkty
- h) Počet účastníkov informačných, poradenských, vzdelávacích a mentorských programov
- i) Počet inkubovaných inovatívnych firiem (fyzické členstvo)
- j) Počet inkubovaných inovatívnych firiem (virtuálne členstvo)
- k) Počet podujatí (vzdelávacích, informačných) pre inkubované firmy

- l) Spokojnosť inkubovaných firiem s poskytovanou podporou
- m) Počet mediálnych výstupov technologických inkubátorov
- n) Počet návštevníkov webov technologických inkubátorov
- o) Počet uzatvorených partnerstiev

3.3. Charakteristika podporných služieb inkubátorov

Na základe stratégie Národného podnikateľského centra je možné identifikovať širší zoznam potenciálnych služieb, ktorý vychádza z potrieb podnikateľov v jednotlivých fázach ich podnikania. Následne sú identifikované potenciálne poskytované služby podľa druhu inkubátora v kapitolách 3.4 až 3.6.

Informačné služby (databázy, informácie, správy o trhu, knižnice, rešerše)

Základom informačných služieb je zber, analýza a interpretácia informácií o trhu alebo produktoch, či službách potrebných pre klientov. Klienti môžu mať záujem o rôzne druhy informácií, napr. informácie o financovaní, zakladaní a rozširovaní podnikov, o reguláciách, o možnostiach podpory exportu alebo importu, informáciách v oblasti inovácií, daní, zamestnávania či manažmentu. Zároveň by mohlo ísť aj o poskytovanie základných informácií o trhu, zabezpečovaných prostredníctvom zberu nových dát (dotazníky, rozhovory, analýzy).

Právne služby

Pri množstve právnych predpisov nemožno očakávať, že malí podnikatelia budú mať dostatočné finančné a časové zdroje alebo dostatočný ľudský kapitál na to, aby sa vyznali v množstve legislatívy, ktorá sa týka ich podnikateľských aktivít. Hlavnou náplňou právnej podpory, najmä u začínajúcich podnikateľov, by malo byť poskytovanie informácií o najvhodnejšej právnej forme podnikania, o potrebných povoleniach a dokumentácii, vyhodnotenie právnej zodpovednosti pre zakúpenie vhodnej formy poistenia a tiež zvolenie správneho účtovného a daňového systému, aby boli ich podnikateľské aktivity v súlade so zákonom, či oblasť pracovno-právnej legislatívy.

Prevádzkové služby

Poradenstvo a podpora v oblasti prevádzkových služieb patria tiež medzi základné aspekty úspešného riadenia podnikov. Výrazné nedostatky v dlhodobom udržateľnom riadení podnikov môžu byť jednou z hlavných príčin ich neúspechu. Medzi prevádzkové služby patrí poskytovanie priestorov, tlače, kopírovania ako aj poskytovanie telefonických a IT služieb. Okrem samotného poskytovania priestorov a technického vybavenia je rozšírené aj poskytovanie poradenstva zamerané na znižovanie nákladov.

Podpora podnikateľskej spolupráce (sieťovanie podnikov)

V procese podnikania je podstatné, ba až nevyhnutné, aby mal podnikateľ prístup k sieti kontaktov, na ktoré sa môže obrátiť. Tri hlavné spôsoby, ako môže byť takáto spolupráca pre podnikateľov nápomocná, sú: príprava a rozvíjanie podnikateľského nápadu; založenie podniku; a ďalší rozmach podnikateľských aktivít po úvodnej fáze. Výhody takejto spolupráce sa môžu prejavovať v podobe: a) priamych benefitov – získanie nových zákazníkov, investorov, partnerov, dodávateľov, zamestnancov a technického alebo trhového know-how; alebo b) nepriamych benefitov – zvýšenej dôveryhodnosti či reputácie, predchádzania problémom v procese podnikania, zvýšeného sebavedomia a motivácie.

Podpora prepájania vedeckovýskumného procesu a podnikateľskej sféry

Na Slovensku je spájanie vzdelávacích inštitútov a vedeckých poznatkov s praxou minimálne. Trpí tým nielen oblasť vedy, ale aj podnikateľská sféra, ktorá nemôže využívať vedecký pokrok vo svojich podnikateľských nápadoch. Prepájanie výskumných (najmä technologických) objavov s praxou pomáha rozvoju talentov nielen v teoretických vedomostiach, ale najmä v ich priamom uplatnení v praxi.

Vzdelávacie služby – základy podnikania a riadenia podnikového cyklu (PCM), prístup k financovaniu, marketing, vedenie firmy, tvorba biznis plánov, branding, práva duševného vlastníctva

Základné podnikateľské vzdelanie je potrebné najmä u mladých podnikateľov, ktorým chýbajú akékoľvek skúsenosti alebo formálne vzdelanie v oblasti podnikania. Kvalitné vzdelanie v týchto kritických oblastiach sa môže pozitívne prejavovať v úspešnosti podnikateľského nápadu a pozitívne ovplyvniť aj ďalšie podnikateľské nápady. Náplňou inkubátora by mali byť i tieto služby, ktoré by mali byť dopytovo orientované, t.j. by mali byť zabezpečované podľa reálneho a aktuálneho dopytu zo strany klientov inkubátora po vzdelávacích službách. Medzi ďalšie vzdelávacie služby je možné zaradiť **organizovanie odborných aktivít – workshopov, seminárov, či konferencií.**

Podnikatelia totiž často potrebujú rôzne typy školení a workshopov na rozvíjanie svojich podnikateľských zručností. Je preto pre nich výhodné, ak inkubátory pozývajú expertov a dávajú podnikateľom možnosť stretnúť sa s nimi a dozvedieť sa nové informácie.

Poradenstvo pri zakladaní podniku – právne, účtovné, daňové, odvodové, poistenie, informácie o verejných registroch, kompetenciách štátnych orgánov, náležitostiach zmlúv

Založenie firmy so sebou prináša viacero povinností, na ktoré podnikatelia musia byť pripravení. Keďže veľa podnikateľov nemá čas na vyhľadávanie týchto informácií, potrebujú vhodnú databázu, vďaka ktorej by boli informovaní o ich povinnostiach daňových, právnych, účtovných, odvodových a celkových

povinnostiach voči štátnej správe. Inkubátor by mal byť v tejto oblasti ich prvou voľbou.

Poradenstvo pre rozvoj podniku – informácie o exporte a importe, duševné vlastníctvo, akreditácie, certifikácie, povolenia, podpora predaja

V momente, keď je podnikateľ už relatívne zabehnutý na trhu, môže potrebovať pomoc v rozširovaní podnikateľských aktivít na nové trhy. V tomto procese je potrebné mať dôležité informácie o možnostiach importu, exportu, fungovaní pravidiel duševného vlastníctva, potrebných povoleniach a podpore predaja. Inkubátor by mal v tejto oblasti byť uznávanou kapacitou a jeho služby by sa mali orientovať i na tento druh poradenstva a poskytovania informácií.

Poskytovanie špeciálnych meracích, laboratórnych a výrobných prístrojov a nástrojov

Viacero podnikateľských odvetví je závislých od kvalitných meracích a laboratórnych zariadení, ktoré je často náročné získať na trhu. Poskytovať prístup k najnovším prístrojom a nástrojom by mali najmä technologické typy inkubátorov, v ideálnom prípade aj tie ostatné. Tým sa zabezpečí prístup klientov k technológiám, ktoré sú potrebné pre štart, resp. rozvoj ich podnikania.

Stáže v zahraničí (výskumné centrá, inkubátory)

Významnou slabinou u začínajúcich mladých podnikateľov je absencia skúseností s podnikateľskou praxou, čo je rovnaké i u absolventov vysokých škôl. Z tohto dôvodu je jednou z poskytovaných služieb pri inkubátoroch systém stáží. Systém by mal pomáhať študentom získavať zaujímavé pracovné stáže v zahraničí. Tieto stáže by im pomohli nadobudnúť okrem pracovných skúseností aj praktické zručnosti, ktoré by následne mali / mohli uplatniť pri ich vlastných podnikateľských nápadoch.

Príprava a posudzovanie business plánov a stratégie firmy

Podnikateľský plán a stratégia firmy sú dva faktory, ktoré pri príprave podnikania môžu najviac ovplyvniť šancu firmy uspieť na trhu. Zároveň však je spisovanie takéhoto plánu namáhavé a časovo náročné. Viacero potenciálnych podnikateľov so sľubným nápadom zlyháva pri vytváraní dlhodobého podnikateľského plánu a stratégie a to ovplyvňuje aj šancu nájsť si vhodných obchodných partnerov. Z uvedeného vyplýva, že jednou z potenciálnych služieb, ktoré by mali inkubátory poskytovať je práve poradenstvo v oblasti prípravy a posudzovania podnikateľských plánov.

Pomoc pri získavaní grantov z verejných zdrojov – štátny rozpočet, štrukturálne fondy, horizontálne programy EÚ a iné zdroje

Inkubátory by mali v tejto oblasti pôsobiť dvojako: 1) interne zo zdrojov SBA v podobe mikropôžičky, či rizikového kapitálu, 2) externe prostredníctvom financovania zabezpečovaného z bánk, rizikového kapitálu, podnikateľských anjelov, fondov EÚ, či medzinárodných finančných inštitúcií. Prístup ku

kapitálu je často hlavnou slabinou pri realizácii podnikateľského plánu. Z tohto dôvodu je potrebné, aby firmy mali inštitucionálnu podporu pri prístupe k trhovým ako aj alternatívnym formám financovania a aby boli o týchto možnostiach informované.

V prípade externého financovania je dôležité získavanie grantov a príspevkov z verejných zdrojov, ktoré okrem klasického financovania podnikateľskými úvermi predstavujú jeden z najčastejších spôsobov financovania podnikateľskej činnosti. Poradenstvo pri získavaní takýchto grantov je preto veľmi podstatnou formou pomoci začínajúcim podnikateľom. Rovnako je potrebné poskytovať poradenstvo i pre získavanie ďalších zdrojov, t. j. poradenstvo pre získavanie zdrojov z bánk, rizikového kapitálu, od podnikateľských anjelov, či medzinárodných finančných inštitúcií.

V oblasti sprostredkovania financovania by mali inkubátory a podnikateľské centrá spolupracovať s ostatnými poskytovateľmi, verejnými i súkromnými inštitúciami, pričom táto služba by mala byť integrálnou súčasťou ich Front Office.

Podpora vývoja a upgrade produktov, využívania výsledkov výskumu a vývoja, zavádzania inovácií produktov a služieb

Vytváranie nových podnikateľských projektov s využitím vedy a výskumu pri tvorbe nových produktov a služieb predstavuje jednu z najväčších výziev pre nové inkubátory. Začínajúci podnikatelia potrebujú podporu zo strany organizácií, ktoré by dokázali poskytovať efektívnu podporu vytváraním profesionálnych sietí medzi zástupcami vedy a výskumu na jednej strane a podnikateľskými organizáciami na strane druhej.

Podpora v oblasti sociálnych inovácií

Jedna z najčastejšie vnímaných slabín podnikateľského sektora je jeho nedostatočné zameranie na sociálne problémy. Téma sociálnej inovácie v rámci podnikateľských aktivít v poslednej dobe získala na popularite. Do tohto typu inovácií sa zaraďujú nové riešenia sociálnych problémov, ktoré sú účinnejšie a dlhodobo udržateľnejšie než predošlé snahy. Tieto inovácie môžu byť v oblasti pracovných podmienok, vzdelávania, komunitného rozvoja, zdravia a viacerých iných oblastí. Úlohou inkubátorov v tejto oblasti by malo byť poskytovanie informácií, pozitívnych príkladov zo zahraničia a poskytovanie informácií zameraných na financovanie týchto podnikateľských aktivít (napr. z verejných / donorských zdrojov).

Podpora v oblasti dizajnu produktov, webu, grafického spracovania (logo):

Dizajn produktov, ale aj samotnej značky podnikateľa, môže do veľkej miery ovplyvniť jeho šancu uspieť na trhu. Schopnosť vhodne zvoliť a pracovať s vizuálnymi formami je potrebné získať prostredníctvom skúseností alebo konzultácií s odborníkmi, ktorí sa tejto oblasti dlhodobo venovali. Zameranie by malo byť na význam loga, čo evokuje u zákazníkov a ako ho využiť v spojení s

dizajnom samotných produktov. V tejto oblasti by mal inkubátor sprostredkovať pre klientov so záujmom o túto službu poradenstvo, či poskytovanie kontaktov na vhodných koučov, či mentorov.

Definovanie trhov, definovanie zákazníkov/cieľových skupín

Poskytovanie poradenstva (prostredníctvom koučov, mentorov) v oblasti definovania trhov, či zákazníkov, je jedným z ďalších potenciálnych aktivít a služieb inkubátorov. Pre identifikáciu správneho trhu, ako aj zákazníkov a cieľových skupín pre produkt alebo službu, je nevyhnutné využiť plný potenciál podnikateľského nápadu. Medzi hlavné aspekty patrí prieskum súčasnej situácie na trhu z hľadiska dopytu a ponuky, ako aj identifikácia potenciálnych zákazníkov, ktoré ma produkt alebo služba osloviť. Na základe tohto je možné ďalej pracovať s produktom alebo službou a správne nastaviť ich zameranie.

Poradenstvo pri príprave marketingových stratégií

Na základe prieskumu trhu a definovania zákazníkov, resp. cieľových skupín, je potrebné vytvoriť podnikateľský plán. Na jeho úspešné dosiahnutie slúžia marketingové stratégie. Existuje niekoľko základných typov marketingových stratégií, podľa ktorých sa následne určujú kroky podnikateľa. Poradenstvo v tejto oblasti musí zahŕňať dôkladnú analýzu vonkajších a vnútorných faktorov. Poskytovanie poradenstva (prostredníctvom koučov, mentorov) v oblasti definovania marketingových stratégií, je preto jedným z ďalších potenciálnych aktivít a služieb inkubátorov na Slovensku.

Základy HR politiky – tvorba tímov, spolupráca s HR agentúrami

V procese vytvárania podniku a jeho rozširovania je potrebné vytvoriť správny proces pre prijímanie a spravovanie zamestnancov. Viacero firiem využíva externé služby, aby si ušetrilo náklady spojené s touto praxou. Menšie firmy potrebujú v tomto smere poradenstvo, aby si dokázali znížiť náklady spojené s týmto procesom a tiež aby vedeli, ako vyberať najvhodnejších zamestnancov, čo by mohla byť jedna z ďalších poskytovaných služieb.

Koučing

Podnikateľský koučing je jednou z moderných služieb, ktoré podnikatelia v krajinách západnej Európy často využívajú. Je vhodnou najmä pre podnikateľov, ktorí chcú skonzultovať svoj podnikateľský plán a spoľahnúť sa na bohatšie skúsenosti odborníka pri jeho realizácii. Profesionálny koučing má pomôcť podnikateľovi identifikovať hlavné slabiny a riziká stratégie. Okrem toho je však často potrebný aj pre podnikateľov, ktorí nemajú dobre zadefinované vlastné priority a potrebujú mentora, ktorý im v ich rozhodovaní pomôže. Inkubátory by mali v tejto oblasti sprostredkovať vzájomné vzťahy medzi klientmi a skúsenými koučmi a zároveň viesť databázu potenciálnych koučov.

Coworking

S nárastom trendu startupov a mikropodnikov sa stala významnou téma poskytovania lacnejších podnikateľských priestorov. Z tejto potreby vznikli v zahraničí tzv. coworkingové priestory, v ktorých podnikatelia nie len šetria náklady, ale často získavajú aj možnosť využívať základné poradenstvo (právne, ekonomické, atď.) priamo v mieste ich podnikania. Jednou zo základných služieb, ktoré by inkubátory mali pokryť, je práve poskytovanie priestorov tohto druhu.

Vedenie, aktualizácia, marketing web stránky, propagačné a informačné materiály, prezentácie a špeciálne prezentačné aktivity, súťaže a ocenenia

Poskytovanie aktuálnych informácií pre podnikateľov a správa kvalitného user-friendly webového prostredia výrazne napomáha pri rozvoji podnikateľskej informovanosti. Formy osvety môžu byť rozličné: od rozdávania tlačených materiálov, cez prezentácie až po odborné diskusie.

Organizácia obchodných misií, zabezpečenie účasti podnikateľov na medzinárodných podujatiach

Jednou z kľúčových úloh podnikateľského inkubátora do budúcnosti je pomoc pri rozvíjaní už existujúceho podnikania a zároveň rozvoj jednotlivých princípov Zákona o MSP. Jednou z dôležitých a dodnes podceňovaných úloh v tejto oblasti je princíp internacionalizácie podnikania MSP. Internacionalizácia malých a stredných firiem je tak častou odrazovou plochou pre ďalší rozvoj podnikateľských aktivít. Keďže MSP často nemajú dostatočné zdroje na zúčastňovanie sa na medzinárodných podujatiach, potrebujú inštitucionálnu podporu pri organizovaní týchto aktivít.

Vyhľadávanie medzinárodných partnerov – obchodných, projektových, výskumných

Získavanie dôveryhodných obchodných partnerov pri rozširovaní podnikania do zahraničia je dôležité, nakoľko zlý výber môže mať významné negatívne dopady na ďalšie podnikanie. Inkubátory by v tejto oblasti mali zabezpečovať služby spojené s vytvorením dôveryhodnej databázy potenciálnych partnerov a poskytovania informácií v tejto oblasti. Spoznanie rôznych potenciálnych obchodných partnerov a preverenie reputácie môže výrazne znížiť riziká spojené s internacionalizáciou podnikania.

Poradenstvo pri ukončení, odovzdaní, predaji podniku

Právne úkony spojené s ukončovaním podnikateľskej činnosti sú často pre nových podnikateľov neprehľadné. Z tohto dôvodu je potrebné, aby existovalo miesto, kde sa môžu podnikatelia informovať o ich povinnostiach v momente ukončovania podnikateľskej činnosti. Je potrebné, aby sa informácie týkali aj všetkých pridružených povinností (prepúšťanie, prípadné finančné záväzky a iné).

3.4 Podnikateľské inkubátory

Najčastejším typom inkubátora je podnikateľský inkubátor. Podnikateľský inkubátor je základným typom inkubátora, ktorý podporuje a rozvíja potenciálne úspešné podnikateľské projekty.

V nasledujúcej časti popíšeme cieľové skupiny, lokalizáciu, charakter podporných služieb ako aj vhodný mechanizmus financovania podnikateľských inkubátorov.

Cieľovou skupinou podnikateľských inkubátorov teda nie sú iba technologicky orientované projekty a firmy, ale všetky typy nových podnikov. Je to organizácia podporujúca systematizovanie procesu zakladania a rozvoja nových firiem. Podporu poskytuje inkubátor prostredníctvom poskytnutia kancelárskych priestorov a kompletného a integrovaného balíka služieb. V tomto procese môže inkubátor poskytovať služby interne aj externe cez kontrahovanie dodávateľov, čím tiež vytvárajú priestor na networking medzi inkubovanými podnikmi a externými poskytovateľmi. Týmto spôsobom sa vytvorí profesionálne zázemie pre nové projekty s inovatívnym nápadom, ktoré sa môžu viac sústrediť na kreativitu pri rozvoji samotnej myšlienky a menej na administratívne záležitosti. Prevádzkovateľ tiež poskytne inkubovaným podnikom finančnú zľavu z nájmu kancelárskych, laboratórnych či iných priestorov a zároveň umožní získať jednoduchý a lacnejší prístup ku službám, školeniam a rekvalifikáciám, ktoré im pomôžu zefektívniť ich prácu a podporiť nový rast ich firmy. Spoločné využívanie priestorov pri vedeckej a podnikateľskej práci je ďalšou výhodou počas inkubácie pre cieľové podniky.

Ideálnou cieľovou skupinou pre podnikateľské inkubátory sú novozaložené podniky a iniciatívy s dobrým nápadom, ale so slabým podnikateľským zázemím. Vzhľadom na to, že väčšina programov bude financovaná z verejných zdrojov, mali by to byť MSP, ktoré sú v čase vstupu do inkubačného programu zapísané do Obchodného registra SR, Živnostenského registra SR, resp. iného samostatného registra maximálne 3 roky, výnimka môže byť udelená v prípade perspektívnych MSP, ktorí môžu mať v čase vstupu do programu maximálne 5 rokov.

Týmto podnikom môžu práve podnikateľské inkubátory priniesť obrovskú pridanú hodnotu. Lokalizácia týchto centier môže byť vo väčších mestách alebo regionálnych centrách. V prípade Slovenska by teda malo ísť primárne o krajské a sekundárne o okresné mestá. Financovanie by malo prebiehať z viacerých zdrojov, od sponzorov, z regionálnej / miestnej samosprávy a čiastočne zo strany veľkých investorov so záujmom o spoluprácu s týmito podnikmi.

Z hľadiska financovania je potrebné vychádzať z Operačného programu Výskum a inovácie a Integrovaného regionálneho operačného programu. Druhý menovaný program umožňuje v rámci Prioritnej osi PO3 Mobilizácia kreatívneho potenciálu v regiónoch financovanie zo zdrojov EÚ vo výške 215

miliónov eur a z národných zdrojov vo výške 40 miliónov eur. Táto prioritná os má špecifické ciele, napr. Stimulovanie podpory udržateľnej zamestnanosti a tvorby pracovných miest v kultúrnom a kreatívnom priemysle prostredníctvom vytvorenia priaznivého prostredia pre rozvoj kreativity a netechnologických inovácií. Tento cieľ zahŕňa vytvorenie kreatívneho centra, ktoré by poskytovalo služby otvoreného ateliéru a služby kreatívneho inkubátora.

Jedným z mnohých stoviek úspešných príkladov podnikateľského inkubátora v USA je projekt Capital Factory založený v meste Austin v štáte Texas. Tento podnikateľský inkubátor poskytuje priestor mladým podnikom, ktorým umožňuje prístup až k 250 investorom, ktorým začínajúci podnikatelia prezentujú svoj projekt. Okrem toho počas 10-týždňového inkubačného programu dostane každý podnik 20 000 dolárov, kancelársky priestor, podporu pri tvorbe značky a loga, účtovníctve, marketingu a právnu podporu. Výmenou za túto pomoc si inkubátor vypýta 5-percentný podiel vo firme. Za úspechom tohto inkubátora je najmä kvalita mentorov, ktorých vie poskytnúť svojim klientom.⁴

V nasledujúcej tabuľke uvádzame potenciálne služby, ktoré by v ideálnom prípade mal podnikateľský inkubátor zabezpečovať tak, aby boli naplnené hlavné princípy komplexnej inkubačnej podpory.

Tabuľka 1: Potenciálne služby podnikateľských inkubátorov

Služby inkubátora - Áno / Nie	Podnikateľský
Informačné služby (databázy, informácie, správy o trhu, knižnice, rešerše)	Áno
Právne služby	Áno
Prevádzkové služby	Áno
Podpora podnikateľskej spolupráce (sieťovanie podnikov)	Áno
Podpora prepájania vedeckovýskumného procesu a podnikateľskej sféry	Nie
Vzdelávacie služby – základy podnikania, riadenia podnikového cyklu (PCM), prístup k financovaniu, marketing, vedenie firmy, tvorba biznis plánov, branding, práva duševného vlastníctva, organizovanie odborných aktivít – workshopov, seminárov, konferencií	Áno
Poradenstvo pri zakladaní podniku – právne, účtovné, daňové, odvodové, poistenie, informácie o verejných registroch, kompetenciách štátnych orgánov, náležitostiach zmlúv	Áno
Poradenstvo pre rozvoj podniku – informácie o exporte a importe, duševné vlastníctvo, akreditácie, certifikácie, povolenia, podpora predaja	Áno
Poskytovanie špeciálnych meracích, laboratórnych a výrobných prístrojov a nástrojov	Nie
Stáže v zahraničí (výskumné centrá, inkubátory)	Nie
Príprava a posudzovanie business plánov a stratégií firmy	Áno
Pomoc pri získavaní grantov z verejných zdrojov – štátny rozpočet, štrukturálne fondy, horizontálne programy EÚ a iné zdroje	Áno

⁴ Capital Factory (2016) *Capital Factory*, na <https://capitalfactory.com/>

Podpora vývoja a upgrade produktov, využívania výsledkov výskumu a vývoja, zavádzania inovácií produktov a služieb	Nie
Podpora v oblasti sociálnych inovácií	Nie
Podpora v oblasti dizajnu produktov, webu, grafického spracovania (logo)	Áno
Definovanie trhov, definovanie zákazníkov/cieľových skupín	Áno
Poradenstvo pri príprave marketingových stratégií	Áno
Základy HR politiky – tvorba tímov, spolupráca s HR agentúrami	Áno
Koučing	Áno
Coworking	Áno
Vedenie, aktualizácia, marketing web stránky, propagačné a informačné materiály, prezentácie a špeciálne prezentačné aktivity, súťaže a ocenenia	Áno
Podpora pri zabezpečení financovania podnikateľských projektov	Áno
Organizácia obchodných misií, zabezpečenie účasti podnikateľov na medzinárodných podujatiach	Áno
Vyhľadávanie medzinárodných partnerov – obchodných, projektových, výskumných	Áno
Poradenstvo pri ukončení, odovzdaní, predaji podniku	Áno

3.5 Technologické inkubátory

Na rozdiel od podnikateľských inkubátorov, technologické inkubátory sa zameriavajú primárne na inovatívne podniky, ktoré nemusia byť vždy nutne technologického zamerania. Jedným zo základných kritérií prijatia do technologického inkubátora je, aby sa firma orientovala na poskytnutie alebo vyvíjanie vylepšenej služby alebo produktu.

V nasledujúcej časti popíšeme cieľové skupiny, lokalizáciu, charakter podporných služieb ako aj vhodný mechanizmus financovania technologických inkubátorov.

Technologický inkubátor môže podnikom sprostredkovať transfer technológií z univerzít a výskumných ústavov. Firmy ho môžu využiť v podnikateľskej praxi pri príprave inovatívnych riešení. Technologický inkubátor sa zameriava na podniky s vysokou mierou technologickej úrovne, čo im zjednodušuje vytváranie kontaktov s výskumnými inštitúciami, priemyselnými podnikmi a odborníkmi z rôznych inovatívnych oblastí. Vytvára sa tak správny základ pre podporu projektov zameraných na výskum a vývoj.

V tomto tkvie hlavný rozdiel medzi podnikateľským a technologickým inkubátorom. Technologický inkubátor je špeciálna podkategória technologicky orientovaného typu inkubátora. Keďže technologické inkubátory sú závislé od napojenia na ostatných aktérov (univerzity, veľké firmy, vedecké inštitúcie), musia byť lokalizované vo väčších mestách s dobrou infraštruktúrou a napojením na vedecko-technologické parky. Pri pohľade na situáciu na Slovensku by bolo najlepšie situovať technologické inkubátory v blízkosti

najúspešnejších technologických univerzít na Slovensku, čiže v Bratislave pri Slovenskej technickej univerzite a Slovenskej akadémii vied, v Trenčíne pri Trenčianskej univerzite Alexandra Dubčeka, v Košiciach pri Technickej univerzite a v Žiline pri Žilinskej univerzite. Alternatívnou stratégiou by bolo lokalizovanie týchto technologických inkubátorov pri hlavných technologických firmách, automobilkách a IT firmách na Slovensku.

Najzaujímavejšou skupinou sú pre nich študenti a absolventi technických univerzít, ako aj noví podnikatelia v týchto oblastiach. Finančná podpora musí rovnako prichádzať zo všetkých relevantných zúčastnených strán, ktoré z úspechov nových technologických projektov budú najviac profitovať, do čoho musí zapadať aj verejné financovanie, či už priamo cez dotáciu alebo prostredníctvom univerzít. Na rozdiel od podnikateľského inkubátora alebo podnikateľských centier typu „one-stop-shop“, technologické inkubátory majú reálny potenciál vytvárať finančný zisk pre prevádzkovateľa týchto inkubátorov. Najmä v slovenskom prostredí je však potrebné očakávať väčší časový interval než nastane formalizácia a stabilizovanie vzťahov medzi komerčnou a výskumnou sférou. To by uľahčilo transfer technológií a motivovalo firmy, aby samy investovali do komerčných technologických start-up projektov, ktoré majú potenciál priniesť zisk, ale vyžadujú výraznú počiatočnú investíciu. Kým k tomuto stavu dôjde, je potrebná aktívna podpora zo strany vzdelávacích inštitúcií a verejných zdrojov.

Najlepším príkladom technologického inkubátora je coloradsky inkubátor s názvom TechStars. Tento projekt bol založený v roku 2007 v meste Boulder v štáte Colorado. Odvtedy sa dokázal rozšíriť do celého sveta prostredníctvom nezávislých licencovaných odnoží, ktoré sa nachádzajú v mestách New York, Seattle, Boston a San Antonio. Medzi rokmi 2007 (kedy TechStars vznikol) a koncom roka 2014 prešlo jeho bránami celkovo 475 startupov, z ktorých je až 371 (78,1 %) stále aktívnych a ďalších 55 (11,57 %) bolo odkúpených inou firmou. Svoju činnosť teda ukončilo iba 47 (9,89 %) startupov pochádzajúcich z tohto inkubátora. Úspešnosť TechStars je teda na úrovni 90 % z hľadiska počtu uchytených start-upových projektov. Samozrejme, toto číslo je skreslené aj vzhľadom na fakt, že viaceré nové projekty z rokov 2013 resp. 2014 nemusia mať dlhodobu až takú mieru úspechu. Zároveň je TechStars medzi startupmi veľmi populárny. Každý rok je akceptované len jedno percento z 4000 prihlášok. Tento prísny výber je aj následnou garanciou pre investorov, ktorí majú záujem podporiť niektorý z projektov. V priemere firmy dokázali získať 1,9 milióna dolárov po ukončení programu v tomto inkubátore. Zo všetkých lokalít TechStars sa najviac darí Bostonu z hľadiska úspešnosti projektov a ich uchytenia na trhu.⁵

⁵ TechStars (2016) *TechStars Boulder*, na <http://www.techstars.com/programs/boulder-program/>

Tabuľka 2: Potenciálne služby technologických inkubátorov

Služby inkubátora - Áno / Nie	Technologický
Informačné služby (databázy, informácie, správy o trhu, knižnice, rešerše)	Áno
Právne služby	Áno
Prevádzkové služby	Áno
Podpora podnikateľskej spolupráce (sieťovanie podnikov)	Áno
Podpora prepájania vedeckovýskumného procesu a podnikateľskej sféry	Áno
Vzdelávacie služby – základy podnikania, riadenia podnikového cyklu (PCM), prístup k financovaniu, marketing, vedenie firmy, tvorba biznis plánov, branding, práva duševného vlastníctva, organizovanie odborných aktivít – workshopov, seminárov, konferencií	Áno
Poradenstvo pri zakladaní podniku – právne, účtovné, daňové, odvodové, poistenie, informácie o verejných registroch, kompetenciách štátnych orgánov, náležitostiach zmlúv	Áno
Poradenstvo pre rozvoj podniku – informácie o exporte a importe, duševné vlastníctvo, akreditácie, certifikácie, povolenia, podpora predaja	Áno
Poskytovanie špeciálnych meracích, laboratórnych a výrobných prístrojov a nástrojov	Áno
Stáže v zahraničí (výskumné centrá, inkubátory)	Áno
Príprava a posudzovanie business plánov a stratégie firmy	Áno
Podpora vývoja a upgrade produktov, využívania výsledkov výskumu a vývoja, zavádzania inovácií produktov a služieb	Áno
Pomoc pri získavaní grantov z verejných zdrojov – štátny rozpočet, štrukturálne fondy, horizontálne programy EÚ a iné zdroje	Áno
Podpora v oblasti sociálnych inovácií	Áno
Podpora v oblasti dizajnu produktov, webu, grafického spracovania (logo)	Áno
Definovanie trhov, definovanie zákazníkov/cieľových skupín	Áno
Poradenstvo pri príprave marketingových stratégií	Áno
Základy HR politiky – tvorba tímov, spolupráca s HR agentúrami	Áno
Koučing	Áno
Coworking	Áno
Vedenie, aktualizácia, marketing web stránky, propagačné a informačné materiály, prezentácie a špeciálne prezentačné aktivity, súťaže a ocenenia	Áno
Podpora pri zabezpečení financovania podnikateľských projektov	Áno
Organizácia obchodných misií, zabezpečenie účasti podnikateľov na medzinárodných podujatiach	Áno
Vyhľadávanie medzinárodných partnerov – obchodných, projektových, výskumných	Áno
Poradenstvo pri ukončení, odovzdaní, predaji podniku	Áno

3.6 Inkubátory ako súčasť podnikateľských centier typu „one-stop-shop“

Obidva vyššie spomenuté modely majú ale slabinu najmä kvôli absencii stabilnejšej podpory týchto projektov. Práve z uvedeného dôvodu sa ako najschodnejšie riešenie podpory javí vytváranie podnikateľských centier typu „one-stop-shop“ (v zmysle Partnerskej dohody Slovenskej republiky na roky 2014 – 2020).

Tieto centrá by mali zabezpečovať kombinované služby vrátane poskytovania informácií, poradenstva, ale aj financií, kontaktov, priestorov, zariadení a administratívnych a organizačných služieb. Prípadné vytvorenie takého centra v Bratislavskom samosprávnom kraji by predstavovalo model následne replikovateľný v ostatných regiónoch Slovenska.

Podnikateľské centrá by mali existovať ako súčasť širšieho konceptu rozvoja inkubátorov a mali by fungovať ako súčasť jednej prepojenej štruktúry. Cieľom vytvorenia takejto siete podnikateľských centier je vytvorenie partnerstva s akademickou sférou a jej napojenie na už existujúcu infraštruktúru, menovite na výskumné organizácie, univerzity a vedecko-technické parky. Výsledkom tohto typu spolupráce by mala byť symbióza medzi podnikateľským sektorom, akademickou obcou a výskumnými inštitúciami. Hlavným partnerom centier sú regionálne samosprávy. Na rozdiel od čiastkových inkubátorov, ktoré pomáhajú konkrétnej skupine inkubovaných podnikov, podnikateľské centrá majú fungovať ako súčasť konceptu „one-stop-shop“ v rámci konkrétnej prepojenej štruktúry Národného podnikateľského centra. Tieto centrá predstavujú komplexnejší a finančne stabilnejší a perspektívnejší model s ambíciou riešiť potreby rozmachu malého a stredného podnikania s dôrazom na inovácie a využitie vedeckých poznatkov v praxi.

Výhody poskytovania podnikateľských služieb prostredníctvom modelu obchodných centier prvého kontaktu sú aj v súlade so zmyslom Partnerskej dohody. Keďže centrá „one-stop-shop“ majú poskytovať komplexnejší rozsah aktivít a služieb pre inkubované podniky, môžu poskytnúť podporu pre potenciálne širšie spektrum podnikov ako klasické inkubátory. Služby poskytnuté jednotlivým začínajúcim podnikom môžu byť šité na mieru na základe ich potrieb, keďže nie každý podnik bude mať potrebu využiť rovnaký rozsah podpory. Výhodou siete takýchto centier je aj fakt, že môžu byť riadené jedným subjektom, ktorý môže pri organizácii centier využiť svoje skúsenosti z národného podnikateľského prostredia. Dôležitú úlohu pri rozvoji siete musia hrať regionálne subjekty, napríklad technické univerzity, najväčší zamestnávateľia, analytické think tanky, ale tiež regionálne samosprávne orgány aktívne v oblasti vzdelávania a podnikateľskej podpory. To zaručí záujem a aktivitu všetkých zúčastnených záujmových skupín, ktoré majú záujem realizovať sa pri budovaní nových inkubačných centier a umožní, že financovanie nových činností podnikateľských centier bude pozostávať zo

širokého spektra možných zdrojov. Menovite zo zdrojov EÚ, verejného rozpočtu, regionálnych fondov, ale aj príspevkov súkromného sektora.

Primárnym zdrojom financovania podnikateľského centra tohto typu sú štrukturálne fondy EÚ, konkrétne Operačný program Výskum a inovácie a spolufinancovanie zo štátneho rozpočtu. Pre samotný národný projekt s dvoma komponentmi – budovanie NPC v regiónoch a budovanie NPC v Bratislavskom kraji sú programy nastavené tak, že nebudú generovať príjmy, čiže sa neráta s platenými službami pre účastníkov programov. Projekt pre Bratislavský kraj disponuje na sedemročné obdobie rozpočtom vo výške 25,7 milióna eur a projekt pre regióny predpokladá výdavky vo výške 44,7 milióna eur. Finančná projekcia oboch komponentov národného projektu je postavená tak, že by mala postačovať na sedemročné plánovacie obdobie rokov 2014-2020. Keďže ide o pilotný projekt, bude možné odhadnúť jeho udržateľnosť v budúcich obdobiach zo strednodobého hľadiska. Je možné, že jeho pokračovanie bude financované opätovne z verejných zdrojov, prípadne kombináciou verejných zdrojov, vlastných zdrojov SBA a súkromných zdrojov. Je žiadúce, aby sa na konci programovacieho obdobia vykonala analýza/feasibility study udržateľnosti financovania NPC.

Jedným z významných európskych podnikateľských centier typu one-stop-shop je projekt s názvom „1819, the one-stop-shop for Brussels business“. Toto centrum funguje ako pomocná zastávka pre ľudí, ktorí majú v procese zakladania podniku a jeho rozbehu potrebu získať informácie týkajúce podnikateľskej praxe v rámci Belgicka. Ide o telefonickú službu fungujúcu ako vstupná brána pre zoznámenie sa s rôznymi podpornými službami pre začínajúcich podnikateľov. Centrum poskytuje informácie o možnostiach financovania, rozvoji podniku, právnej podpore, administratívnych procesoch a licenciách potrebných na vykonávanie niektorých profesií. Táto služba pomáha podnikom vyznať sa v sieti inštitúcií a podporných organizácií, aby sa vedeli nakontaktovať na tie, ktoré im môžu pomôcť. Zároveň ich môže upozorniť na ďalšie dôležité aspekty ich projektu. Týmto sa stala služba neoceniteľnou pre začínajúce startup podniky v Belgicku.⁶

Tabuľka 3: Služby podnikateľských centier typu „one-stop-shop“

Služby inkubátora - Áno / Nie	One-stop-shop
Informačné služby (databázy, informácie, správy o trhu, knižnice, rešerše)	Áno
Právne služby	Áno
Prevádzkové služby	Áno
Podpora podnikateľskej spolupráce (sieťovanie podnikov)	Áno
Podpora prepájania vedeckovýskumného procesu a podnikateľskej sféry	Áno

⁶ Be.Brussels (2016) *1819, the one-stop shop for Brussels business*, na <http://be.brussels/working-and-doing-business/1819-the-one-stop-shop-for-brussels-business>

Vzdelávacie služby – základy podnikania, riadenia podnikového cyklu (PCM), prístup k financovaniu, marketing, vedenie firmy, tvorba biznis plánov, branding, práva duševného vlastníctva, organizovanie odborných aktivít – workshopov, seminárov, konferencií	Áno
Poradenstvo pri zakladaní podniku – právne, účtovné, daňové, odvodové, poistenie, informácie o verejných registroch, kompetenciách štátnych orgánov, náležitostiach zmlúv	Áno
Poradenstvo pre rozvoj podniku – informácie o exporte a importe, duševné vlastníctvo, akreditácie, certifikácie, povolenia, podpora predaja	Áno
Poskytovanie špeciálnych meracích, laboratórnych a výrobných prístrojov a nástrojov	Áno
Stáže v zahraničí (výskumné centrá, inkubátory)	Áno
Príprava a posudzovanie business plánov a stratégie firmy	Áno
Pomoc pri získavaní grantov z verejných zdrojov – štátny rozpočet, štrukturálne fondy, horizontálne programy EÚ a iné zdroje	Áno
Podpora vývoja a upgrade produktov, využívania výsledkov výskumu a vývoja, zavádzania inovácií produktov a služieb	Áno
Podpora v oblasti sociálnych inovácií	Áno
Podpora v oblasti dizajnu produktov, webu, grafického spracovania (logo)	Áno
Definovanie trhov, definovanie zákazníkov/cieľových skupín	Áno
Poradenstvo pri príprave marketingových stratégií	Áno
Základy HR politiky – tvorba tímov, spolupráca s HR agentúrami	Áno
Koučing	Áno
Coworking	Áno
Vedenie, aktualizácia, marketing web stránky, propagačné a informačné materiály, prezentácie a špeciálne prezentačné aktivity, súťaže a ocenenia	Áno
Podpora pri zabezpečení financovania podnikateľských projektov	Áno
Organizácia obchodných misií, zabezpečenie účasti podnikateľov na medzinárodných podujatiach	Áno
Vyhľadávanie medzinárodných partnerov – obchodných, projektových, výskumných	Áno
Poradenstvo pri ukončení, odovzdaní, predaji podniku	Áno

3.7 Model financovania inkubátorovej podpory v SR

Inkubátorové projekty, či už v podobe podnikateľských alebo technologických inkubátorov a one-stop-shop centier, fungujú na základe rôznych modelov financovania. Prax na Slovensku, ale aj v Českej republike dokazuje, že v súčasnosti je potrebná istá forma verejného financovania. Bez existencie tejto formy finančnej podpory sa inkubátory nedokážu rozvinúť a často sa obmedzia na inštitúcie poskytujúce kancelárske priestory bez akýchkoľvek pridaných služieb. Z uvedeného vyplýva určitá potreba verejných zdrojov pri uvažovaní o modeloch financovania inkubátorov. Verejné prostriedky ako pevná súčasť zdrojov financovania inkubátorov je nevyhnutná pri ich zakladaní, ako aj počas

ich celej prevádzky. Samozrejme očakáva sa, že s postupom času by ich závislosť na verejných prostriedkoch mala klesať.

Z analýzy Európskej komisie⁷ z roku 2002 vyplýva, že verejné prostriedky, poskytované či už na regionálnej alebo národnej úrovni, pokrývajú približne 37 % prevádzkových nákladov inkubátorov. Z tejto analýzy tiež vyplýva, že až 77 % inkubátorov v Európskej únii nie je prevádzkovaných za účelom zisku. Práve z týchto dôvodov je potrebné, aby inkubátory dostávali podporu, aby mohli plniť plnú škálu úloh, na ktoré boli vytvorené.

Z daného vyplýva i prax a súčasný model financovania počiatočných nákladov inkubátorov v rámci Európskej únie. Medzi zdroje financovania počiatočných nákladov patria vo všeobecnosti nasledujúce druhy zdrojov uvedených v tabuľke.

Tabuľka 4: Zdroje financovania inkubátorov v EÚ

Zdroj financovania	podiel financovania
Dotácie z EÚ a iných medzinárodných organizácií	22%
Dotácie od národných a regionálnych autorít verejného sektora	46%
Príspevky od bánk a iných subjektov súkromného sektora	13%
Príspevky od univerzít a výskumných organizácií	5%
Ďalšie zdroje	14%
Celkom	100%

Zdroj: Európska komisia (2002)

Okrem verejného sektora na národnej a regionálnej úrovni majú pri budovaní inkubátora významnú úlohu prostriedky zo štrukturálnych fondov EÚ. Práve preto došlo na Slovensku k najväčšiemu rozmachu inkubátorov práve po vstupe Slovenska do únie.

Keďže slovenské inkubátory žijú prevažne z dotácií a z prenajímania časti priestorov komerčným subjektom, majú obmedzený priestor na rozvoj skutočných inkubátorových aktivít, na ktoré by mali byť zamerané.

Z uvedeného sa javí ako najvýhodnejší model financovanie prostredníctvom kombinácie zdrojov financovania inkubátorových centier. V tomto modeli sú prevádzkové náklady pokryté z komerčných aktivít inkubátora. Avšak na

⁷ Costa-David, J. (2002) *Best Practices in Science Based Incubators*, European Commission, Enterprise Directorate General, na <http://1url.cz/ARh0>

financovanie doplnkových služieb s reálnou pridanou hodnotou by boli využívané verejné zdroje. Tie by umožňovali inkubovaným projektom dosiahnuť svoj inovačný potenciál.

Zdroje financovania je preto možné rozdeliť do dvoch základných kategórií:

- Vlastné zdroje inkubátora (vyplývajúce z jeho prevádzky)
- Verejné zdroje, ktoré je možné rozdeliť na
 - o primárne (priama podpora)
 - o sekundárne (nepriama podpora)

Vlastné zdroje inkubátorov

Medzi vlastné zdroje inkubátorov je možné zaradiť akýkoľvek produkt, či službu, ktorú inkubátor poskytuje a inkubovaná osoba alebo firma mu priamo platí. Ako základe zdroje je možné identifikovať príjmy týchto aktivít:

- prenájom priestorov,
- prenájom zariadení,
- poskytovanie doplnkových služieb nachádzajúcich sa v priestoroch inkubátora, ako je spoločná technická infraštruktúra (telefón, fax, kopírka, prístup k internetu a PC, služby spoločného sekretariátu), ale i iné služby (napr. kaviareň, strava a pod.)
- školenia, prednášky, a pod.

Uvedené aktivity môžu priniesť príjmy v podobe spoplatnených služieb (v prípade ich využívania neinkubovanými podnikmi) alebo čiastočne spoplatnených služieb (v prípade, ak by inkubované podniky využívali služby vo väčšom rozsahu).

Verejné zdroje financovania

V rámci verejnej podpory rozvoja inkubátorov na Slovensku je možné uvažovať s dvoma druhmi verejných zdrojov rozvoja inkubátorov. Primárnymi verejnými zdrojmi a sekundárnymi verejnými zdrojmi.

Primárne verejné zdroje

- Operačný program Výskum a inovácie

OPVaI obsahuje v rámci Prioritnej osi 2 – Podpora výskumu, vývoja a inovácií v Bratislavskom kraji a Prioritnej osi 3 - Posilnenie konkurencieschopnosti a rastu MSP zmienku o potrebe sektorového zamerania budúcej národnej siete inkubátorov vychádzajúcej z jednotnej schválenej koncepcie, ktorá bude zohľadňovať potrebu, regionálne

špecifiká, ako aj sektorové zameranie budúcej národnej siete inkubátorov vo všetkých oblastiach. Na financovanie rozvoja inkubátorov by mali byť použité zdroje zo špecifického cieľa 3.3.1. Zvýšenie konkurencieschopnosti MSP vo fáze rozvoja, ktoré by do roku 2023 mali dosiahnuť 376 miliónov eur zo zdrojov EFRR a 189 miliónov eur z národného spolufinancovania.

- Integrovaný regionálny operačný program

V rámci IROP sa dajú využiť zdroje na základe investičnej priority číslo 3.1. Podpora rastu priaznivého pre zamestnanosť, a to rozvíjaním vnútorného potenciálu ako súčasť územnej stratégie pre konkrétne oblasti vrátane konverzie upadajúcich priemyselných regiónov a posilnenia prístupnosti a rozvoja špecifických prírodných a kultúrnych zdrojov. Pri tejto prioritě sa počíta s vytvorením kreatívneho inkubátora a otvoreného ateliéru, ktoré oba slúžia na podporu konzultačných služieb a zvyšovanie podpory pre malé podniky. Prioritná os č. 3 Mobilizácia kreatívneho potenciálu v regiónoch má na tento účel vyčlenených 195,8 milióna eur.

- EIF – European Investment Fund – Európsky investičný fond

Úlohou EIF je podporovať malé a stredné podniky, a to umožnením prístupu k financiám. EIF má vytvárať inovatívne finančné produkty určené pre partnerov EIF (banky, ručiteľia, leasingové a mikrofinančné inštitúcie, fondy rizikového kapitálu, atď.) s cieľom uspokojovať aktuálne a budúce potreby trhu. Produktom EIF, ktorý je priamo zameraný na podporu inkubátorov, je tzv. akciový produkt. EIF investuje do fondov rizikového kapitálu a rozvoja, mezzanine fondov podporujúcich MSP; investičné aktivity taktiež pokrývajú transfer technológií a podnikateľské inkubátory.

Sekundárne verejné zdroje

Sekundárne zdroje financovania uvádzame v tom kontexte, že by mohli tvoriť vhodné doplnkové financovanie služieb inkubátorov, pričom je možné uvažovať nad tým, že zdroje môžu byť využívané pre podporu inkubovaných firiem, či poskytovanie konkrétnych služieb inkubovaným firmám. Medzi nástroje na túto formu podpory patria nasledujúce programy na národnej a medzinárodnej úrovni.

Národná úroveň

Na národnej úrovni môžeme ako o potenciálnych sekundárnych zdrojoch uvažovať primárne o dvoch operačných programoch.

- Operačný program Ľudské zdroje

OP LZ je možné využívať na podporu partnerstiev škôl so zamestnávateľmi a profesijnými organizáciami, zamestnávateľskými zväzmi, asociáciami a komorami pri tvorbe, inovácii a realizácii vzdelávania, ako aj aktivity odbornej praxe resp. stáže študentov a výskumných pracovníkov v zamestnávateľskom sektore, či aktivity na prípravu expertov pre vysokoškolské centrá prepájajúce vysoké školy a podniky v regiónoch vo forme špecializovaných výučbových zariadení verejných vysokých škôl a špecializovaných výskumných a vývojových pracovísk a špecializovaných umeleckých pracovísk.

- Operačný program Výskum a inovácie

Operačný program bol identifikovaný aj ako primárny zdroj financovania. Avšak v rámci ostatných prioritných osí môže mať rovnako význam ako ďalší zdroj pre financovanie podpory MSP a inovácií. V tomto kontexte sa dá uvažovať o financovaní aktivít spadajúcich pod Prioritnú os 1- Podpora výskumu, vývoja a inovácií.

- Zdroje samosprávy

Vhodným doplnkovým zdrojom financovania inkubátorov môžu byť i potenciálne zdroje a príspevky zo strany regionálnych a miestnych samospráv a to hlavne v nadväznosti na podporu tvorby pracovných miest z lokálneho hľadiska, či ako príspevok z hľadiska ďalšieho ekonomicko-urbanistického rozvoja daného územia.

Tieto zdroje môžu byť použité rôznou formou, napr. priama dotácia, poskytnutie priestorov, poskytnutie vybavenia a pod..

- Sponzorské príspevky, príspevky priemyselných podnikov

Ďalším potenciálnym zdrojom financovania sú sponzorské príspevky, resp. príspevky priemyselných podnikov. Dôvodom udelenia daného príspevku môže byť potenciálna spolupráca s inkubovanou firmou v budúcnosti, či vzájomná nadväznosť na rozvoj produktov a služieb.

Medzinárodná úroveň

Medzi najvýznamnejšie nástroje na podporu MSP, ktoré pripravila EK v programovom období 2014 – 2020 môžeme zahrnúť nasledujúce tzv. horizontálne programy:

- Program COSME (Program pre konkurencieschopnosť podnikov a malých a stredných podnikov)

Program sa zameriava na podporu konkurencieschopnosti a trvalej udržateľnosti podnikov v EÚ a podporu podnikateľskej kultúry a presadzovanie vytvárania a rastu MSP sektora.

- Program Horizont 2020

Program v rámci „Priority 2 - Vytváranie vedúcej úlohy priemyslu a konkurenčné rámce“, vytvára priestor pre podporu MSP. V rámci priority budú podporované výskumné a inovačné projekty (výskum, vývoj, inovácie) a inovačné akcie (činnosti priamo zamerané na výrobné plány a zostavy alebo návrhy nových, zmenených alebo vylepšených výrobkov, postupov alebo služieb, prototypy, testovanie, demonštrácie, pilotné projekty, rozsiahle validácie produktov a trhové replikácie).

- Program Kreatívna Európa

Program bude pomáhať kultúrnemu a kreatívnemu priemyslu. Program má jeho prijímateľom pomáhať otvárať nové medzinárodné príležitosti, trhy a publikum.

V zmysle vyššie uvedených potenciálnych zdrojov financovania je možné uvažovať s nasledujúcim ideálnym rozdelením zdrojov financovania v podmienkach Slovenskej republiky:

Tabuľka 5: Potenciálne zdroje financovania inkubátorov v SR

Zdroj financovania	podiel financovania
Dotácie z EÚ a iných medzinárodných organizácií	45 %
Dotácie od národných a regionálnych autorít verejného sektora	20 %
Príspevky od bánk a iných subjektov súkromného sektora	5 %
Príspevky od univerzít a výskumných organizácií	10 %
Ďalšie zdroje	20 %
Celkom	100 %

3.8 Plánovacie princípy

Programy koncepcie rozvoja inkubátorov musia dodržiavať päť základných horizontálnych princípov:

1. Udržateľný rozvoj
2. Rovnosť príležitostí a nediskriminácia
3. Rovnosť medzi mužmi a ženami
4. Ekonomikou riadený rozvoj územia
5. Vyrovnávanie regionálnych rozdielov

Udržateľný rozvoj

Udržateľný rozvoj má tri základné piliere zamerané na zabezpečenie environmentálnej, ekonomickej a sociálnej udržateľnosti rastu. Osobitný dôraz

je kladený na ochranu a zlepšenie životného prostredia pri zohľadnení zásady „znečisťovateľ platí“. Táto definícia korešponduje s prioritami uvedenými v stratégii Európa 2020. V rámci uplatňovania zásady „znečisťovateľ platí“ sa v SR využívajú predovšetkým dva horizontálne nástroje – integrovaná prevencia a kontrola znečisťovania (IPKZ) a posudzovanie vplyvov na životné prostredie (EIA). Uvedené horizontálne nástroje budú uplatňované aj v rámci tohto projektu.

Princíp udržateľného rozvoja bude integrovaný prostredníctvom jeho príslušnej riadiacej dokumentácie. Pre identifikáciu prioritných oblastí a cieľov na uplatňovanie princípu udržateľného rozvoja bude základným rámcom národný strategický dokument, prostredníctvom ktorého sa zabezpečí aplikácia princípu v tomto programe. Pre účinné uplatňovanie horizontálneho princípu udržateľný rozvoj bude jeho hlavný cieľ stanovený v hodnotiacom a výberovom procese žiadostí o podporu ako diskvalifikačné kritérium.

Proces monitorovania plnenia princípu udržateľného rozvoja bude na projektovej úrovni sledovaný prostredníctvom monitorovacích správ (t. j. popisom vykonaných aktivít, ich výsledkov a vyhodnotením ich príspevku k dosahovaniu stanovených cieľov horizontálneho princípu), ako aj kontrolou na mieste realizácie projektov a následne hodnotením príspevku k cieľom horizontálneho princípu. Samostatný výstup obsahujúci informácie o uplatňovaní horizontálneho princípu bude podkladom k plneniu cieľov identifikovaných v národnom strategickom dokumente. Odpočet plnenia dosiahnutej úrovne stanovených cieľov v národnom strategickom dokumente, vrátane návrhu nápravných opatrení a odporúčaní k ich dosiahnutiu, bude každoročne predkladaný do vlády SR.

Analytickú, hodnotiacu, strategickú a metodickú činnosť pre uplatňovanie horizontálneho princípu udržateľný rozvoj bude na národnej úrovni zabezpečovať Úrad vlády SR. Za účelom znižovania negatívnych vplyvov na klímu, znižovania znečistenia ovzdušia a ostatných zložiek životného prostredia, ako aj s ohľadom na energetickú efektívnosť sa bude pri projektoch financovaných z EŠIF uplatňovať zelené verejné obstarávanie.

V rámci aktívnej adaptácie na dôsledky zmeny klímy bola pripravená komplexná Stratégia adaptácie SR na nepriaznivé dôsledky zmeny klímy, ktorá bola schválená ÚV SR pod č. 148/2014. Táto stratégia navrhuje princípy, ktorými by sa adaptačné procesy mali riadiť, kritériá pre výber prioritných opatrení a súbor adaptačných opatrení, ktoré by mali viesť k zníženiu negatívnych sociálnych a ekonomických nákladov. V súlade so závermi Rady EÚ z februára 2013 boli aktivity v oblasti zmeny klímy (mitigácia a adaptácia) priamo začlenené aj do relevantných OP s vyčlenením indikatívnej alokácie na identifikované opatrenia. Pre systematické sledovanie vplyvu OP na zmenu klímy je možné použiť existujúce modely, ktoré umožňujú stanoviť uhlíkovú intenzitu jednotlivých aktivít v rámci OP (napríklad model CO2MPARE).

Rovnosť príležitostí a nediskriminácia

Podpora základných ľudských práv, nediskriminácie a rovnosti príležitostí je jedným z fundamentálnych princípov uplatňovaných v EÚ. Rovnosť príležitostí je základnou súčasťou pilierov Európskej stratégie zamestnanosti a Európskej rámcovej stratégie nediskriminácie a rovnakých príležitostí pre všetkých, v zmysle ktorých bude tento horizontálny princíp podporovať boj proti diskriminácii na základe pohlavia, rasy, etnického pôvodu, náboženského vyznania, viery, zdravotného postihnutia, veku alebo sexuálnej orientácie.

Pre účinné uplatňovanie horizontálneho princípu rodová rovnosť, nediskriminácia a prístupnosť bude v hodnotiacom a výberovom procese žiadostí o podporu v rámci tohto programu stanovené diskvalifikačné kritérium. Proces monitorovania plnenia horizontálnych princípov bude na projektovej úrovni sledovaný prostredníctvom monitorovacích správ, ktorých súčasťou bude samostatný výstup obsahujúci informácie o horizontálnych princípoch (t. j. popis vykonaných aktivít, ich výsledkov a vyhodnotenie ich príspevku k dosahovaniu stanovených cieľov horizontálnych princípov), ako aj kontrolou na mieste realizácie projektov a následne hodnotením príspevku k cieľom horizontálnych princípov. Samostatný výstup s informáciami o uplatňovaní tohto princípu bude podkladom pre proces hodnotenia príspevku k plneniu cieľov identifikovaných v národnom strategickom dokumente. Odpočet plnenia dosiahnutej úrovne stanovených cieľov v národnom strategickom dokumente, vrátane návrhu nápravných opatrení a odporúčaní k ich dosiahnutiu, bude každoročne predkladaný do vlády SR.

Riadiaci orgán bude predkladať orgánu zodpovednému za uplatňovanie horizontálnych princípov rodová rovnosť, nediskriminácia a prístupnosť pravidelnú informáciu o ich plnení, a to vyhodnotením monitorovacích správ a kontrol na mieste v pravidelných časových intervaloch. Analytickú, hodnotiacu, strategickú a legislatívnu činnosť pre uplatňovanie horizontálnych princípov rodová rovnosť, nediskriminácia a prístupnosť bude na národnej úrovni zabezpečovať Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR (ďalej len „MPSVR SR“), ktoré je zodpovedné za štátnu politiku v týchto oblastiach. Rovnako bude zabezpečovať vzdelávacie a školiace aktivity pre uplatňovanie rodovej rovnosti, nediskriminácie a prístupnosti subjektom zapojeným do tohto projektu, ako aj relevantným sociálno-ekonomickým partnerom. Na efektívne a účinné uplatňovanie uvedených horizontálnych princípov bude potrebné zvýšiť, resp. optimalizovať počet zamestnancov, ktorí budú zabezpečovať vykonávanie vymenovaných činností. Vecne príslušní zástupcovia MPSVR SR zodpovední za uplatňovanie horizontálnych princípov v oblasti rodovej rovnosti, nediskriminácie a prístupnosti budú mať zabezpečené zastúpenie v

monitorovacím výbore pre IROP. MPSVR SR má zastúpenie aj v pracovnej skupine na prípravu IROP.⁸

Hlavným cieľom horizontálneho princípu nediskriminácia pre IROP je zabezpečiť rovnosť príležitostí v prístupe a využívaní infraštruktúry a služieb. Osobitný prístup si vyžadujú osoby so zdravotným postihnutím, pre ktorých je potrebné vytvorenie mimoriadnych podmienok (napr. bezbariérové architektonické prostredie, prístupné informácie a pod.), bez ktorých nie je pre nich možné plne sa začleniť do spoločnosti a do pracovného procesu.

Dohovor OSN o právach osôb so zdravotným postihnutím, ktorý pre Slovenskú republiku nadobudol platnosť 25. júna 2010 v súlade s čl. 45 ods. 2, definuje osoby so zdravotným postihnutím ako osoby s dlhodobými telesnými, mentálnymi, intelektuálnymi alebo zmyslovými postihnutiami, ktoré v súčinnosti s rôznymi prekážkami môžu brániť ich plnému a účinnému zapojeniu do spoločnosti na rovnakom základe s ostatnými.⁹

Cieľom tohto Dohovoru je presadzovať, ochraňovať a zabezpečiť plnohodnotný a rovný výkon ľudských práv a základných slobôd pre všetky osoby so zdravotným postihnutím a podporovať úctu k ich dôstojnosti bez akejkoľvek diskriminácie na základe zdravotného postihnutia. Tento medzinárodný dokument vychádza z presvedčenia zúčastnených štátov, že komplexný a ucelený medzinárodný dohovor významne prispeje ku kompenzovaniu výrazného sociálneho znevýhodnenia osôb so zdravotným postihnutím a k presadeniu ich účasti v občianskych, politických, hospodárskych, sociálnych a kultúrnych sférach na princípe rovnakých príležitostí, a to ako v rozvojových, tak aj vo vyspelých krajinách.

Rovnosť medzi mužmi a ženami

Hlavné ciele pre horizontálny princíp rodová rovnosť sú zadefinované v závislosti od fondu EÚ, z ktorého sú programy a ich prioritné osi podporované. Nakoľko IROP nie je financovaný z ESF, jeho cieľom je zníženie horizontálnej a vertikálnej rodovej segregácie. Za účelom predchádzania diskriminácii, podpory prístupnosti a rodovej rovnosti sa tieto princípy uplatňujú v IROP, a to prostredníctvom zavádzania vyrovnávacích opatrení a aktivít cielených na podporu znevýhodnených skupín.

Pre účinné uplatňovanie horizontálneho princípu rodová rovnosť, nediskriminácia a prístupnosť bude v hodnotiacom a výberovom procese žiadostí o ne/návratný finančný príspevok stanovené diskvalifikačné kritérium v

⁸ Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky (2015) *Integrovaný regionálny operačný program*, na

<http://www.mpsr.sk/index.php?start&navID=1036&navID2=1036&sID=67&id=9006>

⁹ Ministerstvo práce (2016) *Dohovor OSN o právach osôb so zdravotným postihnutím*,

<https://www.employment.gov.sk/sk/rodina-socialna-pomoc/tazke-zdravotne-postihnutie/kontaktne-miesto-prava-osob-so-zdravotnym-postihnutim/dohovor-osn-pravach-osob-so-zdravotnym-postihnutim-slovenska-republika.html>

rámci prioritných osí IROP. Proces monitorovania plnenia horizontálnych princípov bude na projektovej úrovni sledovaný prostredníctvom monitorovacích správ, ktorých súčasťou bude samostatný výstup obsahujúci informácie o horizontálnych princípoch (t. j. popis vykonaných aktivít, ich výsledkov a vyhodnotenie ich príspevku k dosahovaniu stanovených cieľov horizontálnych princípov), ako aj kontrolou na mieste realizácie projektov a následne hodnotením príspevku k cieľom horizontálnych princípov. Samostatný výstup obsahujúci informácie o uplatňovaní horizontálneho princípu bude podkladom pre proces hodnotenia príspevku IROP/EŠIF k plneniu cieľov identifikovaných v národnom strategickom dokumente. Odpočet plnenia dosiahnutej úrovne stanovených cieľov v národnom strategickom dokumente, vrátane návrhu nápravných opatrení a odporúčaní k ich dosiahnutiu, bude každoročne predkladaný do vlády SR.¹⁰

RO pre IROP bude predkladať orgánu zodpovednému za uplatňovanie horizontálnych princípov rodová rovnosť, nediskriminácia a prístupnosť pravidelnú informáciu o ich plnení, a to vyhodnotením monitorovacích správ a kontrol na mieste v pravidelných časových intervaloch. Analytickú, hodnotiacu, strategickú a legislatívnu činnosť pre uplatňovanie horizontálnych princípov rodová rovnosť, nediskriminácia a prístupnosť bude na národnej úrovni zabezpečovať Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR (ďalej len „MPSVR SR“), ktoré je zodpovedné za štátnu politiku v týchto oblastiach. Rovnako bude zabezpečovať vzdelávacie a školiace aktivity pre uplatňovanie rodovej rovnosti, nediskriminácie a prístupnosti subjektom zapojeným do implementácie EŠIF, ako aj relevantným sociálno-ekonomickým partnerom. Na efektívne a účinné uplatňovanie uvedených horizontálnych princípov bude na úrovni IROP potrebné zvýšiť, resp. optimalizovať počet zamestnancov, ktorí budú zabezpečovať vykonávanie vymenovaných činností. Vecne príslušní zástupcovia MPSVR SR zodpovední za uplatňovanie horizontálnych princípov v oblasti rodovej rovnosti, nediskriminácie a prístupnosti budú mať zabezpečené zastúpenie v monitorovacom výbore pre IROP. MPSVR SR má zastúpenie aj v pracovnej skupine na prípravu IROP.¹¹

Ekonomikou riadený rozvoj územia

Prítomnosť inkubátorov môže pritiahnuť relatívne veľký počet inovatívnych podnikov v jednotlivých lokalitách. To pomôže vytvoriť silný zamestnávateľský potenciál, ktorý dostane ekonomiku medzi najdôležitejšie priority, ktoré môžu vhodne dopĺňať iné aspekty mestského rozvoja.

¹⁰ Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky (2015) *Integrovaný regionálny operačný program*, na <http://www.mpsr.sk/index.php?start&navID=1036&navID2=1036&sID=67&id=9006>

¹¹ Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky (2015) *Integrovaný regionálny operačný program*, na <http://www.mpsr.sk/index.php?start&navID=1036&navID2=1036&sID=67&id=9006>

Mestá sú tak schopné prijať ďalšie priemyselné podniky, čo opätovne vplýva pozitívne na ich rozvoj a zlepšuje podmienky ich ďalšieho rozvoja. Okrem priemyselnej kapacity patrí následne k danostiam miest aj prírodné prostredie ich okolia, ktoré dotvára celkový urbanisticko-ekonomický rozvoj územia.

Vyrovňovanie regionálnych rozdielov

Jedným z významných princípov pri rozvoji inkubátorov je snaha o vyrovňovanie regionálnych rozdielov medzi hlavným mestom a ostatnými regiónmi Slovenska. Z hľadiska podpory regiónov má kľúčový význam vhodný rozvoj regionálnej infraštruktúry. Pod pojmom rozvoj infraštruktúry rozumieme nielen problematiku dopravy, ale i rozvoj miestnej verejnej infraštruktúry. Okrem územnej infraštruktúry je potrebné klásť dôraz na zabezpečenie siete regionálnych komunikácií.

Ďalším faktorom v rámci vyrovňovania regionálnych rozdielov je územná rovnováha. Pod pojmom územnej rovnováhy rozumieme realizáciu rozvojových zámerov na území mesta z pohľadu mestských častí približne rovnomerným spôsobom. Mestá by svoj rozvoj nemali neuplatňovať cestou 1-2 veľkých projektov, ale prostredníctvom menších projektov, ktoré prihliadajú aj na ciele a možnosti jednotlivých mestských častí.

Regióny z podstaty svojej geografickej polohy majú širokú paletu možností využitia cezhraničných vzťahov. V súčasnosti je evidentná tendencia znižovania významu štátnych hraníc, najmä v investíciách a zamestnávaní. Jednotlivé územia tým disponujú prirodzenými možnosťami vzájomnej spolupráce s okolitými krajinami.

4. Návrhy opatrení rozvoja inkubátorovej podpory v SR

Koncepcia rozvoja inkubátorov by mala predstaviť portfólio konkrétnych opatrení, ktoré by mali prispieť k rozvoju inkubátorovej podpory na Slovensku za účelom dosiahnutia stanovených strategických cieľov. Osobitným spôsobom by mala byť zdôraznená podpora formou inkubátorov začlenených do regionálnych podnikateľských centier typu „one-stop-shop“. Podpora inkubátorov by mala byť komplementárna s regionálnymi rozvojovými dokumentmi (napr. regionálnou výskumnou a inovačnou stratégiou príslušného kraja).

Efektívna stratégia rozvoja inkubátorov musí tiež vyplývať z východísk Operačného programu Výskum a inovácie (OPVaI). Slovensko má dlhodobu slabinu najmä v oblastiach:

- Nedostatočného využitia potenciálu malých a stredných podnikov (MSP) z hľadiska inovácie z dôvodu nízkej miery spolupráce a rozvoja inovačných zručností;
- Obmedzeného financovania MSP z dôvodu absencie alternatívnych možností financovania;
- Nízkej motivácie pre vstup do podnikania v porovnaní s klasickou možnosťou zamestnania sa;
- Poklesu produkcie a produktivity MSP z dôvodu ekonomickej krízy a byrokratických prekážok v podnikaní.

Práve z tohto dôvodu je potrebné na Slovensku zabezpečiť systematickú podporu počas celého životného cyklu podnikov. Nevyhnutné je zamerať sa na moment vzniku podnikov a prispievať k rozvoju ich potenciálu v počiatočných štádiách ich existencie. Zdieľanie skúseností zo strany ľudí z praxe v kombinácii s komplexnou podporou zahŕňajúcou prístup podnikov k financiám, administratívnym službám a poradenstvu s konzultáciami s odborníkmi v priebehu rozvoja podniku. V tomto procese je tiež potrebné stimulovať rast konkurencieschopnosti podnikov budovaním komplexnej infraštruktúry a kooperácie medzi jednotlivými aktérmi v procese technologického rozvoja a jeho využívania v komerčnej sfére. Systém budovania inkubátorov musí vychádzať z jednotnej koncepcie zohľadňujúcej potrebu rôznych sektorov, regionálne špecifiká, sektorové zameranie budúcej národnej siete inkubátorov vo všetkých oblastiach.

Špeciálna pozornosť by mala byť venovaná firmám podnikajúcim v oblasti kreatívneho priemyslu, ktorý predstavuje vysoký potenciál hospodárskeho rastu. Napriek relatívne nízkemu počtu firiem pracujúcich v tejto oblasti, má kreatívne odvetvie významný potenciál hospodárskeho rastu najmä v oblastiach IT a reklamných služieb.

V nasledujúcej časti sú navrhnuté najdôležitejšie opatrenia v oblasti rozvoja inkubátorovej podpory v SR.

4.1. Poskytovanie inkubačných služieb v rámci „one-stop-shop“ podnikateľských centier na národnej a regionálnej úrovni

Rast a rozvoj one-stop-shop podnikateľských centier je základnou stratégiou pre rozbehnutie úspešnej inkubátorovej kultúry na Slovensku. Rozvoj siete podporných centier prispeje k väčšej motivácii ľudí zakladať podniky a realizovať startup projekty, ktoré by podporili ekonomický rast, zároveň umožní zvýšiť zručnosti začínajúcich podnikateľov v rôznych oblastiach podnikania. Aby bola sieť one-stop-shop centier úspešná, mala by aplikovať jeden overený model, ktorý dokáže reagovať na všetky potenciálne problémy, s ktorými by sa jednotlivé centrá mohli stretávať.

Budované podnikateľské centrá by mali byť umiestnené v jednotlivých krajoch SR na základe potenciálu a charakteru územia kraja, primárne v jednotlivých krajských mestách. Podnikateľské centrá v regiónoch by mali ideálne nadväzovať na už existujúce lokálne iniciatívy tak, aby došlo k vytvoreniu partnerstva s akademickou sférou a bolo možné pre podnikateľov využívať existujúcu výskumnú infraštruktúru univerzít, resp. ďalších akademických inštitúcií. Z tohto hľadiska je najvhodnejšie budovať centrá v blízkosti technických univerzít na Slovensku, resp. v úzkej spolupráci s danými inštitúciami.

Dané prepojenie a spolupráca vytvorí synergický efekt služieb poskytovaných jednotlivými inštitúciami v súlade s naplnením princípu one-stop-shop. Paleta služieb definovaná v kapitolách 3.4. (podnikateľské inkubátory) a v kapitole 3.5. (technologické inkubátory) naznačuje, že pri väčšine poskytovaných služieb je možné princíp komplementarity využívať. Z uvedeného vyplýva, že podnikateľské centrá môžu poskytovať komplementárne služby aj pre iné podnikateľské a technologické inkubátory v danom regióne. Výsledkom bude širšia dostupnosť najmä špecializovaných podporných služieb, ako napr.: poskytovanie špeciálnych meracích, laboratórnych a výrobných prístrojov a nástrojov, realizácia stáží v zahraničí, zameraných na výskum a vývoj, podpora vývoja nových a upgrade produktov na základe využívania výsledkov výskumu a vývoja, zavádzanie inovácií produktov a služieb, d) podpora v oblasti sociálnych inovácií, pre začínajúcich podnikateľov v regiónoch.

Odporúčania pre toto opatrenie vyplývajú z analytickej časti materiálu Koncepcia rozvoja inkubátorov a poskytovania služieb inkubátorovej starostlivosti pre začínajúce podniky na Slovensku, spracovanej v decembri 2015, ako aj zo zahraničných skúseností (best practise príkladov) v oblasti realizácie pomoci pre podnikateľov prostredníctvom zabezpečenia

komplexných služieb vo forme tzv. one-stop-shop inštitúcií, kombinujúcich rôzne formy podpory podnikateľov na jednom mieste.

Dobрым príkladom v tomto smere je kanadská iniciatíva CANARIE ponúkajúca vzorový model inkubátorového projektu, ktorý môžu záujemcovia využiť pri zakladaní nového inkubátora. CANARIE im ponúka IT zdroje ako aj výskumné technológie na využitie kanadskými inkubátormi. Okrem toho ponúka aj odbornú, administratívnu a marketingovú podporu na asistovanie partnerským inkubátorom pri podpore startupov.¹²

Jedným z množstva ďalších úspešných iniciatív na rozvoj regionálnych podnikateľských centier je *Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise (FFE-YE)*, ktorá funguje ako vedomostná základňa pre väčšinu dánskych regionálnych iniciatív. FFE-YE koordinuje niekoľko úspešných regionálnych podnikateľských centier (Lyngby-Taarbæk, Ikast-Brandeburg, Northern Jutland, South Denmark). Všetky tieto regióny benefitovali z práce FFE-YE a vytvorili si reputáciu vďaka kombinácii rôznych foriem priamej a nepriamej podpory sprevádzaných dostatočnou odbornou kapacitou a sieťou spolupracujúcich inštitúcií pre podporu vzniku a rozbehu činnosti startupov.¹³

4.2. Vytváranie podmienok pre efektívne využívanie potenciálu inkubátorov a rast kvality poskytovaných služieb

Rast inkubátorov a ich úspešné uchytenie sa v regióne alebo krajine je závislé od strategickkej podpory na národnej alebo regionálnej úrovni. Aby dosiahli potenciál svojho rastu, musí existovať na národnej alebo regionálnej úrovni ich podpora v podobe strategického rozvoja a ohodnotenia ich podnikateľských plánov. Je potrebné, aby existovala iniciatíva, ktorá by motivovala inkubátory k racionalizácii ich aktivít a maximalizácii ich potenciálu.

Zaujímavý príklad takéhoto prístupu v zahraničí je austrálska iniciatíva s názvom *The Incubator Support Initiative*. Táto iniciatíva sa zameriava na jednej strane na nové a existujúce inkubátory, ktoré pomáha rozbiehať a rozvíjať ich efektivitu vrátane podpory pri získavaní financií na rozšírenie svojich aktivít. Druhou oblasťou aktivít tohto centra je poskytovanie expertov v rôznych oblastiach manažmentu, technologického rozvoja a výskumu.¹⁴

¹² Canarie (2016) *For Business Accelerators and Incubators*, Canarie, na <https://www.canarie.ca/cloud/incubators/>

¹³ Chiu, R. (2012) *Entrepreneurship Education in the Nordic Countries*, Oslo: Nordic Innovation, http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2013/Entrepreneurship_Education_in_Nordics_web.pdf

¹⁴ Commonwealth of Australia (2016) *Incubator Support Initiative*, National Innovation & Science Agenda, <http://www.innovation.gov.au/page/incubator-support-programme>

4.3 Zabezpečenie kvalifikovaného personálu pre vykonávanie inkubačných činností

Jedným z kľúčových faktorov úspechu inkubátorov ako mechanizmu na podporu startupov je zabezpečenie personálu s odborným zázemím vo všetkých potrebných oblastiach na úspech v podnikateľskom prostredí. Personál musí mať nielen teoretické vedomosti, ale aj praktické skúsenosti s rozbiehaním a manažmentom úspešných projektov, ktoré môže odovzdať novým podnikateľským projektom. Úspešný inkubátor by mal mať odborníka na každú oblasť, ktorej sa má inkubátor venovať.

Zaujímavou iniciatívou je americké združenie *US National Business Incubators Association*. Je to organizácia spájajúca zástupcov inkubátorov a profesionálov v oblasti ekonomického rozvoja firiem. Spoločný cieľ týchto dvoch skupín je podporovať proces inkubácie a podnikania v rámci krajiny. V súčasnosti má približne 1900 členov a pôsobí aj mimo územia Spojených štátov amerických.¹⁵

4.4 Kontinuálna implementácia programov na podporu inkubátorov

Aby Slovensko bolo úspešné pri implementácii inkubátorov vo všetkých regiónoch, je potrebné, aby malo v praxi aplikovaný program dlhodobej podpory inkubátorov. Tento program musí zobrať do úvahy viaceré regionálne špecifiká, ktoré určite ovplyvnia šancu inkubátorov presadiť sa a dlhodobo prinášať výsledky. Je preto potrebné zabezpečiť dostatočnú administratívnu a finančnú podporu pri jeho realizácii.

Modelovým príkladom takéhoto programu je švédsky program s názvom *Business Information for Growth, BIG: A new national incubator program*. Tento program je súčasťou trojice národných inkubátorových programov. Samotný program BIG stál za založením 46 inkubátorov po celom Švédsku. Program investoval do samotných inkubátorov 56,4 milióna švédskych korún (5,87 milióna eur) a ďalších 3,2 milióna korún (333 tisíc eur) do projektov súvisiacich s inkubáciou. Okrem troch typov samotných aktivít (rozvoj talentu, financovanie na základe výsledkov a financovanie inovatívneho rozvoja) ponúka tento projekt aj platformu pre získavanie financovania od súkromných investorov.¹⁶

¹⁵ OECD (2013) *Mexico: Key Issues and Policies*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing

¹⁶ Lindholm Dahlstrand, A. (2012) *Business Incubation for Growth, BIG: A new national incubator program*, na <http://www.bbk.ac.uk/innovation/news-events/docs/Dahlstrand-presentation.pdf>

4.5 Zaviesť monitorovací systém založený aj na obchodných údajoch zákazníkov inkubátorov

Pre analyzovanie úspešnosti inkubátorových centier je potrebné, aby existoval monitorovací systém, ktorý bude vyhodnocovať úspešnosť inkubátorov aj na základe úspešnosti inkubovaných podnikov. Iba tak je možné reálne poznať, akú pridanú hodnotu má daný inkubátor a či sa oplatí pokračovať v jeho činnosti. Dobrá analýza aj na základe obchodných údajov zákazníkov pomôže pri lepšom nastavení stratégie budúceho rozvoja inkubátorov.

Zaujímavým medzinárodným projektom v tejto oblasti je *Arab Small, Medium and Micro Enterprise Development Organisation (ASMEDO)*. Táto organizácia združuje podnikateľské iniciatívy vo viacerých arabských krajinách. Jednou z dôležitých funkcií, ktorú plní, je monitorovanie výkonnosti malých, stredných a mikro podnikov v jednotlivých arabských krajinách. Tú vykonáva podľa siedmich kritérií, ktorými sú: veľkosť podniku, súlad s medzinárodnými kritériami, dĺžka podnikania, medzinárodná úspešnosť podniku, využívanie technológií, tvorba pracovných miest a dodržiavanie ekologických kritérií.

4.6 Realizovať aktívnu informačnú kampaň poskytovanej podpory zo strany inkubátorov

Rast inkubátorov, ktoré rozširujú ponuku nových služieb pre rozbiehajúce sa projekty, je potrebné vyvážiť na druhej strane aj zvýšenou informovanosťou medzi podnikmi. Na zvýšenie dopytu po inkubačných službách je preto potrebná informačná kampaň. Vďaka nej sa nádejné podniky môžu dozvedieť o všetkých formách podpory, ktorá je pre nich dostupná.

Vhodný príklad informačnej kampane na spropagovanie inkubačných služieb v krajine pochádza z Bulharska. Regionálna agentúra pre podnikanie a inovácie vo Varne spustila kampaň týkajúcu sa prijímania prihlášok do inkubačného procesu. Tento projekt podporil rast nových inovatívnych podnikateľských projektov najmä v oblasti energetiky, informačných technológií a strojárstva.¹⁷

4.7 Zabezpečiť koordináciu inkubačných aktivít na národnej a regionálnej úrovni

Koordinácia inkubačných aktivít na národnej a regionálnej úrovni môže významným spôsobom prispieť k zvýšeniu efektívnosti rozvoja inkubátrovej scény na Slovensku. Efektívna koordinácia musí byť založená na vhodnej komunikačnej stratégii v kombinácii s dopredu dohodnutým spôsobom riadenia. Na Slovensku musí vzniknúť dostatočná sieť inkubačných aktivít, ktoré budú následne spolu môcť koordinovať projekty a aktivity.

¹⁷ Regional Agency for Entrepreneurship and Innovations – Varna (2013) Business Incubator – Varna, 25 Február 2013, na <http://en.biv.rapiv.org/Contents/Item/Display/57>

Indický projekt ABI rozbehol platformu s názvom *Co-Business Incubation*, ktorý podporuje inkubátory a komerčné využívanie technologických pokrokov. Koordinácia je podporovaná najmä v oblastiach administratívy a riadenia, ale aj rozvoja a implementácie inkubačných služieb a konzultácií s odborníkmi v oblastiach, kde to startup projekty vyžadujú.¹⁸

4.8 Zabezpečiť podporu pre inkubačné centrá v oblasti kreatívneho priemyslu

Inkubačné centrá v oblasti kreatívneho priemyslu majú kľúčovú úlohu pri podpore rozvoja podnikateľských kvalít u kreatívnych projektov, ktoré tieto vlastnosti často nedosiahnu. Práve preto si tieto odvetvia zaslúžia osobitnú podporu zo strany podnikateľských inkubátorov. Na základe uvedeného je potrebná špeciálna pozornosť najmä pri tvorbe stratégie na podporu inkubátorov v oblasti kreatívneho priemyslu.

Dobrým príkladom pozitívnej iniciatívy na podporu inkubačných projektov v oblasti kreatívneho priemyslu je iniciatíva *Creative Industry Day* organizovaná v talianskom meste Treviso. Táto iniciatíva približuje špecifiká rozvoja kreatívneho priemyslu a rozvíja kreatívne podniky pomocou inkubačných služieb, možností finančnej podpory a poskytovaného priestoru na prezentáciu a získanie nových kontaktov.¹⁹

4.9 Zabezpečiť podporu pre podnikateľské inkubačné centrá

Podpora podnikateľských inkubačných centier by mala byť najmä v podobe podpory a zabezpečenia odborníkov a administratívy samotných centier. Táto podpora by mala motivovať vznik nových inkubačných priestorov najmä v oblastiach, v ktorých je možné osloviť čo najväčšie množstvo mladých ľudí. Podpora by mala brať do úvahy regionálne rozdiely, ktoré môžu výrazne sťažovať prácu podnikateľských inkubátorov.

Vo Veľkej Británii prišla iniciatíva zo strany Vesmírnej agentúry, ktorá poskytuje podporu pre podnikateľské inkubátory v celej krajine. Táto iniciatíva má za cieľ zvýšiť podporu pre startupy v oblasti vesmírneho rozvoja. Financovanie pochádza najmä zo strany súkromných sponzorov, avšak zastrešuje ho verejná agentúra poskytujúca administratívnu podporu.²⁰

¹⁸ ABI-ICRISAT (2014) *Co-Business Incubation & Partnerships*, ICRISAT, na <http://www.aipicrisat.org/agri-business-incubation-abi-program/co-business-incubation-partnerships/>

¹⁹ Organza (2010) *Best practices in CI support presented at Creative Industry Day*, na <http://www.organzanetwork.eu/news/best-practices-ci-support-presented-creative-industry-day>

²⁰ UK Space Agency (2016) *Nurturing regional industry through business incubation support*, Gov.uk, 18 Marec 2016, na <https://www.gov.uk/government/news/nurturing-regional-industry-through-business-incubation-support>

4.10 Zabezpečiť podporu pre technologické inkubačné centrá v blízkosti vedecko-výskumných inštitúcií

Technologické inkubačné centrá nedokážu fungovať bez kvalitnej podpory. Zabezpečenie technickej podpory a zázemia pre takéto inkubačné centrá v blízkosti univerzít, resp. iných vedecko-výskumných inštitúcií môže byť kľúčovým faktorom rozhodujúcim o úspešnosti technologického inkubátora. Keďže technologické inkubátory vyžadujú významnejšiu finančnú a personálnu investíciu, je nevyhnutné, aby bola táto snaha podporená aj správnou formou pomoci v podobe silného zázemia pre ich rozvoj.

Jednou z významných iniciatív na podporu technologických inkubátorov a ich rozvoja v oblastiach s dobrou koncentráciou univerzít je britská investícia 11 miliónov libier (12,61 miliónov eur) na podporu severného regiónu Anglicka. Investícia smerovala do tvorby a podpory technologických inkubátorov.²¹

²¹ Bateman, K. (2015) *Budget 2015: £11m support for tech incubators as part of northern powerhouse mission*, Computer Weekly, na <http://www.computerweekly.com/news/2240242548/Budget-2015-11m-support-for-tech-incubators-as-part-of-Northern-Powerhouse-mission>

5. Nástroje monitorovania implementácie koncepcie

Podpora inkubátorov musí byť súčinná s podrobným vyhodnocovaním nielen samotnej úspešnosti, ale aj celkového fungovania inkubačných projektov. Tento proces musí byť založený na podrobnom získavaní, triedení a spracovávaní relevantných dát o stave plnenia programov jednotlivých iniciatív.

Získané údaje sú potrebné na monitorovanie výkonnosti, ktoré vychádza z priebežného sledovania napĺňania stanovených cieľov a vývoja merateľných ukazovateľov pri inkubovaných projektoch počas doby ich inkubácie. Výsledky monitorovania sa zapisujú do monitorovacej správy. Tieto správy sa vypracúvajú raz za rozpočtový rok k 30. júnu. Vypracúva ich prijímateľ podpory, v tomto prípade riadiaci orgán daného inkubátorového centra. Monitorovanie porovnáva očakávané hodnoty, ktoré si projekt stanoví v podobe merateľných ukazovateľov, s reálne dosiahnutými výsledkami. Zároveň sa porovnávajú rozpočtové výdavky s reálnym plnením výsledkov v praxi. Aby bolo monitorovanie výkonnosti úspešné, je podmienené priebežným celoročným získavaním dát o tom, ako sa darí napĺňať hodnoty merateľných ukazovateľov jednotlivých programových cieľov a ich častí. Zistenia z monitorovacej správy sa musia zapracovať do ďalšieho plánu vývoja inkubátorov s dôrazom na čo najrýchlejšie odstránenie nedostatkov. Hlavný dôraz sa v procese monitorovania má klásť na tri oblasti:

- porovnanie plánovaných a dosiahnutých výstupov a výsledkov, vrátane posúdenia prípadného nerovnomerného vecného plnenia vo vzťahu k vynaloženým výdavkom,
- komentár obsahujúci vysvetlenie neplnenia plánovaných výstupov alebo výsledkov;
- návrhy na operatívne riešenie zistených nedostatkov.

Monitorovanie a hodnotenie praxe inkubačných projektov je systematická a analytická aktivita fungujúca na princípoch relevantnosti, účinnosti, efektívnosti / hospodárnosti, užitočnosti / dopadu a stability / udržateľnosti. Pomocou týchto kritérií poskytuje spoľahlivý obraz o výsledkoch a celkovej účinnosti programu. Výsledky hodnotenia sú prezentované v hodnotiacej správe, ktorá je súčasťou záverečného účtu.

Zodpovednosť za samotné vypracovanie hodnotiacich správ má prijímateľ podpory, v tomto prípade riadiaci orgán daného inkubátorového centra. Hodnotiace správy sa vypracúvajú raz za rok po uzavretí rozpočtového roku k 31.12. predmetného roka.

Zhodnotenie správ (monitorovacích a hodnotiacich), dosiahnutie očakávaných výsledkov a výstupov následne hodnotí poskytovateľ podpory. Poskytovateľ podpory by mal zároveň poskytnúť spätnú väzbu pre ďalšie riadenie inkubátora a dosahovanie stanovených cieľov a merateľných ukazovateľov voči poskytovanej podpore. Nezávislú kontrolu vynakladania zdrojov by mali

realizovať nezávislé orgány kontroly, ktorým dané úlohy prislúchajú. V prípade verejných prostriedkov z hľadiska štátu a samosprávy je to napr. Najvyšší kontrolný úrad, kontrolóri na samosprávach, v prípade európskych zdrojov sú to riadiace orgány, či kontrolné orgány EÚ.

Cieľom hodnotenia je primárne zlepšiť procesy rozhodovania a rozdeľovania rozpočtov na plnenie konkrétnych zdrojov. Okrem toho má mať aj edukačný rozmer motivovať projekty k hľadaniu najlepších riešení a zabráňovaniu plytvania zdrojmi, ktoré sú k dispozícii. Prispieva zároveň k šíreniu týchto princípov medzi inkubovanými podnikmi. Kľúčové aspekty hodnotenia sú najmä v oblasti efektívnosti a účinnosti. Hodnotiaca správa obsahuje hlavne:

- informáciu o splnení cieľov s využitím porovnania plánovaných a dosiahnutých hodnôt merateľných ukazovateľov s dôrazom na efektívnosť a účinnosť.
- komentár obsahujúci vysvetlenie nesplnenia plánovaných výstupov alebo výsledkov;
- v prípade existencie porovnateľných údajov porovnanie efektívnosti a účinnosti.

Implementácia projektov na úrovni inkubátorov je podmienená zavedením monitorovacích procesov a hodnotením plnenia programových rozpočtov. V prípade absencie systému sledovania plnenia cieľov a v prípade, že nebudú dosahované očakávané hodnoty, bude potrebné hľadať opatrenie na zvyšovanie výkonnosti. Súčasťou programového rozpočtovania musí byť teda najmä monitorovanie takzvaného programového plnenia rozpočtu a aj jeho koncoročné vyhodnotenie. Všetky monitorovacie a hodnotiace aktivity musia byť vykonávané na pravidelnej báze, aby boli dlhodobo zabezpečené informácie o plnení alebo neplnení merateľných ukazovateľov a celkovo stanovených cieľov.

Monitorovanie a hodnotenie má získať základné odpovede na nasledovné otázky:

- Dá sa nám dosahovať naplánované ciele?
- Aký je trend merateľných ukazovateľov (rastúci/klesajúci)?
- Akým spôsobom je možné vzájomne sa porovnať s inou samosprávou a akú máme výkonnosť v porovnaní s ňou?
- Ktoré faktory ovplyvňujú plnenie našich cieľov?
- Aké kroky podnikneme, aby sme začali dosahovať stanovené ciele (ak ich neplníme)?
- Aké sú ďalšie celkové účinky realizácie programov (ich častí)?

Je podstatné objektívne vyhodnocovať plnenie resp. neplnenie cieľov (v podobe hodnoty skutočných nameraných ukazovateľov). Navyše v prípade, že inkubátor, ktorý si neplní stanovené ciele, sa dá do kontrastu s porovnateľným inkubátorom dosahujúcim úspech, môžeme z ich vzájomného porovnania

vyvodit', ktoré faktory boli kľúčové pri dosahovaní úspechu a vieme ich následne využiť pri menej úspešných projektoch.

Pri zavádzaní programového rozpočtovania je potrebné predpokladať, že komparácia výkonnosti jednotlivých inkubátorov bude v istom časovom horizonte významnou súčasťou fungovania projektov v tejto oblasti. To bude tiež významným faktorom pre prilákanie najvýznamnejších podnikateľských projektov. Zároveň proces monitorovania a hodnotenia a tvorba správ so zisteniami sa stanú súčasťou pravidelného polročného hodnotenia plnenia rozpočtu. V prípade záujmu môže inkubátor pripravovať monitorovacie správy aj častejšie. Keďže hodnotiace správy budú štandardnou časťou záverečného účtu, výsledky plnenia stanovených cieľov môžu byť využité pri príprave rozpočtov na ďalšie tri roky.

Hodnotenie bude skúmať najmä:

- Relevantnosť – posúdenie vzájomnej súvislosti priorít inkubátora, zámerov a cieľov programov. Porovnanie, do akej miery dosiahnuté výstupy a výsledky cieľov zabezpečujú plnenie zámeru programu. Zisťovanie, či sa dopĺňa, duplikuje alebo prekrýva niektorá časť programu s inými.
- Účinnosť – je hodnotenie miery dosiahnutia cieľov programu, širších plánovaných aj neplánovaných prínosov a pozitívnych a negatívnych vplyvov realizácie programu. Hodnotenie účinnosti je podmienené merateľnosťou a overiteľnosťou cieľov.
- Efektívnosť/hospodárnosť – je posúdenie efektívnosti vstupov k dosiahnutým výstupom. Posúdenie, či za rovnaké vstupy bolo možné získať vyššie výstupy alebo bolo možné za nižšie vstupy dosiahnuť rovnaké výstupy. Na posúdenie sa používajú najmä normy a porovnateľné programy.

V rámci hodnotenia programov môžeme skúmať aj:

- Užitočnosť/dopad – porovnanie plánovaného, resp. dosiahnutého vplyvu cieľov programu s potrebami cieľovej skupiny.
- Stabilita/udržateľnosť – je posúdenie perspektívnosti pôsobenia očakávaných kladných zmien vyplývajúcich z realizácie častí programu po ich ukončení (či sa očakávané kladné zmeny nestanú zastaranými v krátkom časovom období).

Úlohou systému monitorovania nie je automaticky trestať za neplnenie cieľov (resp. ukazovateľov). Jeho cieľom je v tomto kontexte umožniť prijímať (priebežne) nápravné opatrenia, pokiaľ ukazovatele nedosahujú plánované hodnoty. Súčasťou monitorovacích a hodnotiacich správ býva preto komentár, v rámci ktorého je možné vysvetliť objektívne príčiny neplnenia/nesplnenia cieľov.

Príklad z praxe hodnotenia účinnosti a efektívnosti vynakladaných prostriedkov na rozvoj inkubátorov v EÚ

Pri príprave monitorovacieho systému na hodnotenie úspešnosti inkubátorov vo vzťahu k stanoveným cieľom je dobré vychádzať z už existujúcich výsledkov auditu vyhodnocujúceho, či podnikateľské inkubačné zariadenia spolufinancované z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (EFRR) úspešne podporovali začínajúce spoločnosti s vysokým potenciálom úspechu na trhu. Audítorský tím uskutočnil audit u vybranej skupiny inkubátorov v štyroch členských štátoch. Zároveň sa zameral na riadiace orgány v týchto členských štátoch a uskutočnil referenčné porovnanie väčšej vzorky vrátane inkubátorov v dvoch ďalších členských štátoch.

Pri svojom vyhodnocovaní sa Európsky dvor audítorov, ktorý tento audit zastrešoval, zameral na účinnosť a efektívnosť inkubátorových projektov prostredníctvom merania ich činnosti a vyhodnocovania ich výsledkov podľa ich hlavných cieľov:

- a) Počet podnikateľských plánov vytvorených s podporou inkubátora;
- b) Počet začínajúcich podnikov podporených prostredníctvom inkubátora;
- c) Počet vytvorených pracovných príležitostí.

V rámci referenčného obdobia dokázal jeden inkubátor vytvoriť v priemere až dvadsať nových podnikateľských plánov. To sa pretavilo do 15 nových vytvorených podnikov a 27 nových pracovných miest. Pri porovnaní tohto čísla s účinnosťou referenčných certifikovaných EC-BIC inkubátorov, ktorých veľkosť je porovnateľná s kontrolovanou skupinou inkubátorov je vidieť, že efektívnosť kontrolovaných inkubátorov bola výrazne nižšia. Priemerný referenčný inkubátor dokázal v sledovanom období prispieť k vypracovaniu 101 nových podnikateľských plánov, pomáhal pri zriadení 65 nových začínajúcich podnikov, a tým prispel ku vytvoreniu 147 nových pracovných miest. K takému vysokému číslu prispela najmä podpora poskytnutá týmto podnikom mimo rozsahu samotnej inkubácie, teda poskytnutie služieb pred inkubáciou a zároveň poskytovanie virtuálnych inkubačných služieb.

Podobne neúspešne dopadli kontrolované inkubátory pri vyhodnocovaní efektívnosti s ohľadom na výšku prečerpaných zdrojov. Výsledok sa opäť porovnával s referenčnými EC-BIC inkubátormi. Vhodným príkladom zlého výsledku kontrolovaných inkubátorov je skutočnosť, že tieto vytvorili v priemere iba 5,3 pracovných miest za každých 100 000 eur prevádzkových nákladov v porovnaní s 9,6 pracovnými miestami v prípade referenčných inkubátorov. To predstavuje v prípade kontrolovaných inkubátorov v priemere 18 000 eur na každé pracovné miesto v porovnaní so sumou 10 400 eur pri referenčných inkubátoroch. Podobné rozdiely je vidieť medzi dvoma skupinami inkubátorov aj pri nákladoch na každý vytvorený podnikateľský plán a každý novovytvorený podnik.²²

²² Európsky parlament (2014) *Bola podpora rozvoja podnikateľských inkubátorov úspešná?*, Európsky Dvoj Audítorov, na

Väčšina z inkubátorov s finančnou podporou zo strany EFRR spustila svoju prevádzku relatívne nedávno a samotný nedostatok skúseností výrazne obmedzil ich efektívnosť. Rozdiely medzi týmito dvoma skupinami inkubátorov poukazujú na výrazne nižšiu výkonnosť inkubátorov spolufinancovaných zo zdrojov EFRR.

Okrem efektívnosti samotných inkubátorov bola kontrolovanej skupine inkubátorov vytýkaná aj nízka účinnosť ich samotných funkcií zameraných na podporu podnikania. Na zabránenie tohto stavu odporúča Dvor audítorov, aby úloha a ciele podnikateľského inkubátora boli už od začiatku jasne určené. Budúce operácie, ich fungovanie a očakávané výsledky by mali byť presne opísané v podnikateľskom pláne. Tento plán musí tiež zahŕňať informácie o hlavných aktivitách inkubátora v oblasti podpory podnikania a detailné informácie o zdrojoch, ľudských aj materiálnych potrebných na dosiahnutie stanovených cieľov inkubátora.

Väčšina z kontrolovaných inkubátorov síce splnila povinnosť v podobe podnikateľského plánu, ktorý bol v súlade s formálnymi povinnosťami vychádzajúcimi z právnych predpisov, podmieňujúcich podporu z EFRR. Avšak iba polovica z týchto inkubátorov zapracovala do tohto plánu aj detaily o svojej činnosti a cieľoch zameraných na výsledky.

Vyhodnotenie podnikateľských plánov a ostatnej podnikateľskej dokumentácie inkubátorov poukázalo na nedostatky vplyvajúce na zásadné faktory pre riadne fungovanie inkubátora. Vo veľkej časti prípadov chýbali opisy inkubačných programov, neboli uvedené zdroje pridelené na konkrétne inkubačné procesy. Ďalším častým problémom boli nedoplnené informácie o nákladoch na inkubačné činnosti. Tieto informácie sú zásadné pre spoľahlivé vyhodnotenie budúcej ekonomickej udržateľnosti akéhokoľvek typu podnikateľského inkubátora.

Väčšina z množstva cieľov, ktoré boli súčasťou plánovacích dokumentov sa zaoberala skôr zariadeniami v samotných inkubátoroch než samotnými aktivitami, ktoré by mal inkubátor vykonávať. Výsledkom inkubačných procesov sa nevenuje dostatočná pozornosť. Uprednostňovanie fyzických aspektov (výstavby a vybavenia) viedlo k nedostatočnej pozornosti fáze II, ktorá sa zameriava na ciele inkubačnej činnosti.

Okrem toho Dvor audítorov navrhuje, aby sa v každom podnikateľskom inkubátore zaviedol monitorovací systém. V rámci neho by sa mali zbierať a zaznamenávať jednotlivé štatistiky a iné relevantné informácie o účinnosti inkubátora a úspešnosti jeho zákazníkov. Cieľom získavania týchto dát je vyhodnotiť, či sa zdroje investovali rozumne a či viedli k dosiahnutiu očakávaných strategických cieľov. Tieto ciele bude možné dosiahnuť iba ak

bude možné získať podnikateľské údaje z riadiaceho systému inkubátora, ale aj od inkubovaných spoločností vo forme štandardizovaných finančných ukazovateľov a ukazovateľov činnosti.

V prípade kontrolovanej skupiny inkubátorov iba 15 z 27 zaviedlo systém, v rámci ktorého sa kontinuálne monitorovali a zaznamenávali inkubačné aktivity. Zbieranie informácií u ostatných inkubátorov bolo obmedzené na povinné štatistiky vyžadované na základe pravidiel účtovania a daňových predpisov. Inkubátory často neboli schopné poskytnúť detailnejšie finančné údaje o hodnote pomoci, ktorá sa poskytla každému z inkubovaných zákazníkov. Tým sa skomplikovalo riadne hodnotenie ich inkubačnej činnosti. Postup spočívajúci v zahrňovaní informácií týkajúcich sa podnikateľských aktivít zákazníkov do monitorovacích údajov inkubátora bol dokonca menej častý. Viaceré inkubátory neposkytovali základné údaje o výkonnosti, pretože mali iba slabý prehľad o rozvoji svojich inkubovaných podnikov. Iba päť z 27 inkubátorov používalo údaje o výkonnosti svojich zákazníkov na zlepšenie správy svojho zariadenia.

Všetky monitorovacie systémy, ktoré používali inkubátory a v rámci ktorých sa merala ich činnosť, zahŕňali ukazovatele výkonnosti. Na základe štandardov, ktoré stanovili uznané vnútroštátne a medzinárodné organizácie, sa však spomínané systémy takto vymedzili iba v desiatich z 27 prípadov. Tento nedostatok štandardizácie sťažil porovnávanie výkonnosti jednotlivých inkubátorov pomocou dostupných referenčných údajov či hodnotenie ich dosahu na miestne hospodárstvo.²³

²³ Európsky parlament (2014) *Bola podpora rozvoja podnikateľských inkubátorov úspešná?*, Európsky Dvoj Audítora, na http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/cont/dv/sr14_07_/sr14_07_sk.pdf

6. Záver

Táto koncepcia predstavila komplexnú analýzu inkubátorov a potrebné opatrenia na vybudovanie zdravej a rozvíjajúcej sa inkubátorovej scény na Slovensku. Existuje niekoľko druhov inkubátorov, z ktorých každý má svoje silné a slabé stránky. Predstavená koncepcia identifikovala ako najvhodnejší druh inkubátora taký, pri ktorom sú inkubátory súčasťou podnikateľských centier typu „one-stop-shop“. Tento druh inkubátorov zastrešuje najväčšie spektrum podnikateľských služieb na jednom mieste a ponúka najväčší prínos pre rozvoj a dosiahnutie potenciálu inkubovaných podnikov. Dlhodobým problémom inkubátorovej podpory na Slovensku je slabé plánovanie rozvoja inkubátorov a nedostatočné zdroje, ktoré by im umožnili získať kvalifikovaných odborníkov a zabezpečiť si podmienky na dlhodobé plánovanie a rozvíjanie svojich aktivít.

Koncepcia rozvoja inkubátorov preto predstavuje víziu, ktorá by mala byť dosiahnutá prostredníctvom navrhovaných opatrení. Cieľom vízie je vytvorenie efektívnej siete podnikateľských a technologických inkubátorov, ktorá by dokázala naštartovať rast podnikov a rozvíjanie inovatívnych podnikateľských nápadov. Opatrenia by mali byť zamerané nielen na koordinované vytváranie inkubátorov, ale aj na tvorbu podmienok a zázemia pre ich efektívne fungovanie, zlepšovanie služieb, školenie kvalifikovaného personálu a efektívnu informačnú kampaň. Na Slovensku chýba najmä technické, personálne, ale aj inštitucionálne zázemie pre rozvoj inkubátorov. Navrhované opatrenia musia byť doplnené aj o stabilné zdroje financovania a spoľahlivý systém monitorovania, ktorý by dokázal ustrážiť efektívnosť využívania verejných zdrojov a zabezpečil by dlhodobú rentabilnosť podporných opatrení. Súčasťou podpory musí byť aj popularizácia podnikateľských aktivít a vzdelávacie aktivity. V tomto procese by mala byť koncepcia návodom pri príprave komplexnej stratégie a konkrétnych krokov na dosiahnutie čo najlepších výsledkov v oblasti podpory začínajúcich podnikov.

Použitá literatúra

1. ABI-ICRISAT (2014) *Co-Business Incubation & Partnerships*, ICRISAT, na <http://www.aipicrisat.org/agri-business-incubation-abi-program/co-business-incubation-partnerships/>
2. Bateman, K. (2015) *Budget 2015: £11m support for tech incubators as part of northern powerhouse mission*, Computer Weekly, na <http://www.computerweekly.com/news/2240242548/Budget-2015-11m-support-for-tech-incubators-as-part-of-Northern-Powerhouse-mission>
3. Be.Brussels (2016) *1819, the one-stop shop for Brussels business*, na <http://be.brussels/working-and-doing-business/1819-the-one-stop-shop-for-brussels-business>
4. *Benchmarking of Business Incubators*. European Commission, <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf>
5. Canarie (2016) *For Business Accelerators and Incubators*, Canarie, na <https://www.canarie.ca/cloud/incubators/>
6. Capital Factory (2016) *Capital Factory*, na <https://capitalfactory.com/>
7. Commonwealth of Australia (2016) *Incubator Support Initiative*, National Innovation & Science Agenda, <http://www.innovation.gov.au/page/incubator-support-programme>
8. Costa-David, J. (2002) *Best Practices in Science Based Incubators*, European Commission, Enterprise Directorate General, na <http://1url.cz/ARh0>
9. Department for Business and Innovation Skills (2016) *Guide to Government's Business Support Services*, Department for Business and Innovation Skills, Február 2016, na <http://www.techcityuk.com/wp-content/uploads/2014/11/Guide-to-Business-Support-Services-Feb-19-2016-1.pdf>
10. Európska komisia (2002) *Benchmarking of Business Incubators*. European Commission, na <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf>
11. Európsky parlament (2014) *Bola Podpora Rozvoja Podnikateľských Inkubátorov Úspešná?*, Európsky Dvoj Audítorov, na http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/cont/dv/sr14_07/sr14_07_sk.pdf
12. Chiu, R. (2012) *Entrepreneurship Education in the Nordic Countries*, Oslo: Nordic Innovation, na http://www.nordicinnovation.org/Global/Publications/Reports/2013/Entrepreneurship_Education_in_Nordics_web.pdf
13. Lindholm Dahlstrand, A. (2012) *Business Incubation for Growth, BIG: A new national incubator program*, na <http://www.bbk.ac.uk/innovation/news-events/docs/Dahlstrand-presentation.pdf>
14. Matsutani, M. (2013) *Young entrepreneurs go forward in 'New Japan'; deregulation can aid economy*, na http://www.japantimes.co.jp/news/2013/09/10/business/economy-business/young-entrepreneurs-go-forward-in-new-japan-deregulation-can-aid-economy/#.V_CiLHoegaZ
15. Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky (2015) *Integrovaný regionálny operačný program*, na

<http://www.mpsr.sk/index.php?start&navID=1036&navID2=1036&sID=67&id=9006>

16. Ministerstvo práce (2016) Dohovor OSN o právach osôb so zdravotným postihnutím, <https://www.employment.gov.sk/sk/rodina-socialna-pomoc/tazke-zdravotne-postihnutie/kontaktne-miesto-prava-osob-so-zdravotnym-postihnutim/dohovor-osn-pravach-osob-so-zdravotnym-postihnutim-slovenska-republika.html>
17. OECD (2013) *Mexico: Key Issues and Policies*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing
18. Organza (2010) *Best practices in CI support presented at Creative Industry Day*, na <http://www.organzanetwork.eu/news/best-practices-ci-support-presented-creative-industry-day>
19. Regional Agency for Entrepreneurship and Innovations – Varna (2013) Business Incubator – Varna, 25 Február 2013, na <http://en.biv.rapiv.org/Contents/Item/Display/57>
20. Slovak Business Agency (2016a) *História inkubátorov*, SBA, na <http://www.sbagency.sk/historia-inkubatorov>
21. Slovak Business Agency (2016b) *Podnikateľské a technologické inkubátory*, SBA <http://www.sbagency.sk/podnikatelske-a-technologicke-inkubatory>
22. TechStars (2016) *TechStars Boulder*, na <http://www.techstars.com/programs/boulder-program/>
23. UK Space Agency (2016) *Nurturing regional industry through business incubation support*, Gov.uk, 18 Marec 2016, na <https://www.gov.uk/government/news/nurturing-regional-industry-through-business-incubation-support>
24. Úrad vlády (2014) *Partnerská dohoda SR na roky 2014-2020*, Úrad vlády Slovenskej republiky, na <https://www.ia.gov.sk/data/files/partnerska-dohoda.pdf>