



VÝZKUMNÁ ZPRÁVA Č. 2

PODNIKÁNÍ JAKO DRUHÁ KARIÉRA PO ČTYŘICÍTCE: PROFIL, MOTIVACE A VÝSLEDKY ČESKÝCH PRVOPODNIKATELŮ 40+

**Nina Bočková, Jarmila Duháček Šebestová, Ondřej Dvouletý, Ivana Svobodová, Ivana Lukeš
Rybanská, Petra Krejčí, Tomáš Pražák, Martin Klepek, Roman Šperka**

Výzkumná zpráva projektu TQ01000115 „Podnikání jako druhá kariéra neboli podnikání 2.0“ je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu SIGMA.

Praha, říjen 2025

<https://kpo.vse.cz/odborne-aktivity/vyzkumne-projekty/aktualne-resene-projekty/podnikani-2-0/>

Obsah

Úvod.....	4
Shrnutí hlavních zjištění.....	6
1 Kontext projektu Podnikání 2.0 a základní teoretická východiska.....	7
1.1 Cíle projektu a role této zprávy	8
2 Analýza současného stavu politiky podpory.....	9
3 Datové zdroje a metodický aparát.....	21
3.1 Metodika sběru dat a popis zkoumaného vzorku.....	22
3.1.1 Kvantitativní výzkum.....	22
3.1.2 Kvalitativní výzkum.....	25
Tematické zaměření druhé vlny rozhovorů	27
4 Rozsah a struktura podnikání 40+ v České republice: Výsledky výzkumu.....	29
4.1 Analýza administrativních dat.....	29
4.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	30
4.3 Regresní analýza a výsledky	32
4.4 Výsledky kvalitativního výzkumu	36
5 Srovnání výsledků a návrhy	41
5.1 Srovnání s výzkumy z jiných zemí	41
5.2 Návrhy ke směřování podpory podnikatelů 40+	43
5.2.1 Role Czechinvest a možné směry rozvoje	44
Závěr	46
Seznam pramenů a literatury.....	47
Seznam zkratk.....	56
Seznam tabulek.....	57
Seznam obrázků.....	58

Příloha č. 1 Scénář 1. vlny polostrukturovaných rozhovorů	60
Příloha č. 2 – Scénář pro 2. vlnu polostrukturovaných rozhovorů	63
Příloha č. 3 Kódovací schéma	66
Příloha č. 4 Kontrolní seznam pro validitu tematické analýzy	69

Úvod

Tato výzkumná zpráva navazuje na první zprávu projektu „Podnikání jako druhá kariéra neboli Podnikání 2.0“, která byla zaměřena především na strategická doporučení pro aktualizaci politiky podpory malých a středních podniků v České republice. Druhá zpráva se posouvá více „dovnitř“ cílové skupiny: přináší detailní portrét českých prvopodnikatelů ve věku 40+ a ukazuje, jaké mají motivace, jaké kariérní trajektorie je do podnikání vedou a jaké výsledky jejich podnikání přináší.

Projekt Podnikání 2.0 je realizován v období 9/2023–11/2026 týmem Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze ve spolupráci se Slezskou univerzitou v Opavě a s interním aplikačním garantem CzechInvest. Cílem projektu je vyvinout na empirických datech založenou koncepci podpory začínajících podnikatelů ve věkové kategorii 40+, která bude využitelná jak pro řízení aktivit CzechInvestu a dalších inovačních infrastruktur, tak jako podklad pro úpravy národních strategických dokumentů a operačních programů.

Podnikání ve středním a vyšším věku zdaleka nepředstavuje pouze individuální kariérní volbu nebo izolované rozhodnutí jednotlivce. Je to komplexní fenomén, který je úzce propojen s celospolečenskými trendy, jako je stárnutí populace a radikální proměna trhu práce pod vlivem digitalizace a automatizace. V kontextu rostoucího tlaku na prodloužení ekonomické aktivity se „prvopodnikatel 40+“ stává jedním z pilířů aktivního stárnutí a zároveň zajištění důstojné práce v pozdních fázích profesního života.

Prvopodnikatelé z generace 40+ se však nacházejí ve specifické, často náročné životní situaci. Stojí na rozhraní několika světů: nesou primární zodpovědnost za stabilitu rodiny, finančně i emočně podporují dospívající děti a současně pečují o stárnoucí rodiče (tzv. sendvičová generace). V tomto dynamickém období navíc čelí neustálému tlaku na udržení své zaměstnatelnosti v rychle se měnícím trhu práce, což je nutí k neustálému vyjednávání o vlastní pracovní identitě mezi světem tradičního zaměstnání, nejistotou podnikání a nároky na péči o blízké.

Právě proto je nutné vnímat podnikání jako druhou kariéru v širším socioekonomickém rámci. Není to jen cesta k zisku, ale především strategický nástroj pro efektivní využití celoživotně nahromaděných zkušeností a kontaktů. Takto pojatá ekonomická aktivita slouží jako mechanismus pro udržení dlouhodobé ekonomické soběstačnosti i v pozdějším věku a zároveň vytváří unikátní příležitost pro vznik nových, znalostně intenzivních služeb, které by bez hluboké expertní praxe zakladatelů nikdy nevznikly.

Zpráva vychází ze tří hlavních datových pilířů projektu:

- ⌚ longitudoální analýzy administrativních dat o 178 388 prvopodnikatelích 40+ v období 2010–2023,
- ⌚ primárního dotazníkového šetření mezi 234 českými podnikateli a podnikatelkami, kteří zahájili své první podnikání po dosažení 40 let věku a jsou v době šetření stále aktivní,
- ⌚ polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s prvopodnikajícími 40+ (n=57).

Oba pilíře se doplňují: první ukazuje „velký obraz“ o objemu a přežití podnikání, druhý nechává promluvit samotné podnikatele o tom, proč a jak do podnikání vstoupili a co jim podnikání přináší.

Zpráva pak v sobě kombinuje čtyři analytické přístupy:

- Deskriptivní statistiky – k popisu struktury prvopodnikatelů 40+ a základních charakteristik jejich podnikání.
- Analýzu přežití – k odhadu míry přežití podnikání a faktorů ovlivňujících hazard ukončení podnikání v administrativních datech (Coxova regrese).
- Regresní modelování – k odhadu souvislostí mezi individuálními a podnikatelskými charakteristikami a výsledky podnikání v primárním šetření (zejména ordinální logistická regrese).
- Tematická analýza kvalitativních dat – k analýze motivací, kompetencí a podnikatelských praktik.

Výsledky kvantitativních analýz jsou doplněny o ilustrativní narativní interpretace, které ukotvují fenomén podnikání jako druhé kariéry v širším kontextu literatury o kariérních přechodech a aktivním stárnutí.

Shrnutí hlavních zjištění

Výzkumné aktivity realizované v rámci projektu potvrzují, že podnikání po čtyřicítce představuje v českém kontextu zdroj ekonomické stability. Fenomén podnikání 40+ není pouhou alternativou k zaměstnání, ale specifickou formou druhé kariéry. Ta umožňuje lidem v produktivním věku redefinovat svou pracovní identitu, návyky a dosáhnout nové rovnováhy mezi profesním a osobním životem.

Stabilita jako klíčový argument. Analýza dat z let 2010–2023, zahrnující soubor 178 388 prvopodnikatelů ve věku 40+, vyvrací stereotypní představy o vysoké rizikovosti podnikání v pozdějším věku. Výsledky ukazují mimořádnou odolnost těchto subjektů:

- 91,6 % podnikatelů pokračuje v činnosti i po dvou letech,
- 88,1 % firem prosperuje i po pěti letech od založení,
- v dlouhodobém horizontu čtrnácti let zůstává aktivních 65,9 % zakladatelů.

Tato vysoká míra přežití kontrastuje s běžným startupovým trhem a potvrzuje, že zkušenosti a lidský kapitál této generace působí jako stabilizační prvek celé ekonomiky.

Faktory úspěchu a riziková místa. Podrobná regrese (Coxův model hazardu) identifikovala proměnné, které ovlivňují dlouhověkost podnikání. Pravděpodobnost ukončení činnosti mírně roste s věkem při založení a je statisticky vyšší u žen, což odkazuje na specifické bariéry, jimž podnikatelky čelí. Klíčovým faktorem stability je vzdělání – nejnižší riziko vykazují držitelé vysokoškolských titulů působící v expertních a technických službách. Výrazné regionální rozdíly však upozorňují na vyšší míru ohrožení v hospodářsky strukturálně postižených krajích, což vyžaduje cílené politické intervence.

Motivace a kvalita života. Primární šetření mezi aktivními prvopodnikateli ukazuje, že do byznysu vstupují převážně vysoce kvalifikovaní experti a manažeři. Jejich hlavní motivací není nouze, ale touha po autonomii, časové flexibilitě a smysluplné práci. Ačkoliv většinou operují jako samostatní podnikatelé, část z nich postupně generuje nová pracovní místa. Z hlediska subjektivního welfare je druhá kariéra životně úspěšnou volbou: respondenti deklarují vysokou spokojenost s prací, dobrou finanční situaci a celkovou životní spokojenost. Varovným signálem je však segment tzv. závislé samostatné výdělečné činnosti, kde je spokojenost výrazně nižší. Je proto nezbytné, aby budoucí politiky striktně rozlišovaly mezi svobodným podnikáním a podnikáním vynuceným okolnostmi.

Aby bylo možné plně využít potenciál generace 40+ a proměnit ji v udržitelný motor české ekonomiky, musí se systémová podpora zaměřit na pět klíčových pilířů: systematické monitorování a evidenci podnikatelů 40+ v národních statistikách, zavedení poradenských programů šitých na míru seniorním expertům se zaměřením na AI a škálování, a vytvoření finančních nástrojů, které reflektují asymetrii rizika u zakladatelů s rodinnými závazky. Současně je nezbytná regionálně diferencovaná podpora pro vyrovnání šancí v ekonomicky znevýhodněných krajích a zavedení opatření, která zohledňují pečovatelské povinnosti podnikatelek a podnikatelů v rámci tzv. sendvičové generace.

1 Kontext projektu Podnikání 2.0 a základní teoretická východiska

V mezinárodní literatuře se pro podnikání ve středním a vyšším věku používají pojmy „third-age“ nebo „silver-age“ entrepreneurship (novice senior entrepreneurs). Jde o formu podnikání spojenou s kariérní změnou ve chvíli, kdy má jedinec za sebou desítky let profesních zkušeností, je si vědom svých silných stránek, ale začíná pocítovat limity dosavadního zaměstnání. Podnikání v tomto věku:

- nabízí možnost redefinovat pracovní identitu,
- poskytuje vyšší autonomii,
- umožňuje přizpůsobit pracovní tempo životní situaci (péče o děti, vnoučata, stárnoucí rodiče, zdravotní omezení).

Výzkumníci v oblasti podnikání a trhu práce se již dlouhou dobu zabývají rolí věku při formování zapojení do podnikatelských kariérních cest a dospěli k závěru, že zapojení do podnikání se liší v různých věkových kohortách (Zhang a Acs, 2018; Cowling a kol., 2019; Azoulay a kol., 2020; Syed a kol., 2024; Hoogendoorn a kol., 2024). Nedávná metaanalýza od Zhao a kol. (2021) dospěla k závěru, že mezi věkem a podnikáním existuje vztah ve tvaru obráceného písmene U, přičemž bod zlomu nastává přibližně ve věku 53 let. V souladu s teorií o kariérních šocích (Akkermans a kol., 2018) a předchozími studiemi o kariérních změnách (Kautonen a kol., 2017; de Klerk a kol., 2025) představuje střední věk příležitost pro jednotlivce ke změně a předefinování svých pracovních návyků a stávající kariéry, k vyzkoušení něčeho nového, k nastolení lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem nebo k přizpůsobení kariéry potřebám péče o rodinu. Tímto způsobem se propojují literární proudy o podnikatelích „pozdějšího věku“, „staršího věku“, „třetího věku“ nebo „stříbrného věku“ (Mallet a Wapshott, 2015; Kautonen a kol., 2017; Brieger a kol., 2021; Torres-Marín a kol., 2024; Kibler a kol., 2024; Bojanić a kol., 2024), což umožňuje akumulaci znalostí o tom, proč lidé opouštějí svá zaměstnání a stávají se podnikateli ve středním věku nebo později.

V souladu s doporučeními Rámce OECD pro hodnocení politik a programů pro malé a střední podniky a podnikání (2023) zdůrazňujeme potřebu provádět důkladné hodnocení veřejně podporovaných intervencí (finančních i nefinančních) a odpovídajícím způsobem programy přizpůsobit tak, aby odpovídaly potřebám cílové skupiny a přinášely očekávané výsledky. Během projektu byl proto realizován kvalitativní výzkum, který umožnil porozumění tomu, které programy (a jejich poskytovatelé) nejúčinněji pomáhají podnikatelům starším čtyřiceti let dosahovat jejich cílů. Konkrétně si můžeme představit, že podpůrná opatření se zaměřují na překonávání překážek bránících v zahájení podnikání, jako jsou administrativní procesy, nedostatek digitální gramotnosti a zpochybňování sociálních stereotypů, které často negativně ovlivňují zapojení starších lidí do podnikání. Z tohoto pohledu jsou obzvláště účinným přístupem programy nefinanční podpory, jako jsou mentoringové programy a školení – avšak přizpůsobené potřebám této cílové skupiny. Toto doporučení lze rozšířit tak, aby poskytovalo komplexnější pochopení role institucí a prvků podnikatelského ekosystému zaměřených na podnikání středního a seniorského věku při podpoře úspěšného rozvoje tohoto specifického typu podnikání, jak uvádějí Zhu a kol. (2022), del Olmo García a kol. (2023) a Torres-Marín a kol. (2024). V českém prostředí je fenomén podnikání po čtyřicítce významný, ale dosud relativně málo zkoumaný. Česká republika zároveň čelí rychlému stárnutí populace a tlaku na udržení ekonomické aktivity obyvatelstva v pozdějším věku. V tomto kontextu představují prvopodnikatelé 40+ důležitý zdroj inovací, pracovních míst a daňových příjmů, zároveň však i skupinu, která může naplňovat cíle aktivního stárnutí a důstojné práce.

Mezinárodní literatura o podnikání ve středním a vyšším věku zdůrazňuje, že zahájení vlastního byznysu nelze chápat pouze jako čistě ekonomické rozhodnutí. Jde především o zásadní kariérní a Seco Matosživotní přechod. Koncepty jako third-age či prvopodnikatel 40+ úzce propojují podnikání se stárnutím, aktivitou a hledáním smysluplnosti práce. Empirické studie v této souvislosti poukazují na specifické změny v postojích, které se s věkem dostavují. Dochází k proměně vztahu k riziku a jistotě, projevuje se větší opatrnost vůči zadlužování a roste sebedůvěra v odborné oblasti oproti dovednostem podnikatelským (Seco Matos et al., 2018). V žebříčku preferencí získává vyšší váhu smysluplnost práce, autonomie a rovnováže mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance, Acemoglu et al. 2022). Současná globální ekonomika navíc prochází obdobím, které zpráva GEM Global Report označuje jako „Reality Check“ (střet s realitou). Z výzkumu provedeného v 50 ekonomikách vyplývá, že strach z neúspěchu mezi potenciálními podnikateli v roce 2024 vzrostl na 49 % (GEM Consortium, 2025). V tomto kontextu představuje věková skupina 40+ zajímavý paradox: tito zakladatelé sice vykazují vysokou sebedůvěru ve své dovednosti, ale zároveň jsou velmi obezřetní vůči umělé inteligenci (GEM Consortium, 2025).

I přes tyto trendy mají zakladatelé nad 50 let ve skutečnosti vyšší pravděpodobnost, že na trh uvedou zcela nový produkt než mladší generace (Murmman, 2024). Hlavním důvodem je jejich schopnost efektivně kombinovat dlouholeté manažerské zkušenosti s osobními finančními zdroji, což jim umožňuje financovat výzkum a vývoj bez tlaku externích investorů na krátkodobé výsledky (Murmman, 2024). Zatímco celkový zájem o podnikání roste, německý institut KfW Research upozorňuje na „strukturální omlazení“ startupové scény. Podíl tzv. „stříbrných podnikatelů“ ve věku 50–65 let klesl na historické minimum 12 % (KfW Research, 2024). Ekonomický posun v letech 2024–2025 naznačuje, že ochlazení trhu práce vede lidi po čtyřicítce spíše k zakládání vedlejších živností (side-hustles) jako pojistky proti inflaci, než k zakládání plnohodnotných rizikových podniků (KfW Research, 2024).

1.1 Cíle projektu a role této zprávy

Cílem projektu Podnikání 2.0 je vyvinout na empirických datech založenou koncepci podpory začínajících podnikatelů ve věku 40+, která bude využitelná pro tvorbu a revizi národních politik (zejména politiky podpory malých a středních podniků) a pro konkrétní nástroje podpory realizované CzechInvestem, krajskými inovačními centry a dalšími aktéry podnikatelského ekosystému.

První výzkumná zpráva projektu, publikovaná v roce 2024 se soustředila na mapování stávajících nástrojů podpory a návrhy jejich úprav směrem k potřebám osob zakládajících podnikání po čtyřicítce, neobsahovala však komplexní hodnocení celého systému.

Proto se tato, druhá výzkumná zpráva, více zaměřuje na samotné aktéry v aktualizovaném kontextu změn prostředí a podpůrné politiky. V analýze kombinujeme robustní analýzu statisticky zpracovaných dat, s detailním pohledem na motivace, růst podnikání, hodnoty a výsledky podnikání jak v kvantitativním tak v kvalitativním výzkumu. Očekávaným dopadem této zprávy je návrh zlepšené podpory pro zahájení podnikání této specifické skupiny prvopodnikatelů, kteří jsou nositelem zkušeností, znalostí a kontaktů potřebných pro vznik inovativních podniků a její validaci v roce 2026.

2 Analýza současného stavu politiky podpory

Tato dílčí analýza hodnotí aktuální stav podnikatelské a inovační politiky v České republice se zaměřením na výhled 2026 a dále. Hodnocení vychází z klíčových strategických dokumentů, jako je Strategie podpory MSP 2021–2027, Inovační strategie ČR 2019–2030 (*The Country for the Future*) a Národní plán obnovy (NPO).

Tabulka 1 Hodnocení podnikatelské politiky a role agentury CzechInvest

Položka	Hodnocení (1-4 / Ano-Ne)	Příklad opatření / Akce	Role CzechInvestu
Význam podnikání v národním rozvojovém plánu	4	Strategický rámec ČR 2030 a NPO (Národní plán obnovy).	Implementace projektů na podporu modernizace firem.
Význam MSP v národním rozvojovém plánu	4	Strategie podpory MSP 2021–2027; specifické dotační výzvy.	Poskytování konzultací a propojování MSP s partnery.
Význam inovací v národním rozvojovém plánu	4	Inovační strategie ČR 2019–2030 (<i>The Country for the Future</i>).	Správa klíčových inovačních programů (Technologická inkubace).
Cíle podnikání zahrnuté v jiných rámcích	3	Provázání se vzdělávací politikou a digitalizací (Digitální Česko).	Spolupráce s akademickou sférou a regionálními centry.
Zahrnutí v politice MSP	4	Silné zaměření na digitální transformaci a nízkouhlíkovou ekonomiku.	Administrace investičních pobídek pro inovativní výrobu.
Zahrnutí v inovační politice	4	Podpora transferu technologií a spolupráce firem s VVI.	Aktivní vyhledávání startupů s inovačním potenciálem.
Cíle pro počet startupů / nových firem	Ano	Projekt Technologická inkubace (cílem podpořit 250+ startupů).	Klíčový realizátor: výběr, inkubace a mentoring startupů.
Cíle pro růst stávajících MSP	Ano	Operační program TAK (Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost).	Podpora expanze na zahraniční trhy a "aftercare" pro investory.
Cíle pro inovace ve stávajících MSP	Ano	Programy Inovace a Potenciál v rámci OP TAK.	Pomoc firmám se zřizováním vlastních center VaV.
Rozpočet pro politiku podnikání	4	Desítky miliard Kč vyčleněných v OP TAK a NPO do roku 2026.	Zprostředkovatel informací o dostupných finančních nástrojích.
Rozpočet pro politiku MSP	4	Masivní alokace z evropských strukturálních fondů a národních zdrojů.	Facilitátor pro čerpání podpor na digitalizaci a energetické úspory.
Rozpočet pro inovační politiku	4	Rostoucí podíl výdajů na VaV k HDP (cílem 2,5 % do 2025).	Přímá finanční podpora startupů skrze národní programy.
Definice oblasti politiky podnikání	4	Jasně definováno v kompetenčním zákoně a strategiích MPO.	Koncepční partner MPO při tvorbě sektorových analýz.
Definice oblasti politiky MSP	4	Standardizovaná definice dle EU (Doporučení 2003/361/ES).	Metodická podpora při určování statusu MSP pro příjemce podpor.
Definice oblasti inovační politiky	4	Jasná definice v zákoně o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje.	Provozovatel specializovaných inkubátorů (např. ESA BIC).
Integrace těchto tří oblastí	3	Snaha o koordinaci přes MPO a Radu pro výzkum, vývoj a inovace.	Role "systémového integrátora" mezi státem a byznysem.
Průměrná známka (1-4)	3,85		

Zdroj: vlastní výzkum

Specifický seznam položek pochází z metodiky Entrepreneurship Policy Framework a byl poprvé publikován Stevenson a Lundström (2005). Autoři zde vytvořili tzv. auditní nástroj (*Audit Tool*), který slouží primárně k tomu, aby objektivně změřili, jak moc stát skutečně podporuje vznik nových firem (entrepreneurship policy), na rozdíl od tradiční podpory již existujících malých a středních podniků (SME policy). Proto byl zvolen jako východisko hodnocení role Czechinvest v této oblasti k nasměrování opatření.

Následující analýza poskytuje detailní pohled na provázanost strategických cílů České republiky v oblasti podnikání, inovací a podpory malých a středních podniků (MSP) s jejich praktickou implementací. V každé části je použita škála od 1 do 4, která indikuje sílu faktoru, kdy známka čtyři je považována za nejvyšší. Bylo definováno 7 sekcí, pro odhacení silných a slabých stránek současné podpory s akcentem na cílovou skupinu 40+. Postupně budou prezentovány jednotlivé oblasti, včetně expertního hodnocení panelu dle výzkumné skupiny. Vložené sekce přesně korespondují se sedmi klíčovými pilíři definovanými výše uvedenými autory. Jedná se o oblast propagace (Promotion) a vzdělávání (Education), na které navazuje regulační rámec spojený s administrativní zátěží (Regulatory framework/Administrative burden). Důraz je kladen také na poradenství a informace (Counselling and Information) a zajištění financování (Financování). Celý systém doplňuje precizní vymezení cílových skupin (Target groups) a nezbytný výzkum politiky (Research).

Obecná politika a vize. Z hodnocení vyplývá, že český systém se opírá o robustní strategický rámec, reprezentovaný zejména Národním plánem obnovy a Inovační strategií ČR 2019–2030, což reflektuje vysoké bodové hodnocení u většiny sledovaných položek. Klíčovým zjištěním je transformace role agentury CzechInvest, která již nepůsobí pouze jako zprostředkovatel investičních pobídek, ale stává se klíčovým systémovým integrátorem a realizátorem moderních nástrojů podpory. Agentura hraje nezastupitelnou roli zejména v rozvoji startupového ekosystému skrze projekt Technologická inkubace a v budování mostů mezi akademickou sférou a komerčním sektorem, čímž přímo naplňuje vizi „*The Country for the Future*“.

Struktura a koordinace

Tabulka 2 podrobně mapuje organizační strukturu české podnikatelské politiky a prověřuje míru integrace agendy malých a středních podniků (MSP) do státní správy.

Z analýzy vyplývá, že Česká republika disponuje **vysoce centralizovaným a přehledným modelem**, kde politická odpovědnost i exekutivní výkon spadají pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Klíčovým pilířem tohoto systému je agentura **CzechInvest**, která díky své síti 13 regionálních kanceláří zajišťuje přenos vládních strategií přímo do terénu. Tato decentralizovaná přítomnost umožňuje personalizované poradenství pro startupy i zavedené firmy, čímž se teoretické politické cíle mění v konkrétní ekonomickou podporu v krajích. Dosáhnutý průměr 4,0 (z maxima 4,0) značí takřka ideální stav v oblasti organizačního uspořádání.

Tabulka 2 Organizační struktura politiky

Položka	Hodnocení (Ano-Ne / 1-4)	Příklad opatření / Akce	Role CzechInvestu
Centrální agentura pro politiku podnikání	Ano	Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) – sekce digitalizace a inovací.	Hlavní exekutivní ruka MPO pro implementaci strategií.
Centrální agentura pro politiku MSP	Ano	MPO – odbor podpory malých a středních podniků.	Poskytování zpětné vazby z trhu pro tvorbu politik MSP.
Oficiální politik zodpovědný za podnikání	Ano	Ministr průmyslu a obchodu ČR.	Podpora ministra při mezinárodních misích a investičních fórech.
Míra integrace agendy podnikání a MSP	4	Obě agendy spadají pod MPO, což zajišťuje vysokou synergii.	Koordinace mezi startupy (podnikání) a zavedenými MSP.
Odpovědnost u stejného politika	4	Ministr průmyslu a obchodu zastřešuje obě oblasti přímo.	Příprava podkladů pro vládní rozhodnutí v obou oblastech.
Regionální struktura pro podporu podnikání	4	Síť 13 regionálních kanceláří CzechInvestu napříč ČR.	Přímý výkon: Regionální manažeři radí startupům v krajích.
Regionální struktura pro podporu MSP	4	Společná pracoviště CzechInvestu a agentury API v regionech.	Konzultace dotačních titulů z OP TAK přímo v terénu.

Zdroj: vlastní výzkum

Sledování výkonnosti

Tato část analýzy se soustředí na schopnost státu a jeho orgánů reflexivně hodnotit nastavené politiky a reagovat na dynamiku trhu.

Tabulka 3 Výkonnost politiky

Položka	Hodnocení (1-4)	Příklad opatření / Akce	Role CzechInvestu
Sledování podnikatelského klimatu?	2	Zapojení do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), které v ČR chybí; výroční zprávy MPO.	Sběr dat o technologických startupech pro národní analýzy.
Evaluace dopadů politik podnikání?	3	Hodnocení programů NPO (Národní plán obnovy) a projektu Technologická inkubace.	Interní monitoring úspěšnosti podpořených firem (KPIs).
Evaluace dopadů politik MSP?	4	Detailní monitoring čerpání a dopadů OP TAK na konkurenceschopnost.	Analýza potřeb MSP pro přípravu budoucích programů.
Sledování dynamiky trhu (vstupy/výstupy)?	4	Data Českého statistického úřadu (ČSÚ) o vzniku a zániku firem.	Využití dat pro cílení investičních pobídek do perspektivních oborů.
Segmentace dat (pohlaví, věk, region)?	3	ČSÚ a MPO sledují regionální rozdíly a podnikání žen.	Podpora specifických skupin (např. ženy v tech/startupech).
Podpora výzkumu o podnikání?	4	Programy Technologické agentury ČR (TA ČR) zaměřené na společenské vědy.	Spolupráce s univerzitami na studiích o inovačních ekosystémech.
Skóre	3,33		

Zdroj: vlastní výzkum

Z dat vyplývá, že Česká republika disponuje velmi kvalitním systémem pro sledování dynamiky trhu a podporu akademického výzkumu, na čemž se významně podílí spolupráce s ČSÚ a Technologickou agenturou ČR (TA ČR).

Agentura CzechInvest zde vystupuje v roli klíčového dodavatele „dat z první linie“, kdy skrze monitoring svých projektů (např. Technologická inkubace) a interních KPI poskytuje státu zpětnou vazbu o reálné úspěšnosti inovativních firem. Prostředí pro hlubší segmentaci dat a komplexní evaluaci dopadů politiky podnikání je na vysoké úrovni, byť zde stále existuje prostor pro ještě užší provázání dat mezi jednotlivými institucemi.

Přístup k financování

Klíčová oblast hodnotící dostupnost kapitálu pro firmy v různých fázích růstu. Tato oblast představuje klíčový přechod od čistě dotační politiky k sofistikovanému finančnímu inženýrství.

Tabulka 4 Finanční nástroje

Položka	Hodnocení (Ano-Ne / 1-4)	Příklad opatření / Akce	Role CzechInvestu
Cíl pro financování raných fází	Ano	Projekt Technologická inkubace (přímé granty pro startupy).	Klíčový administrátor: Výběr a přímá podpora startupů.
Snaha o přesměrování kapitálu do early-stage	3	Podpora vzniku venture kapitálových fondů s účastí státu (Nation21).	Propojování startupů s investory (Investor Matching).
Programy mikrofinancování	3	Programy Národní rozvojové banky (NRB) pro začínající podnikatele.	Informování podnikatelů o možnostech mikroúvěrů v regionech.
Schémata úvěrových záruk	4	Záruční programy NRB (Záruka Transformace, Záruka 2021 až 2027).	Facilitátor – pomoc firmám připravit se na bankovní financování.
Vlastní vládní úvěrové programy	4	Bezáročné úvěry NRB na digitalizaci a energetické úspory.	Propagace úvěrových nástrojů jako alternativy k dotacím.
Vlastní vládní ekvitní (majetkové) programy	3	Fondy spravované NRB investiční (např. Fond investic do technologií).	Scouting firem vhodných pro majetkový vstup státu.
Podpora sítí Business Angels	2	Podpora platformy CzechAngels a akce "Business Angel roku".	Networking a osvěta mezi soukromými investory.
Stimulace Venture Capital fondů	3	Investice státu do fondů skrze Evropský investiční fond (EIF) a NRB.	Prezentace ČR jako atraktivního trhu pro zahraniční VC fondy.
Uvolnění regulace pro 2. burzovní trhy	3	Trh START Burzy cenných papírů Praha pro MSP.	Příprava firem na vstup na burzu (pre-IPO poradenství).
Daňové úlevy pro nové firmy	3	Režim paušální daně; osvobození od daně při prodeji podílu po časovém testu.	Konzultace vlivu daňového prostředí na investiční rozhodování.
Daňové odpočty na VaV pro MSP	4	Novinka 2026: Odpočet na VaV zvýšen na 150 % (do 50 mil. Kč).	Pomoc firmám s metodikou uplatňování odpočtů na inovace.
Daňové stimuly pro neformální investice	2	Obecná pravidla pro kapitálové zisky; chybí specifický "Angel Tax Credit".	Analýza chybějících nástrojů a doporučení pro vládu.
Daňové stimuly pro VC investice	2	Podobné jako u neformálních investic – standardní režim osvobození.	Monitoring mezinárodní konkurence v daňových pobídkách.
Skóre	3		

Zdroj: vlastní výzkum

Z analýzy vyplývá, že Česká republika dosahuje vynikajících výsledků v oblasti úvěrových a záručních schémat, kde dominuje úzká spolupráce mezi agenturou CzechInvest a Národní rozvojovou bankou (NRB). Agentura CzechInvest se zde profiluje jako zásadní administrátor přímé podpory v raných fázích (projekt Technologická inkubace) a zároveň jako facilitátor, který připravuje firmy na vstup soukromého kapitálu. Zatímco podpora výzkumu a vývoje skrze daňové odpočty doznala pro rok 2026 významného posílení, určitou výzvou zůstávají specifické daňové stimuly pro soukromé „andělské“ investory a venture kapitálové fondy, kde je prostor pro legislativní zlepšení.

Poradenské a informační služby

V oblasti poradenských služeb a propojování aktérů dosahuje Česká republika vynikajících výsledků, což potvrzuje vysokou úroveň vyspělosti inovačního ekosystému. Klíčovým prvkem je zde **decentralizace a dostupnost**; díky síti regionálních kanceláří CzechInvestu a jejich spolupráci s inovačními centry (platforma Ynovate) dochází k efektivnímu překonávání informačních bariér.

Tabulka 5 Služby pro podnikatele

Položka	Hodnocení (1-4 / Ano-Ne)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Cíl pro poradenství v politice	Ano	Strategie podpory MSP 2021–2027 a Inovační strategie.	Klíčový vykonavatel poradenské agendy pro startupy.
Potřeby začínajících podnikatelů	4	Programy "Inkubace" a "Akcelerační".	Přímý mentoring: Propojení s experty z praxe.
Jednotná kontaktní místa (One-stop-shops)	3	Síť JKM (Jednotná kontaktní místa) na úřadech.	Regionální kanceláře fungují jako de facto "one-stop-shops".
Vládní webový portál pro startupy	4	Portál BusinessInfo.cz a StartupCzechia.cz.	Správa a odborná garance obsahu pro technologické firmy.
Regionální síť center	4	13 regionálních kanceláří CzechInvestu + inovační centra.	Koordinace regionálních inovačních ekosystémů (RIS3 strategie).
Mentorské programy	4	Projekt "Czech Startup" – expertní mentoring.	Výběr mentorů a párování s vhodnými startupy.
Dotace na školení podnikatelů	3	Programy OP TAK na vzdělávání a digitální dovednosti.	Administrace voucherů na poradenství a kreativní služby.
Rozvoj poradců a agentů	3	Certifikace inovačních center a vzdělávání zaměstnanců CI.	Sdílení know-how v rámci sítě inovačních center (Ynovate).
Standardy výkonnosti poskytovatelů	2	KPIs v rámci dotačních programů, ale chybí plošný standard.	Sledování úspěšnosti zainkubovaných firem (survival rate).
Fóra pro sdílení osvědčených postupů	3	Výroční konference inovačních center, "Czech Startup Week".	Organizace akcí pro propojování aktérů ekosystému.
Horizontální síť pro všechny aktéry	4	Inovační platformy v rámci S3 strategií (kraje + stát + VŠ).	Facilitátor dialogu mezi akademickou sférou a průmyslem.
Překlenutí informačních mezer pro investory	3	Investor Matching platforma, "Investment Academy".	Edukace "Business Angels" a propojování s prověřenými startupy.
Skóre	3,36		

Zdroj: vlastní výzkum

Agentura CzechInvest zde již nevystupuje pouze jako úřad, ale jako **aktivní kurátor a mentor**, který přímo propojuje začínající podnikatele s experty z praxe. Velmi silnou stránkou je rovněž digitální prezentace skrze portály jako *BusinessInfo.cz* a *StartupCzechia.cz*, které slouží jako centrální rozcestníky pro technologické firmy. Prostředí pro sdílení osvědčených postupů je rozvinuté, ačkoliv v oblasti plošných standardů kvality poradenství zůstává drobný prostor pro metodické sjednocení.

Administrativní zátěž a odstraňování bariér

Analýza regulatorního prostředí ukazuje na výrazný posun směrem k digitalizaci a zjednodušování administrativních procesů. Česká republika v posledních letech úspěšně implementovala nástroje pro plně online založení obchodních společností a prostřednictvím „antibyrokratických balíčků“ soustavně snižuje zátěž pro malé a střední podniky.

Tabulka 6 Analýza zátěže

Položka	Hodnocení (1-4 / Ano-Ne)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Cíl pro usnadnění startu podnikání	Ano	Projekt "Digitální Česko" a antibyrokratické balíčky.	Analýza bariér u technologických firem (např. ESOP).
Revize času a nákladů na start	3	Zavedení možnosti založit firmu online během 24 hodin (2025).	Zpětná vazba vládě ohledně délky schvalovacích procesů.
Zjednodušení registrace nových firem	4	Plně digitální zápis do OR skrze notáře a online formuláře.	Informační podpora pro zahraniční zakladatele (Soft Landing).
Jednotné identifikační číslo (IČO)	Ano	Systém IČO je v ČR standardem pro všechny úřady.	Využití IČO pro jednotnou evidenci všech příjemců podpory.
Iniciativy pro snížení zátěže MSP	3	Pravidelné "Antibyrokratické balíčky" MPO.	Identifikace nadbytečné regulace v inovačních sektorech.
Otevřená soutěž ve všech sektorech	4	Harmonizace s pravidly vnitřního trhu EU.	Monitoring trhu pro lákání nových hráčů do ČR.
Úprava insolvenčních zákonů (Restart)	3	Novela insolvenčního zákona (oddlužení za 3 roky).	Osvěta v oblasti "druhé šance" pro neúspěšné podnikatele.
Ochrana duševního vlastnictví	4	Vouchery na ochranu IP a podpora patentování.	Odborná pomoc: Konzultace IP strategie v rámci inkubace.
Jednotka pro "lepší regulaci" (RIA)	Ano	Ódbor RIA na Úřadu vlády (posuzování dopadů regulace).	Expertní vstupy k dopadům zákonů na inovační ekosystém.
Skóre	3,6		

Zdroj: vlastní výzkum

V tomto ekosystému hraje agentura CzechInvest roli klíčového senzoru; díky přímému kontaktu s technologickými firmami dokáže identifikovat specifické legislativní překážky (např. v oblasti zaměstnaneckých akcií – ESOP) a navrhopvat jejich řešení. Významným pozitivem v existujícím systému je také podpora ochrany duševního vlastnictví a funkční systém posuzování dopadů regulace (RIA), což vytváří předvídatelné a férové prostředí pro domácí i zahraniční investory.

Propagace podnikání

V oblasti propagace a budování kultury inovací vystupuje agentura CzechInvest jako klíčový „ambasador“ českého podnikání. Zatímco na mezinárodním poli se České republice daří budovat

silnou značku prostřednictvím účastí na prestižních globálních veletrzích (CES, TechCrunch Disrupt), na domácí půdě je kladen důraz na oceňování úspěchů a inspiraci budoucích zakladatelů.

Tabulka 7 Propagace podnikání

Položka	Hodnocení (1-4 / Ano-Ne)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Cíl pro podporu podnikatelské kultury	3	Inovační strategie "The Country for the Future".	Hlavní tvář propagace ČR jako "Tech Hubu" v zahraničí.
Vládní propagační akce (Startup/MSP)	4	"Czech Startup Day", účast na CES, TechCrunch Disrupt.	Organizátor: Zajištění národních stánků a prezentací.
Národní ceny pro podnikatele	4	EY Podnikatel roku (partnerství), Česká hlava.	Nominace inovativních firem a účast v porotách.
Uznání diverzity (ženy, mládež)	3	Ceny pro "Ženy v techu", studentské startupové soutěže.	Speciální kategorie v soutěžích a cílený marketing.
Zapojení médií do propagace	2	Kampaň v médiích je spíše nárazová, chybí ucelená státní linka.	Aktivní PR a komunikace úspěšných "success stories".
Rozpočet na propagaci podnikání	Ano	Vyčleněno v rozpočtu CzechInvestu a MPO na marketing.	Správa rozpočtů pro zahraniční mise a marketing ČR.
Skore	3,2		

Zdroj: vlastní výzkum

Agentura hraje roli hlavního mediátora mezi úspěšnými firmami a veřejností, přičemž aktivně vyhledává a prezentuje tzv. „success stories“. I přes velmi silnou úroveň vládních propagačních akcí a oceňování osobností však analýza poukazuje na prostor pro systematictější zapojení médií do dlouhodobé osvěty a širší uznání diverzity v technologických oborech.

Politika pro cílové skupiny

Analýza specifických cílových skupin ukazuje, že česká podnikatelská politika je silně orientována na **budoucí generace a technologický talent**.

Tabulka 8 Cílové skupiny pro podnikání

Položka	Hodnocení (1-4 / Ano-Ne)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Cíl pro specifické segmenty	Ano	Podpora žen, mladých (vzdělávání) a sociálního podnikání.	Zaměření na spin-offy (mladí vědci) a studenty.
Programy pro ženy	3	Workshopy "Women in Tech", mentoringové sítě.	Podpora inkluze v technologických týmech.
Mladí lidé	4	Soutěže pro středoškoláky, podpora univerzitních inkubátorů.	Projekt "Technologická inkubace" – zaměření na mladé týmy.
Nezaměstnaní a senioři	2	Spíše doména Úřadu práce, v inovační politice méně akcentováno.	Informační podpora, pokud tito lidé zakládají inovativní firmu.
Skore	3		

Zdroj: vlastní výzkum

Vynikajících výsledků dosahuje stát v podpoře mladých lidí a studentů, kde agentura **CzechInvest** hraje roli klíčového partnera univerzit a realizátora programů, které mění akademické nápady v reálné startupy (např. skrze spin-offy). Pozornost je rovněž věnována podpoře žen v technologiích, kde se skrze mentoring a specifické workshopy daří postupně zvyšovat jejich zastoupení v inovačních týmech. Určitou výzvou zůstává širší zapojení skupin mimo primární inovační sféru, jako jsou senioři nebo nezaměstnaní, u nichž se podpora soustředí spíše na obecné rekvalifikace a poradenství v režimu sociální politiky.

Výzkum relevantní pro politiku

Agentura **CzechInvest** zde působí jako klíčový partner, který propojuje státní správu s akademickou sférou a zadává specifické analýzy reflektující potřeby startupového trhu.

Tabulka 9 Výzkum potřeb

Položka	Hodnocení (1-4)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Podpora výzkumu zaměřeného na politiku	3	Programy TA ČR (ÉTA) pro společenskovední výzkum.	Zadávání analýz o potřebách startupového trhu.
Sledování postojů populace k podnikání	2	Pravidelné zapojení ČR do GEM (Global Entrepreneurship Monitor), které chybí.	Finanční a metodická podpora výzkumu GEM v ČR.
Centra excelence pro výzkum podnikání	2	Existují centra výzkumu, ale chybí centrální "vládní think-tank".	Spolupráce na akademických studiích a sběru dat z praxe.
Revize bariér pro první zaměstnance	3	Debaty o snížení odvodů pro první zaměstnance v MSP.	Analýza dopadů vysokého zdanění práce na růst startupů.
Skóre	2,5		

Zdroj: vlastní výzkum

Silnou stránkou je systematické sledování postojů populace k podnikání, které slouží jako podklad pro tvorbu budoucích strategií. Naopak slabším místem zůstává absence dedikovaného vládního „think-tanku“ (centra excelence), který by se specializoval výhradně na aplikovaný výzkum podnikatelské politiky, a také potřeba hlubší revize bariér při škálování firem, jako je vysoké zdanění práce u prvních zaměstnanců.

Podnikání ve vzdělávání

Tato oblast potvrzuje strategický posun v českém školství. Zatímco na základních školách se na systematické podpoře teprve pracuje (skóre 2), **střední a vysoké školy jsou již plně integrovány** do inovačního ekosystému (skóre 4).

CzechInvest zde hraje roli mostu mezi teorií a praxí, zejména skrze napojování univerzitních inkubátorů na reálné financování.

Tabulka 10 Podnikání a vzdělávání

Položka	Hodnocení (1-4 / Ano-Ne)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Cíl integrovat podnikavost do škol	Ano	Strategie vzdělávací politiky 2030+ (Důraz na kompetence).	Metodická podpora v oblasti propojení škol s praxí.
Podnikavost v národním kurikulu	3	Revidované RVP (Rámcové vzdělávací programy).	Spolupráce na definici potřebných „skills“ pro 21. stol.
Plán pro základní školy (Elementary)	2	Rozvoj kreativity a finanční gramotnosti.	Regionální akce typu „Technika má zlaté dno“.
Plán pro střední školy (Secondary)	4	Programy fiktivních firem a JA Czech.	Partnerství v soutěžích o nejlepší studentský startup.
Plán pro VŠ (University level)	4	Kurzy podnikání napříč fakultami, univerzitní inkubátory.	Facilitátor: Napojování VŠ na projekt Technologické inkubace.
Školení učitelů v podnikavosti	3	Webináře NPI a programy inovačních center (např. JIC).	Organizace „Train-the-Trainer“ workshopů pro pedagogy.
Vývoj výukových materiálů	3	Interaktivní učebnice a metodiky od neziskových partnerů.	Sdílení reálných „case studies“ z českého startupového trhu.
Sdílení informací/konference	4	Národní konference o podnikavosti, sítě metodiků.	Spolupořadatel akcí zaměřených na transfer znalostí.
Financování mimoškolních aktivit	3	Inovační vouchery pro studenty, granty krajů.	Administrace menších grantů na prototypování (PoC).
Zapojení soukromých aktérů	4	Zapojení bank a tech firem do výuky a mentoringu.	Propojování firem se školami skrze regionální kanceláře.
Národní rozpočet pro podnikavost	Ano	Dedikované fondy v rámci OP TAK a rozpočtu MŠMT.	Čerpání prostředků na rozvoj startupového ekosystému.
Skóre	3,38		

Zdroj: vlastní výzkum

Inovativní podnikání

Tato oblast hodnotí aktivní nástroje pro podporu inovací a ukazuje významnou roli Czechinvestu.

Oblast inovací vykazuje nejvyšší možná hodnocení (vše 4, s výjimkou před-komericializace). Projekt Technologická inkubace s rozpočtem 850 mil. Kč je vlajkovou lodí, která z CzechInvestu udělala přímého poskytovatele grantů a správce oborových hubů (Space, AI, Mobility atd.).

Tabulka 11 Inovace a jejich podpora

Položka	Hodnocení (1-4)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Národní inkubační strategie?	4	Projekt Technologická inkubace (alokace 850 mil. Kč).	Klíčový realizátor: Správa 7 oborových technologických hubů.
Vládní akce pro inovace?	4	Týden inovací, Czech Startup Week, CES Las Vegas mise.	Hlavní organizátor národních expozic a startupových misí.
Speciální „Seed“ programy?	4	Podpora až 4,5 mil. Kč pro startupy v ranné fázi.	Poskytování přímých investičních grantů (non-equity).
Před-komericializační fondy?	3	Program GAMA (TA ČR) na ověření konceptu.	Konzultace tržního potenciálu pro vědecké výstupy.

Položka	Hodnocení (1-4)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Podpora Spin-off firem?	4	Národní den spin-offů, metodika transferu technologií.	Mentoring: Pomoc vědcům s přerodem v podnikatele.
Skore	3,8		

Zdroj: vlastní výzkum

Školící aktivity

Poslední pilíř se soustředí na zvyšování kvality lidského kapitálu v již existujících firmách. CzechInvest zde exceluje v **bootcampech pro startupy** (skóre 4), kde učí zakladatele dovednosti jako sales, marketing či investiční vyjednávání.

Tabulka 12 Školení pro podnikání

Položka	Hodnocení (1-4)	Příklad opatření	Role CzechInvestu
Specifický cíl pro školení	3	Rozvoj digitálních dovedností a exportní akademie.	Design vzdělávacích modulů pro technologické firmy.
Školení pro Start-upy	4	Business Academy, Sales a Marketing Bootcampy.	Realizace: Pravidelné vzdělávací cykly v regionech.
Školení pro mladé firmy (Scale-ups)	3	Programy na expanzi a investiční připravenost.	Příprava firem na jednání s Venture Capital fondy.
Skore	3,33		

Zdroj: vlastní výzkum

Mírný prostor pro růst existuje u školení pro „scale-upy“ (firmy v růstové fázi), kde je potřeba specifické know-how pro globální expanzi.

Konečný dashboard

Celkový index hodnocení ve výši **3,36 z 4,00** vypovídá o tom, že se Česká republika etablovala jako vyspělý inovační hráč s jasně definovanou vizí. Tento výsledek není náhodný, ale reflektuje systematickou transformaci státní správy z role pasivního regulátora do pozice aktivního partnera byznysu.

Nejsilnějším pilířem celého systému je bezpochyby institucionální a strategické ukotvení, kde synergie mezi Ministerstvem průmyslu a obchodu a agenturou CzechInvest dosahuje svého maxima. CzechInvest se v tomto ekosystému stal klíčovým systémovým integrátorem, který prostřednictvím svých technologických hubů a husté sítě regionálních kanceláří dokáže efektivně přenášet vládní strategie do reálné praxe v krajích.

Vysoké hodnocení v oblasti inovativního podnikání potvrzuje, že projekty jako Technologická inkubace úspěšně překlenuly kritickou mezeru ve financování raných fází startupů. Stát se naučil pracovat s rizikem a vědeckými výstupy, což dokládá i nadstandardní podpora spin-off firem a transferu technologií. Tato „tvrdá“ infrastruktura podpory je doplněna o kvalitní „měkké“ nástroje, jako je mentoring, rozsáhlé školící aktivity a aktivní propagace české technologické scény v zahraničí.

Česká republika se tak na mezinárodních fórech již neprezentuje pouze jako země průmyslu, ale jako ambiciózní „Tech Hub“, který aktivně vyhledává a kultivuje talenty.

Tabulka 13 Konečný dashboard

Pilíř / Kapitola	Průměrné hodnocení	Klíčový hybatel
1. Obecná politika a vize	3,85	Inovační strategie 2030+ a stabilní politická priorita.
2. Struktura a koordinace	4,00	Jednotná role CzechInvestu jako "Startup Agency".
3. Sledování výkonnosti (Data)	3,33	Dashboardy RIS3 a real-time tracking startupů.
4. Přístup k financování	3,00	Rozvoj Fund of Funds, ale stále nižší podíl VC na HDP.
5. Poradenství a informace	3,36	Regionální inovační centra (JIC, MSIC) a CzechStarter.
6. Administrativní zátěž	3,6	Revoluce: Jednotný měsíční reporting (JMHZ) od 2026.
7. Propagace podnikání	3,2	Úspěšné mise na EXPO a CES, silný národní branding.
8. Cílená podpora (skupiny)	3,00	Zlepšení podpory žen (podnikavost), ale prostor pro růst. Reakce na rostoucí kohortu 40+
9. Výzkum pro politiku	2,5	Lepší propojení s TA ČR a daty z trhu.
10. Podnikání ve vzdělávání	3,38	Revize RVP a rozmach univerzitních inkubátorů.
11. Inovativní podnikání	3,8	Top: Projekt Technologická inkubace a Defence Hub.
12. Školící aktivity	3,33	Business Academy a mentoring pro scale-upy
CELKOVÝ INDEX ČR 2025	3,36	Business Academy a mentoring pro scale-upy

Zdroj: vlastní výzkum

I přes tyto nesporné úspěchy však index odhaluje oblasti, kde narážíme na limity stávajícího modelu. Skóre kolem hodnoty 3,00 v oblastech financí, daní a cílových skupin naznačuje, že systém je stále do značné míry závislý na dotačních titulech a veřejných zdrojích. Největší strukturální výzvou zůstává stimulace soukromého kapitálu; chybějící specifické daňové úlevy pro andělské investory brání plnému rozvinutí venture kapitálového trhu. Podobně i v oblasti vzdělávání vidíme určitou polarizaci – zatímco vysoké školy jsou s byznysem propojeny excelentně, podnikavost na úrovni základního školství stále čeká na svou plnohodnotnou integraci do národního kurikula.

Závěrem lze říci, že česká podnikatelská politika je v roce 2026 robustním a předvídatelným strojem, který vykazuje vysokou míru efektivity v implementaci strategických cílů. Aby se však index v budoucnu posunul k absolutnímu maximu, bude nutné zaměřit pozornost na odvážnější legislativní reformy v oblasti zdanění práce a investic a širší inkluzi skupin, které stojí mimo hlavní inovační proud. Celkový výsledek je jasným signálem pro investory i zakladatele, že Česká republika nabízí stabilní, moderní a vysoce konkurenceschopné prostředí pro rozvoj moderního podnikání.

Na základě této analýzy a předchozích zjištění lze představit možný obecný rámec podpory prvopodnikatelů ve věku 40+.

Tabulka 14 Návrh podpůrného rámce

Fáze programu	Klíčová aktivita	Role CzechInvestu	Metrika úspěšnosti (KPI)
1. Osvěta a motivace	Kampaň „Business 40+“ – prezentace success stories expertů 40+.	PR podpora, organizace regionálních meetupů v inovačních centrech.	Počet registrovaných zájemců o konzultaci v kategorii 40+.
2. Expertní vzdělávání	Akademie „Agilní Senior“ – intenzivní kurz digitálních a lean nástrojů.	Design vzdělávacích modulů a certifikace lektorů z praxe.	Počet absolventů kurzu; míra spokojenosti účastníků (min. 80 %).
3. Inkubace a týmy	„Generation Matching“ – propojování zkušených manažerů s mladými techniky.	Facilitátor v rámci projektů Technologické inkubace a Hubů.	Počet vzniklých diverzifikovaných týmů (junior + senior).
4. Finanční podpora	Program „Restart Grant“ – malé vouchery na ověření tržního potenciálu (PoC).	Administrace žádostí a metodická pomoc s business plánem.	Počet podpořených projektů, které přežijí první rok (Survival Rate).
5. Mentoring	„Reverse Mentoring“ – mladí učí digitál, zkušení učí strategii a HR.	Správa databáze mentorů a aktivní párování (matching).	Počet odpracovaných mentorských hodin v rámci sítě.

Zdroj: vlastní

3 Datové zdroje a metodický aparát

Robustní koncepce podpory „podnikatelů 40+“ se opírá o precizní analytický aparát, který kombinuje rozsáhlá administrativní data s hloubkovým primárním výzkumem. Tato metodologie umožňuje nahlédnout pod povrch obecných trendů a identifikovat skutečné potřeby a rizika, jimž čelí lidé vstupující do byznysu po čtyřicítce.

Analýza historických dat: Dynamika přežití v čase

Základním pilířem výzkumu je unikátní soubor dat extrahovaný z Registru ekonomických subjektů a živnostenského rejstříku. Do analýzy bylo zahrnuto celkem 178 388 prvopodnikatelů, kteří získali své oprávnění poprvé v životě v letech 2010–2023 a v době registrace již dosáhli věku 40 a více let.

Klíčovým přínosem této fáze je aplikace Coxova modelu proporcionálního hazardu. Tato pokročilá metoda analýzy přežití umožňuje zkoumat, jak specifické charakteristiky – jako jsou pohlaví, region, dosažené vzdělání či sektorové zaměření (dle klasifikace NACE) – ovlivňují pravděpodobnost ukončení podnikání. Model zohledňuje různou délku sledování u jednotlivých kohort, čímž poskytuje věrný obraz o stabilitě firem zakládaných zkušenými experty ve srovnání s tržním průměrem.

Hloubkové šetření 2025: Portrét „prvopodnikatele 40+“

Druhým pilířem je cílené dotazníkové šetření realizované v prostředí Qualtrics během roku 2025. Ze základního souboru bylo osloveno přes 12 tisíc subjektů, přičemž výsledná analýza se opírá o data od 234 plně aktivních respondentů, kteří poskytli i detailní informace o své finanční a zdravotní situaci. Toto šetření umožňuje jít nad rámec pouhé demografie a zkoumat měkké faktory, které o úspěchu podnikání rozhodují tyto oblasti a otázky:

- *Kariérní trajektorie a motivace.* Co vede profesionály k opuštění korporátní sféry a jakou roli hraje touha po ekonomické soběstačnosti oproti potřebě seberealizace?
- *Rodinný a sociální kontext.* Jak podnikání ovlivňuje „sendvičová generace“ (souběžná péče o děti i stárnoucí rodiče) a jaký vliv má rodinný stav na ochotu riskovat.
- *Subjektivní welfare.* Výzkum sleduje nejen finanční výsledky, ale i vztah mezi podnikáním a celkovou životní spokojeností, zdravím a pocitem sebedůvěry v dynamickém tržním prostředí.

Tato datová základna potvrzuje, že prvopodnikatelé 40+ nejsou homogenní skupinou. Jejich úspěch je determinován kombinací profesní historie, rodinného zázemí a schopnosti adaptovat se na digitální transformaci, což přímo validuje námi navrhované nástroje v rámci strategie prvopodnikatel 40+.

Toto šetření bylo doplněno dvěma vlnami hloubkových rozhovorů k validaci a podpoře významných proměnných (viz podkapitola 3.1.2).

3.1 Metodika sběru dat a popis zkoumaného vzorku

K získávání porozumění zkoumaným jevům byla zvolena **smíšená strategie** řešení problému, kdy převážná část zkoumaných jevů byla podpořena kvantitativními technikami výzkumu, který zaručoval, že měření vztahů mezi proměnnými bude validní a přesné, a dále pak bude možné využít statistických modelů a metod k prověření statistické významnosti závislosti mezi vybranými proměnnými. Na základě využití metody **dedukce a srovnávání** jednotlivých literárních pramenů a analýze předchozích studií byl vytvořen koncepční model výzkumu. Poté, k získání validních dat pro výzkumnou studii, byla zvolena jako nejpřijatelnější technika dotazníku.

3.1.1 Kvantitativní výzkum

Primárním cílem kvantitativního výzkumu byla identifikace motivace, charakteristik a výsledků jednotlivců, kteří po dosažení věku čtyřiceti let zahajují svojí první podnikatelskou zkušenost. V této části je prezentován proces přípravy průzkumu a sběru dat následovanými pokyny ke studovaným proměnným a ukazatelům. Dále představuje získané popisné důkazy.

Příprava průzkumu a proces sběru dat

Pro určení vhodné minimální velikosti vzorku pro primární výzkum jsme upravili Cochranův vzorec. Na základě předchozích zjištění Dvoutetého a kol. (2024) byla velikost populace stanovena na 12 857 nově založených podnikatelů prvního ročníku ve věku 40 let a více. Zbývající parametry pro Cochranův vzorec pro určení vzorku zahrnovaly 8% chybu a 90% interval spolehlivosti, které jsou přijatelné pro výzkum podnikání vzhledem k velmi nízké míře odpovědí a značným problémům spojeným se sběrem primárních dat v podnikatelském výzkumu (Cox et al., 2011). Výpočty s použitím těchto parametrů v Cochranově vzorci vedly k minimální cílové velikosti 105 respondentů.

Vzhledem k tomu, že v zemi neexistuje žádná veřejná databáze kontaktních údajů registrovaných podnikatelů, zaměřili se výzkumníci na kontaktní údaje pro dolování dat, které jsou nezbytné pro distribuci průzkumu. Výsledkem spolupráce se společností BizMachine (2025) byla extrahována všechna individuální záznamy o živnostenských oprávněních z oficiálního českého obchodního rejstříku (Český statistický úřad, 2025) za roky 2010–2023. Záznamy byly dále omezeny na ty majitele podniků, kteří neměli dříve zaznamenané živnostenské oprávnění (prvopodnikatelé) a byli v době registrace starší 40 let. Po odstranění duplikátů vzorek kontaktních údajů zahrnoval 12 248 e-mailových adres cílové publikum.

Během ledna až února (2025) byl dotazník finalizován na základě předchozích studií a kalibrovaných škál, s hlavním zaměřením na motivaci podnikatelů ve věku 40+ a jejich charakteristiky, financování, obchodní status, stejně jako blahobyt a výsledky. Průzkum také poskytl respondentům možnost vyjádřit své názory (v otevřených otázkách) na stav českého systému veřejné podpory a své zkušenosti se systémem podpory a vládními organizacemi podporujícími podnikání. Pilotní testování, kalibrace a úpravy dotazníku v aplikaci Qualtrics probíhaly od 31. ledna 2025 do 10. února 2025. Poté byl 12. února 2025 rozeslán první direct mail s laskavou žádostí o vyplnění dotazníku, následovaný dvěma upomínkami. Výzvu k průzkumu sdílela také agentura CzechInvest, přední organizace podporující podnikání v zemi, prostřednictvím svých kanálů sociálních médií.

Sběr dat byl ukončen 26. března 2025, takže všichni respondenti měli dostatek času na vyplnění formuláře.

Dotazník vyplnilo čtyři sta devatenáct respondentů, což vedlo k míře odpovědí přibližně 2 %. Míra dokončení průzkumu byla 90 %. Po vyčištění dat a dvojité kontrole úplnosti odpovědí tvoří konečný vzorek 234 začínajících 3 podnikatelů, kteří se stále aktivně podílejí na svých podnikatelských aktivitách a jsou ve věku 40 let nebo starší. Zmenšení konečné velikosti vzorku vysvětlujeme skutečností, že mnoho respondentů dalo přednost tomu, aby neodpovídali na otázky týkající se jejich finanční situace a zdraví, které jsou v místním kontextu stále považovány za velmi citlivé (Dvouletý, 2024; Lukeš Rybanská a Čada, 2024). Pro úplnou analýzu (uvedenou dále v textu) však byl zapotřebí kompletní vzorek. Závěrem konstatujeme, že distribuce dotazníků proběhla transparentně a s ohledem na výzkumnou etiku, s možností okamžitě se odhlásit z odběru dalších informací. Hlavní výzkumník reagoval na všechny žádosti respondentů ohledně shromažďování kontaktních údajů a zodpověděl jejich doplňující dotazy týkající se výzkumu a položených otázek.

Proměnné a měření

Individuální charakteristiky a proměnné související s povoláním

Cílem průzkumu bylo porozumět profilům a charakteristikám začínajících podnikatelů ve věku 40 let a více, a tím navázat na rozsáhlou literaturu o podnikání, včetně přehledů Simões a kol. (2016) a Dasgupta a kol. (2023). Výzkumný tým tímto způsobem shromáždil informace o věku (v letech), pohlaví (=1, pokud je respondentka žena nebo má jiné pohlaví), národnosti (=1, pokud respondentka má jinou než českou národnost), etnické příslušnosti (=1, pokud respondent patří k menšině), rodinném stavu (ovdovělý/á, rozvedený/á, svobodný/á, ženatý/vdaná nebo v partnerství), tělesném postižení (=1, pokud je respondent/ka tělesně postižená 1., 2. nebo 3. stupeň), zdravotní omezení trvající déle než 6 měsíců (= 1, pokud respondent trpí zdravotním omezením trvajícím déle než 6 měsíců), pečovatelské povinnosti (= 1, pokud respondent pečuje o dítě nebo příbuzného) a zda respondent převážně finančně přispívá do domácnosti (= 1, pokud ano).

Dále byla do průzkumu zahrnuta otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta (podle Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání z roku 2011) jako zástupný ukazatel lidského kapitálu (Jiao et al., 2023). Z pohledu kariérního přechodu k podnikání (de Klerk et al., 2025) výzkumný tým zkoumal roli předchozího zaměstnání, konkrétně zda respondent před zahájením samostatné kariéry pracoval jako běžný zaměstnanec, manažer nebo specialista. Lepší pochopení hlavní motivace pro změnu kariéry bylo jedním z cílů výzkumu, takže respondenti si mohli vybrat ze souboru osmi nejčastějších motivací pro to, aby se stali podnikateli, a měli možnost přidat i své vlastní, identifikované v existující literatuře o podnikání (Kerr a kol., 2017; Bojanić a kol., 2024). Více informací o respondentech bylo převedeno do několika otázek týkajících se hodnot, včetně obecné ochoty akceptovat rizika (od 0 = Mám tendenci se rizikům vyhýbat do 10 = Jsem plně připraven podstupovat rizika), vyjádření odpovědnosti jednotlivce vůči vládě (od 0 = znamená, že by lidé měli převzít větší odpovědnost za to, aby se o sebe postarali, do 10 = vláda by měla převzít větší odpovědnost za to, aby se o každého postarali) a míry důvěry (od 0 = člověk nemůže být příliš opatrný do 10 = většině lidí lze věřit), všechny jednotlivé škály adaptované ze zavedených průzkumů, jako je European Values Survey, European Social Survey a předchozí studie (Caliendo et al., 2010; Koudstaal et al., 2016; Dvouletý, 2024). Byly shromážděny další údaje specifické pro podnikání, jako například způsob financování nových podnikatelských aktivit, tj. vlastní úspory, půjčky (od

poskytovatelů finančních prostředků nebo rodiny), crowdfunding, partnerství nebo dotace (Cooper et al., 1994; Cowling a Dvouletý, 2023), počet zakladatelů podniků, tj. zda podnik založil podnikatelský tým (Cooney, 2005), podnikatelská sebeúčinnost (Chen et al., 1998), účast na speciálně specializovaném školení zaměřeném na podnikání, inkubačním nebo akceleračním programu nebo přijetí veřejné podpory (Hoppe, 2016; del Olmo García et al., 2023). Respondentům byla dále položena řada otázek týkajících se jejich podnikatelské činnosti a jejího stavu, včetně pracovní doby, počtu zaměstnanců a klientů a také typu zákazníků, kterým obvykle slouží.

Výsledné proměnné

Průzkum zahrnoval několik měřítek výsledků souvisejících s podnikáním a trhem práce, aby byl zajištěn holistický přístup (Wach et al., 2016; Lanivich et al., 2021). Byla zahrnuta spokojenost s prací, jedna položku odrážející celkovou spokojenost respondenta s jeho pracovní situací, tj. od 1 = vůbec nespokojen do 4 = do značné míry spokojen (jak je používáno například ve studiích Lauto et al., 2020 nebo Dvouletý a Dileo, 2025). Při rozlišování mezi různými typy osob podnikajících byla klíčová položka, která odděluje ty, kteří zůstávají samostatně, od těch, kteří vytvářejí pracovní místa pro ostatní (Cockx a Desiere, 2024).

Tímto způsobem jsme rozlišili mezi zaměstnavateli-podnikateli a samostatně výdělečně činnými osobami a jako další výstupní měřítko, které představovala velikost podniku, byl zaveden počet zaměstnanců, které podnik má. Kromě toho byla věnována zvláštní pozornost specifickému segmentu samostatně výdělečně činných osob, který je v literatuře spojován s pojmem závislá samostatná výdělečná činnost, což znamená situaci, kdy jednotlivci pracují de facto jako zaměstnanci, ale na základě obchodní smlouvy (živnostenského oprávnění), a proto postrádají zaměstnanecká práva a výhody, jako například dny dovolené. Pro kontrolu závislé samostatné výdělečné činnosti byla kombinována řada zavedených otázek, které odrážejí nedostatek autonomie, tj. situaci, kdy samostatně výdělečně činné osoby mají jednoho dominantního klienta (generujícího 75 % nebo více jejich příjmů) a tento klient určuje jejich pracovní dobu (Horodnic a Williams, 2020; Kösters, L., & Smits, 2021; Ciešlik & van Stel, 2024).

Finanční situace podnikatelů starších 40 let byla měřena několika způsoby. Nejprve jsme pracovali s průměrným příjmem respondentů za posledních dvanáct měsíců, rozděleným do deseti příjmových decilů české populace (1 = nejnižší, 10 = nejvyšší). Příjmové decily byly získány z oficiálních údajů o výdělích v databázi Průměrného informačního systému o výdělích AEIS (2025). Za druhé, k prozkoumání míry, do jaké si respondenti mohli dovolit následující položky na stupnici od 1 (nikdy) do 4 (vždy) za posledních dvanáct měsíců, byl použit čtyřpoložkový ukazatel vnímané ekonomické soběstačnosti, převzatý z Tosun et al. (2019). Dimenze zahrnují schopnost a) platit účty sám/sama, b) dovolit si něco navíc, jako jsou koníčky nebo cestování, c) dovolit si slušné bydlení a d) alespoň částečně ušetřit peníze (viz Dvouletý, 2024). Třetí ukazatel zachycuje finanční spokojenost respondentů (Ngamaba et al., 2020), tj. míru, do jaké jsou spokojeni se svou současnou finanční situací, v rozmezí od 1 (vůbec nespokojen) do 4 (spokojen). Nakonec jako výstupní proměnná byla zahrnuta míra subjektivní pohody (Stephan et al., 2023), která byla operacionalizovaná pomocí jednopoložkového měřítka celkové spokojenosti se životem podle OECD (2013) na stupnici od 1 (vůbec nespokojen) do 10 (zcela spokojen).

3.1.2 Kvalitativní výzkum

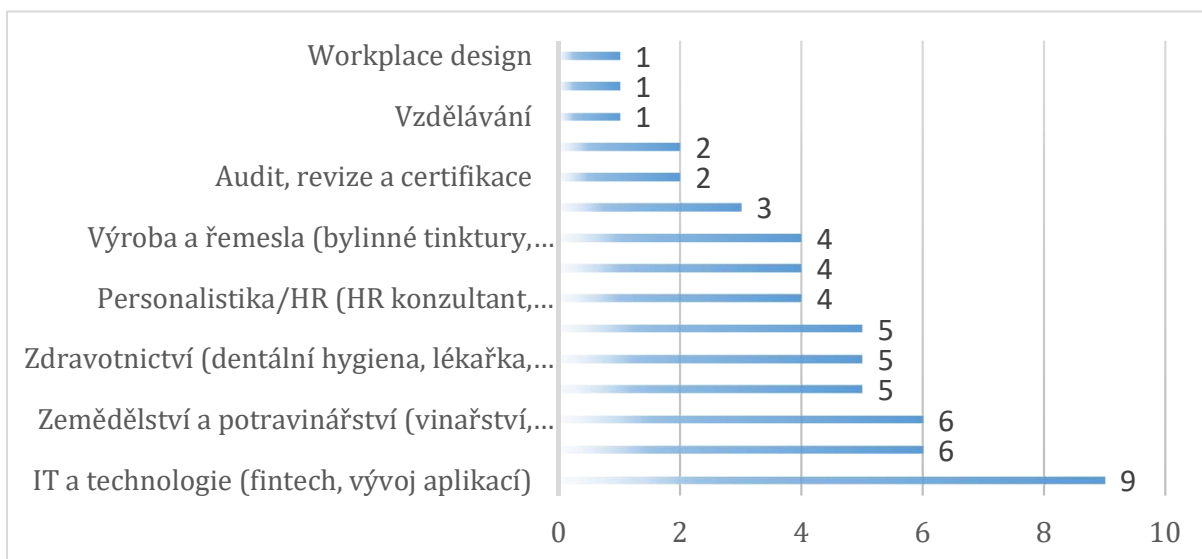
Výběr respondentů a sběr dat

Výzkumnému týmu se povedlo realizovat rozhovory se vzorkem, který svou rozmanitostí zachycuje všechny významné zjištěné charakteristiky studované populace prvopodnikajících po 40. roku života. Výzkumný vzorek byl koncipován s cílem poskytnout vrstevnatý pohled na fenomén podnikání po 40. roku života. Při sestavování vzorku pro kvalitativní rozhovory jsme vycházeli z kvantitativní analýzy podnikatelské populace ve věku 40+ v České republice. Ta vycházela z rozsáhlých údajů z Živnostenského rejstříku z let 2010–2023 a zakoupení databáze dodanou dataminingovou společností BizMachine umožnilo identifikovat začínající podnikatele zachycené v této věkové skupině. Analýza ukázala několik klíčových charakteristik cílové skupiny: v podnikatelské populaci 40+ tvoří ženy 47 % podnikajících, z hlediska odvětvové struktury dominuje sektor velkoobchodu a maloobchodu včetně oprav a údržby motorových vozidel, průměrný věk zahájení podnikání v této skupině je 48 let, vzdělanostní struktura ukazuje 17,3 % osob s vysokoškolským vzděláním, a geograficky je nejvyšší koncentrace těchto podnikatelů v Praze, Středočeském kraji a Jihomoravském kraji. Tyto kvantitativní údaje sloužily jako vodítko pro zajištění diverzity kvalitativního vzorku.

Tabulka 15 Základní sociodemografické charakteristiky respondentů 1. vlny polostrukturovaných rozhovorů s prvopodnikajícími 40+.

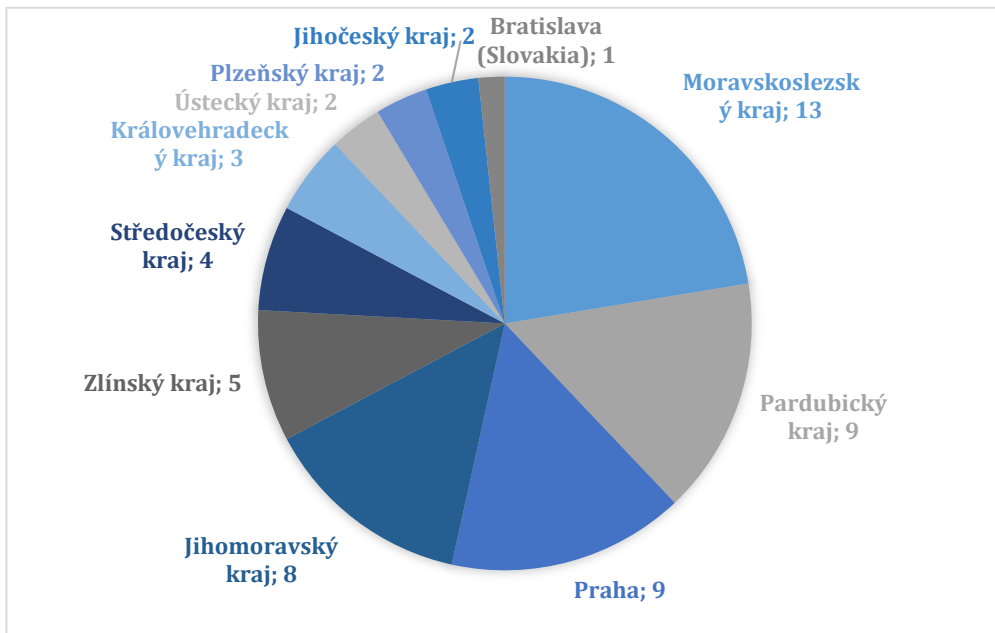
1. vlna		N=57
Pohlaví	žena	22
	muž	35
Věkové skupiny	35-39	6
	40-44	27
	45-49	15
	50-54	8
	55-59	1
	60+	
Vzdělání	SŠ	19
	MBA	1
	VŠ	37

Zdroj: vlastní výzkum



Obrázek 1 Přehled nejčastějších oborů podnikání respondentů 1. vlny

Zdroj: vlastní výzkum



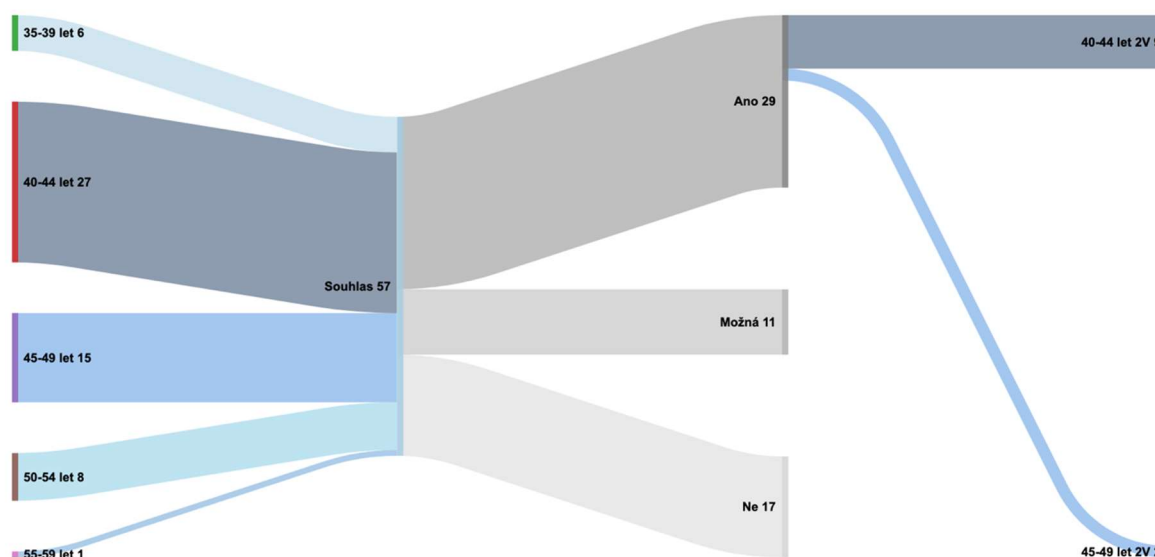
Obrázek 2 Přehled krajů, ze kterých jsou respondenti 1. vlny

Zdroj: vlastní výzkum

Druhá vlna polostrukturovaných rozhovorů

Druhá vlna polostrukturovaných rozhovorů představuje metodologický krok, který posiluje explanační potenciál výzkumného projektu. Longitudinální design s opakovaným dotazováním stejných respondentů (Gubrium et al., 2012) umožňuje zachytit podnikání s jeho vlastní dynamikou a proměnami. Skrze opakované rozhovory může výzkum zachytit, jak respondenti reagují na aktuální výzvy nebo legislativní změny (změna výše odvodů, rozvoj AI technologií, změny v tržním prostředí). Longitudinální přístup je zvláště cenný v kontextu podnikání po 40. roce života, kde se mohou relativně rychle měnit jak osobní priority a rodinné situace, tak i pozice podnikatele na trhu (Ortega-Lapiedra, 2020; Syed et al., 2024).

Druhá vlna navíc umožňuje systematicky rozvinout témata, která jsou aktuálně diskutovaná v odborné literatuře, zejména otázku růstu a úspěchu podnikání u podnikatelů vyššího věku, význam podnikatelských sítí a ekosystémů, a specifické bariéry i potřeby této demografické skupiny (Syed et al., 2024; Correia et al., 2024). Propojení kvalitativních zjištění z obou vln s kvantitativními daty z dotazníkového šetření vytváří robustní design, který umožňuje triangulaci dat a hlubší porozumění zkoumaným jevům. Obrázek 3 zachycuje rozložení věkových skupin ve vzorku v první vlně (n=57) a v druhé vlně rozhovorů (n=11)



Obrázek 3 Rozložení věkových skupin ve vzorku 1. vlny, souhlas s oslovením v 2. vlně a realizovanými rozhovory 2025

Zdroj: vlastní výzkum

Tematické zaměření druhé vlny rozhovorů

Scénář pro druhou vlnu rozhovorů byl vytvořen na základě analýzy dat z první vlny a identifikace aktuálních akademických debat ve výzkumu podnikání. Tvorby scénáře se plnohodnotně účastnil i zástupce aplikačního garanta, aby otázky reflektovaly také témata, která aktuálně řeší ve své

každodenní práci s podnikajícími (např. téma technologií). Kompletní scénář včetně instrukcí pro tazatele je vložen jako příloha č. 2.

Zpracování a analýza dat

Pro předávání nahrávaných rozhovorů byla využívána služba WeTransfer, která poskytuje dvojí kódování přenášených souborů a jejich ochranu zvyšuje také smazáním po určitém čase. Rozhovory jsou uchovávány na externím disku v zabezpečeném úložišti. Přepisování rozhovorů je zajišťováno prostřednictvím spolupracovníků z řad doktorandů, znevýhodněných osob a tazatelů provádějících rozhovory. V průběhu procesu přípravy rozhovorů pro účely analýzy byly přepisy dvakrát kontrolovány ve spolupráci zapojených institucí: přepis zajišťuje VŠE, kontrolu přepsaných rozhovorů SU. Přepisy jsou během procesu zpracování důsledně anonymizovány, aby bylo možné jejich nahrání do software na analýzu kvalitativních dat (QDAS).

Analytický přístup kombinuje principy tematické analýzy (Braun & Clarke, 2021) a flexibilního kódování (Deterding & Waters, 2021), což umožňuje systematické a komplexní zpracování rozsáhlého kvalitativního datového souboru. Tematická analýza je vhodná především díky své schopnosti zachytit jak předem definovaná témata vycházející z teoretického rámce a scénáře rozhovoru, tak induktivně identifikovat nové vzorce a témata přímo z dat. Tento přístup je zvláště cenný vzhledem k heterogenitě našeho vzorku podnikatelů 40+, kteří působí v různých oborech a regionech.

Analýza začala vytvořením základního kódovacího schématu čítajícím 47 kódů (Novotná et al., 2019, pp. 434–436), které reflektovalo strukturu scénáře rozhovoru a bylo obohaceno o induktivní kódy vzešlé z analýzy prvních tří rozhovorů (Chowdhury, 2015; Saldaña, 2013). Výsledkem je sada 56 kódů v 6 tematických skupinách, která jsou používána primárně pro analýzu rozhovorů z 1. vlny (viz příloha č. 3). Kódování je realizováno ve webové verzi programu na analýzu kvalitativních dat Atlas.ti, která umožňuje spolupráci analytického týmu z VŠE v reálném čase. Během použití tohoto software využíváme metodu flexibilního kódování (Deterding & Waters, 2021), která je vhodná pro rozsáhlé kvalitativní výzkumy s vysokým počtem rozhovorů.

Vzhledem ke kontinuálnímu přibývání empirického materiálu (rozhovory z 2. vlny), není možné žádnou fázi považovat za uzavřenou. Přístup tematické analýzy je totiž iterativní, kdy novější data mohou vést k přeuspořádání kategorií vzniklých v minulosti.

Významnou částí tohoto iterativního analytického procesu byly pravidelné online schůzky těch členů řešitelského týmu, kteří aktivně vystupovali ve sběru dat. Realizované schůzky umožňují reflexivní diskuzi o datech, diskuzi o roli různých kontextů a podobně. Ve výsledku tyto schůzky také napomáhají validitě analytického procesu, který již nezávisí na interpretacích jednoho výzkumníka nebo výzkumnice a zahrnuje také náhled zástupce aplikačního garanta.

Projekt využívá kombinovaný přístup ke kódování, který integruje kódy plynoucí ze stanovených výzkumných otázek (deduktivní přístup) s otevřeností vůči novým poznatkům objevujícím se v datech (induktivní přístup). Tento hybridní model umožňuje pokrytí klíčových témat projektu, zatímco současně zachycuje nečekané vzorce, kontexty a dimenze, které podnikající sami přinášejí do rozhovorů (Přílohy 3 a 4).

4 Rozsah a struktura podnikání 40+ v České republice: Výsledky výzkumu

Předložený projekt využívá kombinaci dvou doplňujících se empirických přístupů, které propojují analýzu robustních „velkých dat“ s detailním šetřením. První pilíř představuje analýza administrativních dat s rozsáhlým souborem 178 388 respondentů, jejíž hlavní výhodou je přesná a spolehlivá informace o vstupech do podnikání i jeho ukončení. Pomocí metody Coxovy proporcionální hazardní regrese jsou generovány odhady hazard ratio pro klíčové proměnné, jako jsou věk, pohlaví, vzdělání, region a sektorové zaměření.

Tento přístup doplňuje primární dotazníkové šetření na vzorku 234 respondentů, které poskytuje bohatý vhled do motivací, kariérní historie a subjektivních výsledků. K analýze spokojenosti, soběstačnosti a well-beingu je zde využita deskriptivní statistika spolu s ordinální logistickou regresí. Interpretace výsledků citlivě respektuje omezení obou zdrojů, zejména nižší reprezentativitu dotazníkového šetření danou dobrovolností a ochotou sdílet citlivé údaje, a je pevně ukotvena v odborné literatuře o podnikání a kariérních přechodech.

4.1 Analýza administrativních dat

Analýza administrativních dat potvrzuje, že v období let 2010–2023 vstoupilo do podnikání v České republice celkem 178 388 prvopodnikatelů ve věku 40 a více let, přičemž průměrný věk při založení činnosti činí 48 let. Ženy tvoří přibližně 48 % tohoto souboru, což je vyšší podíl než v celkové podnikatelské populaci, ačkoliv čelí mírně vyššímu riziku ukončení aktivit. Z hlediska vzdělání disponuje vysokoškolským titulem 17,5 % těchto osob. Regionálně je patrná vyšší koncentrace v Praze, Středočeském a Jihomoravském kraji, zatímco v ekonomicky strukturálně postižených regionech, jako jsou Ústecký, Karlovarský či Moravskoslezský kraj, se projevuje vyšší hazard ukončení podnikání. Dominantním sektorem zůstává s téměř polovičním podílem velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel, následovaný ostatními službami a zpracovatelským průmyslem.

Míra přežití podnikání u této skupiny je mimořádně vysoká a stabilní, což dokládají data ukazující, že po dvou letech stále podniká 91,6 % osob a i po čtrnácti letech jich zůstává aktivních 65,9 %. Analýza pomocí Coxova modelu hazardu však odhaluje, že riziko ukončení činnosti mírně roste s věkem při založení a je statisticky vyšší u žen, zatímco vysokoškolské vzdělání a působení v profesních či technických službách působí jako stabilizační faktory. Motivace k tomuto kroku jsou kombinací tažných faktorů, jako je touha po seberealizaci, autonomii a časové flexibilitě, a faktorů tlačných, mezi které patří ztráta zaměstnání či nespokojenost v předchozím působišti.

Prvopodnikatelé v této věkové kategorii disponují značným lidským kapitálem, často vycházejí z expertních či manažerských pozic a vykazují vysokou sebedůvěru. Při financování startu dominují vlastní úspory nad externími úvěry, což odráží konzervativní přístup k zadlužování. Převažujícím provozním modelem je samostatné podnikání bez zaměstnanců, ačkoliv manažerská historie často vede k budování větších týmů. Celkové výsledky podnikání ukazují vysokou subjektivní spokojenost s prací i životem, i když příjmová situace je diferencovanější. Specifickou a rizikovou skupinu však tvoří osoby v režimu závislé samostatné výdělečné činnosti, které vykazují nižší míru well-beingu, neboť nesou podnikatelská rizika, aniž by plně požívaly výhod skutečné autonomie. (Dvouletý et al., 2024).

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Výzkumný vzorek zahrnoval 234 podnikatelů starších 40 let, kteří v době průzkumu stále podnikali. Více než polovina z nich byly ženy (51,7 %), průměrným věk byl zaznamenán 53 let a převládajícím rodinným stavem bylo ženatý/vdaná (66,2 %), jak je uvedeno v tabulce 2. Vysokoškolské vzdělání dosáhla více než polovina respondentů, s bakalářským titulem (9,4 %), magisterským titulem (44,9 %) a doktorským titulem (7,3 %). Pravidelné pečovatelské povinnosti má více než polovina z nich (64,5 %), stejně jako více než polovina z nich (57,3 %), kteří jsou hlavními finančními přispěvateli svých rodin. Velká většina podniků začínala jako samostatní podnikatelé (85,9 %), zatímco pouze menšina se připojila jako podnikatelský tým dvou nebo více zakladatelů (14,1 %). Závislé osoby samostatně výdělečně činné představují přibližně 2 % vzorku. Předtím, než se stali majiteli firem, pracoval nejvyšší podíl respondentů na manažerských pozicích (38,4 %), následovali specialisté (35,9 %) a řadoví zaměstnanci (25,6 %). Asi třetina z nich byla zaměstnána převážně ve velkých soukromých společnostech s více než 249 zaměstnanci (30,3 %) a asi čtvrtina (23,9 %) pracovala ve veřejných organizacích, stejně jako v nevládních a neziskových organizacích (3,9 %). Opustili svá předchozí zaměstnání a rozhodli se pro samostatnou podnikatelskou činnost, hnaní především touhou po větší autonomii, flexibilitě času a možnosti být svými vlastními šéfy a dělat to, co je baví.

Tabulka 16 Popisná statistika (N=234)

Proměnná (příznak = 1)	Relativní četnost (%)
Žena	51,71
Jiná státní příslušnost (cizinec)	4,70
Příslušnost k menšině	3,42
V partnerském vztahu	13,67
Ženatý / Vdaná	66,24
Rozvedený/á	12,82
Ovdovělý/á	0,43
Svobodný/á	6,84
Hlavní finanční přispěvatel do domácnosti	57,26
Zdravotní omezení trvající déle než 6 měsíců	8,55
Invalidita (1., 2. nebo 3. stupeň)	2,14
Vlastní efektivita (Self-efficacy)	94,87
Inspirace konkrétním podnikatelem	26,92
Účast v podnikatelském vzdělávání/kurzu	31,62
Účast v inkubačním nebo akceleračním programu	8,97
Příjemce veřejné podpory	12,39
Zaměření na B2C (koncový zákazník)	58,55
Zaměření na B2B (firemní zákazník)	29,49
Vyrovnaný podíl B2C a B2B zákazníků	11,96
Předchozí pozice: Manažer	38,46
Předchozí pozice: Řadový zaměstnanec	25,64
Předchozí pozice: Specialista	35,90
Zakladatel jednotlivce (Solo)	85,90
Dva spoluzakladatelé	9,40
Tři a více spoluzakladatelů	4,70
Závislá samostatná výdělečná činnost (Švarcsystém)	2,14
Podnikatel zaměstnávající další osoby	18,38

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 17 Deskriptivní proměnné

Proměnná	Průměr	Sm. odchylka	Min	Max
Spokojenost v práci	3,16	0,66	1,00	4,00
Počet zaměstnanců	1,44	5,03	0,00	35,00
Příjmový decil (N=189)	5,39	3,47	1,00	10,00
Ekonomická soběstačnost (Cronbachova alfa = 0,77)	3,38	0,57	1,50	4,00
Finanční spokojenost	2,78	0,69	1,00	4,00
Životní spokojenost	7,78	1,88	0,00	10,00
Věk	53,18	6,93	41,00	78,00
Úroveň vzdělání	6,74	1,67	3,00	9,00
Ochota podstupovat rizika	6,01	2,42	0,00	10,00
Důvěra	6,41	2,21	0,00	10,00
Individuální vs. státní odpovědnost	2,72	2,44	0,00	10,00
Počet pracovních hodin týdně	41,53	16,25	6,00	100,00

Zdroj: Stata 19, vlastní výpočty založené na primárním výzkumu z roku 2025

V otevřených otázkách respondenti uvedli, že si přejí „otestovat podnikatelské vody“; „získat časovou flexibilitu, aby se mohli starat o člena rodiny“, nebo kombinací více motivačních faktorů. Kompletní seznam motivací je uveden níže:

- Potřeba seberealizace a možnost plně využít vlastní potenciál, pracovat na „tom, co mě baví“ (33,8 %),
- Touha po svobodě, autonomii a časové flexibilitě, stát se „svému šéfovi“ (20,1 %),
- Ztráta zaměstnání z důvodu reorganizace, nedostatek pracovních příležitostí na trhu (12,4 %),
- Nespokojenost s předchozím zaměstnáním (špatné vedení a vztahy), touha po změně (9,4 %),
- Snaha o lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (5,6 %),
- Vidina vyššího finančního příjmu, legalizace stávajících ekonomických aktivit a finanční důvody (3,8 %),
- Zdravotní a psychické problémy (zhoršení zdraví, úraz, syndrom vyhoření, důsledky šikany) (2,6 %),
- Pokračování v tradici rodinného podnikání nebo převzetí rodinného podniku (2,6 %),
- Jiné důvody (9,7 %).

Dotazovaní podnikatelé se při zakládání svého podnikání spoléhali převážně na vlastní finanční zdroje. Pouze několik respondentů uvedlo, že své úspory kombinovali s půjčkou nebo finanční pomocí z veřejného programu podpory. Respondenti také prokázali vysokou úroveň podnikatelské sebedůvěry. Téměř všichni respondenti (94,9 %) se domnívali, že jejich dovednosti a znalosti jsou dostatečné k úspěšnému řízení vlastního podnikání. Nějaký druh podnikatelského školení absolvovala přibližně třetina respondentů (31,6 %), více než čtvrtina (26,9 %) měla na mysli konkrétního podnikatele, který jim sloužil jako vzor, a přibližně desetina využila program inkubace/akcelerace podnikání (9 %) a dalších forem veřejné podpory (12,4 %). Při pohledu na konkrétní zmíněné vzory respondenti zdůraznili historické úspěšné podnikatele, jako byl Tomáš Baťa a Ladislav Blažek z oblasti módy, ale i současné, jako je Tomáš Čupr nebo Robert Vlach. Při zkoumání stavu jejich podniků je 21,8 % podniků ve fázi růstu, přibližně 60,3 % generuje dostatek

příjmů k přežití a zbývajících majitelé podniků se potýkají s přežitím. Převládající orientace na zákazníka je na trhu Business-to-Customer (B2C) (58,6 %), přičemž deset a více klientů tvoří více než dvě třetiny (76,9 %) z více než čtyřiceti podnikatelů. Jejich průměrná pracovní doba týdně činí 41,5 hodiny.

4.3 Regresní analýza a výsledky

Výsledky výzkumu dále prezentují poznatky o roli individuálních a s podnikáním souvisejících charakteristik při formování podnikatelských výsledků pomocí regresní analýzy. Regresní přístup nám umožnil testovat roli zavedených charakteristik a proměnných souvisejících s povoláním na výsledky podnikatelů, konkrétně spokojenost s prací, počet zaměstnanců, příjmový decil, ekonomickou soběstačnost, finanční spokojenost a celkovou životní spokojenost. Pro každou z výstupních proměnných, která sloužila jako závislá proměnná v regresi, byl odhadnut samostatný model. Vzhledem k tomu, že většina zvolených závislých proměnných představuje škály průzkumu s omezenými hodnotami (data typu řádu), implementujeme jako odhadovací techniku analýzu uspořádané logistické regrese (Fullerton a Anderson, 2023). Jedinou výjimkou byl model se závislou proměnnou představující počet zaměstnanců, kde byla zvolena standardní regresi metodou nejmenších čtverců (OLS).

Strukturovaný přehled výsledků regresního modelování je uveden v tabulce 3. V každém ze sloupců je model týkající se příslušných výstupních proměnných, tj. spokojenosti s prací (Model 1), počtu zaměstnanců (Model 2), příjmového decilu (Model 3), ekonomické soběstačnosti (Model 4), finanční spokojenosti (Model 5) a celkové spokojenosti se životem (Model 6). Jak jsme již zdůraznili, odhady byly založeny na odpovědích 234 respondentů ve věku 40 let a více, s jedinou výjimkou v Modelu 3, kde je počet respondentů odpovídajících v příjmovém decilu nižší, což odpovídá 189 pozorováním. Všechny prezentované modely byly shledány statisticky významnými na základě společných testů významnosti modelů (p -hodnoty $<0,000$) a hlášené standardní chyby jsou robustní. Statistická významnost každého parametru je také uvedena standardizovaným způsobem, který udává statistickou významnost každé proměnné na její příslušné úrovni.

Tabulka 18 Výsledky regresní analýzy

Nezávislé proměnné	(1) Pracovní spokojenost	(2) Počet zaměstnanců	(3) Příjmový decil	(4) Ekon. soběstačnost	(5) Finanční spokojenost	(6) Životní spokojenost
Věk	-0,00747	0,0723	-0,00718	0,0364**	0,0352	-0,0283
Žena	0,049	0,963	-0,0577	-0,579	-0,537	0,0309
Cizí státní příslušnost	1,845	-3,050***	14,04***	14,83***	1,206	1,128
Příslušnost k menšině	1,738	-0,684	13,83***	14,35***	0,621	1,109
Úroveň vzdělání	-0,0429	-0,136	0,0313	0,171	0,139	0,146
V partnerském vztahu	0,773	-1,414***	0,424	1,150	1,452***	2,526
Ženatý / Vdaná	0,949	-1,258***	1,427***	1,709**	1,940***	2,038
Rozvedený/á	0,741	-2,501**	1,239***	0,318	1,127***	0,747
Ovdovělý/á	15,34***	-3,621	0	3,294***	3,526***	15,92***
Hlavní přispěvatel	0,343	0,271	1,523***	1,033***	0,760**	-0,362
Zdravotní omezení	-1,395*	1,283*	-0,538	-0,302	-0,54	-1,274***

Nezávislé proměnné	(1) Pracovní spokojenost	(2) Počet zaměstnanců	(3) Příjmový decil	(4) Ekon. soběstačnost	(5) Finanční spokojenost	(6) Životní spokojenost
Invalidita (1.-3. st.)	0,714	-2,724***	-0,836	0,697	-1,254	-1,001
Důvěra	0,143	-0,142	0,177	0,0153	0,138	0,137***
Ochota riskovat	0,108*	0,216	0,0949*	0,0733***	0,0781	0,167**
Indiv. vs. státní odpov.	-0,0823	-0,150	-0,0409	-0,0986*	0,0454	-0,137**
Vlastní efektivita	1,253	1,302***	-0,424	0,416	1,233	2,157
Inspirace podnikatelem	-0,333	-0,161	-0,762***	-0,284	-0,323	-0,0968
Podnikatelské vzdělání	-0,193	-1,662	-0,794**	0,0159	-0,586***	0,495***
Inkubátor / Akcelerátor	-0,217	0,331	-0,856	0,799***	-0,118	0,630***
Veřejná podpora	0,0508	0,133	-0,117	-0,851***	-0,279	-0,878
Pracovní hodiny	-0,00921	0,0246	0,0312	-0,00783	-0,00171	-0,0200**
B2C (Koncový zák.)	-0,585	-0,83	0,606***	0,720*	0,43	-0,158
B2B (Firemní zák.)	-0,0214	-1,22	1,026	0,938	0,612	0,364
Pozice: Manažer	0,360*	1,409	0,994**	0,269***	0,124	0,053
Pozice: Specialista	0,0353	0,539	-0,13	-0,428	-1,029**	-0,533*
Dva spoluzakladatelé	-0,506	3,184***	-0,554	-0,482	-0,235	0,283
Tři a více spoluzaklad.	0,875	1,296***	-1,026	-0,446	1,004	-0,523
Švarcsystém	-2,534***	--	0,808	0,0225	-1,416	-1,631***
Parametr	-1	-2	-3	-4	-5	-6
Metoda odhadu	Ord. Logit	OLS	Ord. Logit	Ord. Logit	Ord. Logit	Ord. Logit
Konstanta / Cut1	0,346	-1,311	30,63***	28,80***	4,266	-0,828
R ² / Pseudo R ²	0,136	0,134	0,121	0,089	0,154	0,152
AIC	403,4	1387,1	721,4	853,5	411,3	703,5

Prahové hodnoty modelu (Cut points) a konstanty

Parametr	(1) Pracovní spokojenost	(2) Počet zaměstnanců	(3) Příjmový decil	(4) Ekon. soběstačnost	(5) Finanční spokojenost	(6) Životní spokojenost
Konstanta		-1,311				
(Sm. chyba)		-4,891				
cut1	0,346		30,63***	28,80***	4,266	-0,828
	-9,955		-2,124	-3,42	-20	-1,975
cut2	3,212		31,15***	29,23***	7,048	0,867
	-9,562		-2,136	-2,992	-20,26	-2,155
cut3	6,693		31,63***	30,44***	10,82	1,582
	-9,591		-2,013	-3,308	-20,22	-2,346
cut4			31,92***	30,67***		2,02
			-2,04	-2,989		-2,441
cut5			32,25***	31,56***		2,873

			-2,101	-2,786		-2,455
cut6			32,59***	32,44***		3,341
			-1,994	-2,713		-2,269
cut7			32,92***	33,33***		4,559 ⁺
			-1,859	-2,787		-2,539
cut8			33,43***	34,12***		6,694 [*]
			-1,755	-2,855		-2,918
cut9			34,61***	34,75***		8,445 [*]
			-1,685	-2,756		-3,295
cut10			35,47***			
			-2,606			

Poznámky: Robustní směrodatné chyby jsou uvedeny v závorkách; statistická významnost je uvedena následovně: + $p < 0,10$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. Referenční skupiny pro fiktivní proměnné: Muž; Rodák z České republiky; Nepatří k menšině; Svobodný/á; Nepřispívá převážně finančně do domácnosti; Bez zdravotního omezení Trvající déle než 6 měsíců; Bez fyzického postižení; Neinspirován/a konkrétním podnikatelem; Neúčastnil/a se podnikatelského školení; Neúčastnil/a se programu podnikatelské inkubace/akcelerační; Nežádal/a veřejnou podporu; Pravidelný zaměstnanec; Stejný podíl B2C a B2B; Samostatný/á zakladatel/ka.

Zdroj: Stata 19, vlastní výpočty založené na primárním výzkumu z roku 2025

Výsledky poskytly několik relevantních poznatků. Zprvu bylo identifikováno, že práce v manažerské pozici v minulosti je spojena s vyšší spokojeností s prací, vyšším vytvářením pracovních míst, vyšším příjmem a větší ekonomickou soběstačností. Navíc, jedinci, kteří s větší pravděpodobností akceptují rizika, uváděli vyšší spokojenost s prací, vyšší příjem, vyšší ekonomickou soběstačnost a vyšší spokojenost se životem. Práce více hodin týdně je spojena s vyšším příjmem; je však také spojena s nižší celkovou spokojeností se životem. Podnikatelská sebedůvěra se pozitivně promítá do vytváření pracovních míst, což je spíše doménou podnikatelských týmů, které zakládají firmy s větším potenciálem zaměstnanosti.

Podnikatelé ve věku čtyřiceti let a starší působící v segmentech B2C měli vyšší příjmy a větší ekonomickou soběstačnost. Podobně, jedinci, kteří nejvíce finančně přispívají svým rodinám, mají vyšší příjmy, větší ekonomickou soběstačnost a jsou také finančně spokojenější. Výsledky také naznačily, že podnikatelé, kteří věří, že by se měli postarat sami o sebe, spíše než se spoléhat na vládu, bývají úspěšnější v několika studovaných výsledcích, tj. vytváření pracovních míst, ekonomické soběstačnosti a spokojenosti se životem. Vyšší úroveň důvěry je také pozitivně spojena se spokojeností s prací a životem. Narození mimo Českou republiku s větší pravděpodobností povede k samostatné výdělečné činnosti, ale také se promítá do vyššího příjmu a větší ekonomické soběstačnosti. Na druhou stranu, zdravotní omezení trvající déle než šest měsíců, negativně ovlivňuje všechny ukazatele výsledků, s výjimkou zaměstnanosti, což je logické, protože někdo musí řešit každodenní provoz, zatímco majitel firmy se zabývá zdravotními problémy.

Z pohledu tvorby podnikatelské politiky jsme zjistili významný nepříznivý vliv na spokojenost s prací a životem u závislých osob samostatně výdělečně činných. Zjištění týkající se role politické podpory a podnikatelského vzdělávání jsou také poměrně smíšená. Účast na školeních zaměřených na podnikání vede podnikatele k vyššímu blahobytu, ale zároveň vede v průměru k nižším příjmům a nižší finanční spokojenosti. Respondenti, kteří využili specifickou veřejnou podporu nebo vládní grant, se nezdají být významně ovlivněni z hlediska výsledků, s výjimkou toho, že uvádějí nižší finanční soběstačnost. Výjimkou jsou podnikatelé, kteří se zúčastnili podnikatelských inkubačních

nebo akceleračních programů, kteří jsou se svým životem spokojenější a mají také vyšší ekonomickou soběstačnost.

Náš kvantitativní výzkum si kladl za cíl přispět k existující literatuře zkoumáním motivací, charakteristik a výsledků jednotlivců, kteří zakládají své první podnikání po dosažení věku čtyřiceti let, na základě primárního výzkumu provedeného v roce 2025 mezi 234 českými podnikateli. Jedinečnost vzorku spočívá ve studiu jednotlivců, kteří byli zaměstnáni a po dosažení věku čtyřiceti (a více) se rozhodli pro nezávislou podnikatelskou kariéru. Jejich podnikatelské chování je v souladu s obecnou literaturou o motivaci k zahájení vlastního podnikání (Segal a kol., 2005; Murnieks a kol., 2020), kde respondenti zdůrazňují touhu po větší autonomii, potřebu časové flexibility, možnost stát se svým vlastním šéfem nebo jednoduše dělat to, co je baví. Zjištění výzkumu ukázaly, že se jedná o skupinu jednotlivců s významným lidským kapitálem, rozmanitou sadou zkušeností a nashromážděných zdrojů (Haber a Reichel, 2007; Klyver a Schenkel, 2013), což dokládá více než polovina respondentů s vyšším vzděláním, vysokou podnikatelskou sebedůvěrou, významný podíl respondentů pracoval dříve v manažerských profesích a financoval zahájení podnikání z velké části z vlastních úspor. Tato studie, která vychází ze současného stavu znalostí o heterogenitě podnikatelských povolání (Garcia a kol., 2025) a komplexního pochopení výsledků s důrazem na blahobyt (Stephan a kol., 2023), poskytuje vhled do zavedených výsledků podnikatelského úspěchu, konkrétně do spokojenosti s prací, vytváření pracovních míst, příjmu, ekonomické soběstačnosti, finanční stability a celkové životní spokojenosti.

Celkově jsou zjištění z průzkumu povzbudivá a naznačují, že noví podnikatelé jsou v průměru spokojeni se svou prací, finanční situací, a dokonce i s celkovou spokojeností, což lze spojit s předchozími pozorováními Georgellisu a Yusufa (2016), kteří poznamenávají, že posun v povolání směrem k podnikatelské kariéře vede k pozitivnímu nárůstu spokojenosti. Výsledky regrese však naznačují, že podnikatelské výsledky a výsledky na trhu práce významně souvisejí s individuálními a s podnikáním souvisejícími charakteristikami. To lze ilustrovat na příkladu závislých osob samostatně výdělečně činných, které v průměru vykazují nižší spokojenost s prací a blahobyt, což podporuje dřívější zjištění o problematických aspektech tohoto pseudo vztahu (Horodnic a Williams, 2020; Dvouletý a Dileo, 2025). Tyto výsledky poukazují na potřebu zpochybnit tento nejasný status ze strany tvůrců politik a transparentně komunikovat jeho negativa napříč profesními komunitami a podnikateli, a také zintenzivnit legislativní úsilí o jeho zmírnění a prevenci dlouhodobých nepříznivých dopadů na blahobyt těch, kteří jsou v této závislosti nekomfortní. Na druhou stranu naše výsledky ukazují důležitost riskování a podnikatelské sebeúvěry při formování výsledků specifických pro podnikání (Hopp a Stephan, 2012; Johnson a kol., 2018). Konkrétně se zdá, že sebedůvěra pozitivně predikuje tvorbu pracovních míst, zatímco vyšší ochota akceptovat rizika je pozitivně spojena s většinou studovaných výsledků. Navíc se zdá, že většina začínajících podnikatelů nad čtyřicet let funguje sólově, zatímco podnikání na úrovni zaměstnavatele je pravděpodobnější u těch, kteří měli předchozí manažerské zkušenosti, a u těch, kteří zahájili podnikání jako podnikatelský tým (Harper, 2008; Iacobucci a Rosa, 2010). Při zkoumání konkrétních doporučení pro politiky na podporu podnikání zaměřené na toto publikum musíme uznat smíšené výsledky, včetně nepříznivých a nevýznamných dopadů podnikatelského vzdělávání, veřejné podpory a podnikatelských rolí na studované výsledky. Na druhou stranu výsledky naznačily pozitivní dopad programů podnikatelské inkubace a akcelerace jak na blahobyt, tak na ekonomickou soběstačnost účastníků. V neposlední řadě se jako důležitá jeví analýza dopadů konkrétních podpůrných programů, jako jsou inkubátory, mentoring či specifické finanční nástroje.

Existuje také několik dalších doporučení pro budoucí výzkum. Studie identifikovala specifické rozdíly v podnikatelských výsledcích mezi podnikateli s migračním a etnickým původem, které motivují k dalšímu hloubkovému výzkumnému úsilí (Wixe a Klaesson, 2025). Navíc, i přes relativně heterogenní vzorek respondentů z hlediska věku, od 41 do 78 let, naše analýza neodhalila žádný vliv věku na celkovou pohodu. Toto by mohlo být dále studováno s ohledem na nedávnou studii Kautonen et al. (2024), která navrhuje nový model Age-Strategy-PsyCap-Exhaustion (ASPE) sestávající z biologického věku, pocítovaného věkového rozdílu, podnikatelské strategie, psychologického kapitálu a emočního vyčerpání. Kautonen et al. (2024) ve svém modelu zdůrazňují tzv. Hebeho efekt, který předpokládá, že respondenti, kteří se vnímají jako mladší než jejich biologický věk, vykazují lepší celkovou pohodu díky zvýšenému psychologickému kapitálu. Můžeme si představit, že pro tento účel by se jako další měřítko dala použít i data z chytrých zařízení měřících fyzický stav, jako jsou chytré hodinky, které uvádějí tzv. fitness věk. V rámci dalších výzkumů navrhuje, aby budoucí studie zohlednily tuto specifickou proměnnou v rámci longitudinálního monitorování celkového duševního a fyzického stavu podnikatelů. V neposlední řadě je možné inspirovat vědce, aby prozkoumali relevanci teorie socioemoční selektivity (SST), viz Carstensen a Mikels (2005), jako přístup k lepšímu pochopení souvislosti mezi typem podnikání, který podnikatelé v pozdějším věku sledují, cíli, které si stanovují, a tím, jak tato změna ovlivňuje jejich aktivní stárnutí a celkovou pohodu.

4.4 Výsledky kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum dále rozebíral oblasti, které nebyly dotazníkovým šetřením postihnuty či vyžadovaly detailnější pohled.

TÉMA 1: DEFINICE ÚSPĚCHU A ALTERNATIVNÍ METRIKY

Kvantitativní data i předběžná analýza první vlny rozhovorů ukázala rozmanité pohledy na podnikatelský úspěch. Dominantní pohled ve výzkumu podnikání i v podnikatelské infrastruktuře často automaticky spojuje úspěch s růstem, ziskem a škálováním. Naproti tomu podnikatelé 40+ vykazují výrazně heterogennější preference a definice toho, co považují za úspěšné podnikání. Cílem tohoto bloku otázek je prozkoumat, jak tato skupina podnikatelů definuje úspěch mimo tradiční růstové ukazatele, jaké konkrétní alternativní metriky používají pro hodnocení své podnikatelské činnosti, a jak tyto definice souvisejí s jejich životní fází, předchozími kariérními zkušenostmi a osobními prioritami.

Současná literatura poukazuje na nutnost přehodnotit tradiční metriky úspěchu a otevřít diskusi o alternativních motivech a měřítcích (Toubiana et al., 2023; D'Antone et al., 2024). Froese et al. (2023) identifikují opakující se vzorce tvorby hodnoty založené na lokální soběstačnosti, sdílení zdrojů a kvalitě vztahů spíše než na kvantitativním růstu. Tato zjištění rezonují s předběžnými výsledky první vlny našeho výzkumu a vyžadují další zkoumání v českém kontextu.

Prvopodnikatelé 40+ sami hodnotili svůj pohled na úspěch následovně:

R25, Ž, služby: „.. když jsem vlastně zjistila že jako, že jako nebudu muset na pracák, jakože si vydělám.“

R43, M, technologický startup: „...klíčový moment byl ve chvíli, kdy ta strategie vznikla, že vidí, že v té firmě pro ni všichni dýchají. To znamená, že ano, to je prostě firma, která má potenciál. Protože pros, ten tým je jednotný. Jo, to znamená, i když

se jí nebude dařit, tak von ji nerozklídí. Takže, já jsem třeba až obdivoval své dva společníky, kteří prostě dostali nalinkovanou strategii, odsouhlasili jsme si jí, voni makali třičtvrtě roku a nebylo vidět vůbec nic. Ale voni tomu věřili.”

R21, M, finanční sektor: “...z mého pohledu, já hodnotím podnikání jako vydařené, když ano, mě baví. Tohle mě jednoznačně baví, takže v tomhle to si myslím, že je to splněný, protože mi to dává smysl. A mě to dává prostě velký smysl.”

TÉMA 2: POSTOJE K RŮSTU A ŠKÁLOVÁNÍ

Klíčová analytická otázka výzkumu se týká pozorované nízké motivace k intenzivnímu růstu a škálování mezi podnikateli 40+. Je nutné systematicky rozlišit, zda jde primárně o strukturní omezení (nedostatečný přístup k financování, věková diskriminace, nedostatek specifických kompetencí), osobní preference vycházející z životní situace a hodnot, nebo kombinaci obojího. Potřebujeme hlouběji pochopit procesy spojené s rozhodováním o růstu a jak se tyto postoje vyvíjejí v čase.

Literatura ukazuje, že rychlý růst přináší významné výzvy a ztrátu kontroly, přičemž mnoho podnikatelů vědomě preferuje udržitelnou velikost před expanzí (Freel & Gordon, 2022). Současně rozlišení mezi podnikáním z nutnosti a z příležitosti má implikace pro růstový potenciál (Block et al., 2017), avšak motivační profily jsou mnohem komplexnější, než tato dichotomie naznačuje (De Vries et al., 2020; Caliendo et al., 2023; Van Gelderen & Jansen, 2021). Tyto teoretické poznatky potřebujeme srovnat s empirickou realitou podnikajících 40+ v České republice.

Snahou výzkumného týmu bylo pochopit decision-making proces kolem růstu. Zjištění ukazují, že rozhodování není realizováno individuálně, ale v kontextu rodinných, profesních vztahů a zejména celkové životní spokojenosti. Všechny tyto faktory mohou být případným neúspěchem podnikání zasaženy. Jak o tom mluví sami respondenti:

R29, M, veterinární služby“.. ten růst je hlavně tím, že manželka je ambiciózní a chce dělat čím dál tím složitější věci a postupně to učí i zaměstnance.”

R25, Ž, služby: “Já jako úplně nevím, jestli toužím po nějaký velký expanzi, ale tak samozřejmě bych byla ráda bohatší a měla toho jakoby víc jako pro sebe a to, ale nevím, jestli bych to zvládla ukočírovat”

R21, M, finanční sektor: “když to řeknu, tak když nebudeme přemýšlet o nějakým, at’ už růst nebo prostě vývoj, no tak co neroste to zakrní.”

TÉMA 3: DIGITÁLNÍ TECHNOLOGIE A JEJICH VLIV

Oblast digitalizace se objevovala ve výzkumu z impulzu respondentů, protože, může zásadním způsobem ovlivňovat podnikatelské příležitosti i omezení u věkové skupiny 40+. Proto v tomto bloku otázek prozkoumáme roli a vliv digitálních technologií včetně umělé inteligence, sociálních médií, účetních a CRM systémů, e-commerce platforem a dalších nástrojů na každodenní realitu podnikání. Zajímá nás nejen faktické využívání těchto technologií, ale i postoje k nim, vnímané bariéry využívání, strategie učení se novým nástrojům, a jak digitální kompetence ovlivňují konkurenceschopnost a udržitelnost podnikání v této skupině.

R29, M, veterinární služby: "... rentgen jsme sice předtím neměli. Ale teď ten rentgen je jako přímo digitální. To znamená, ten rentgen jako už přímo ty snímky jsou v počítači. Třeba mikroskop taky umí přenášet snímky, ale že bysme měli jakési - třeba ta umělá inteligence a to, tak třeba manželka to sem tam testuje, že zadá nějaké hodnoty, ale většinou ona v těch lékařských věcech odpovídá špatně."

R18, Ž, zemědělství: "... jsou prostě pořád nové přípravy, takže tu umělou inteligenci použiju k tomu, k nějakému rychlému jako, rychlé odpovědi, ale kterou ještě sama prostě zvažím nějak. Neberu to jako dogma."

R39, M, služby "... marketačka, která mě učí marketing, tak jako zdůraznila, že bychom to měli mít na webu, nějakýho chatbota, a já říkám: „Představ si to, teče mi kohoutek, jsem v tísní a teď kon tam na mě mluví nějaká Linda a prostě já s ní mluvit nechci, já se chci přímo kontaktovat.“ A my jsme zvyklí, že jsme online furt."

TÉMA 4: ADMINISTRATIVA VS. PRODUKTIVNÍ ČAS

Praktická stránka podnikání spojená s administrativní zátěží může významně ovlivňovat spokojenost, efektivitu i dlouhodobou udržitelnost podnikatelské činnosti. V prvním kole rozhovorů toto téma nebylo systematicky pokryto, přestože má vysokou relevanci pro pochopení každodenní reality podnikání 40+ a objevovalo se jako samostatné téma i na workshopech v roce 2024 a 2025. Je důležité zmapovat, jak podnikatelé strukturují svůj pracovní čas mezi produktivní činnosti přinášející hodnotu a administrativní povinnosti, jaké strategie využívají k minimalizaci administrativní zátěže, a jak tato dimenze ovlivňuje jejich celkovou spokojenost.

R29, M, Veterinární služby: "... já se věnuju jenom administrativě, já neošetřuju nikdy. Manželka, bude dělat administrativy možná pět hodin měsíčně. Ale pracuje tak 200 – 250 hodin měsíčně, a z toho těch 99 % je de facto ošetřování."

R21, M, finanční sektor: "Naštěstí díky těm technologiím tak úplný minimum, protože všechno je to zdigitalizovaný. Takže já rovnou v systému vidím, kolik mám podepsaných smluv, kdy ty smlouvy budou zaplacené. Dřív jenom pro srovnání toho asistentka musela vypisovat smlouvy, papírově skenovat, posílat. Teď se to dělá de facto v online rozhraní, takže rovnou to jde k těm našim partnerům."

R25, Ž, služby: "Myslím si, že se to u toho stráví poměrně dost, aby člověk měl představu vlastně kdo u něj byl. Co jsem mu dělalo a takže já si myslím, že ten 1 pracovní den určitě."

TÉMA 5: SVOBODA, AUTONOMIE A OSOBNÍ OSVOBOZENÍ

Hlubší porozumění tomu, jak podnikatelé 40+ vnímají a prožívají různé dimenze svobody a autonomie získané prostřednictvím podnikání, představuje klíčovou linii navazující na motivační témata z prvního kola. Je nutné systematicky explarovat komplexnost vztahu mezi podnikáním a pocitem svobody, autonomie a seberealizace. Zajímá nás, jak se tyto dimenze projevují v praxi, jaké jsou jejich potenciální konflikty (například svoboda versus nejistota), a jak se vztahují k předchozím pracovním zkušenostem respondentů v zaměstnaneckém poměru.

Literatura o motivaci podnikání se opírá o teorii sebeurčení a dokládá význam vnitřní motivace a autonomie pro podnikatelské chování (Van Gelderen & Jansen, 2021; Caliendo et al., 2023). Ortega-Lapiedra (2020) specificky u seniorních podnikatelů (50+) identifikuje, že jejich motivace často kombinují ekonomické potřeby s touhou po autonomii, smysluplnosti a společenském přínosu. Ehrnström-Fuentes a Biese (2023) dokumentují proces vědomého vyvazování se z dominantních pracovních struktur a vytváření nových forem subjektivity. To ukazují i respondenti v našem výzkumu:

R29, M, veterinární služby: “Finanční svobodu jsme určitě získali a toho, tu rozhodovací, taky. V podstatě není to tak, že by nám někdo něco diktoval. To, tu firmu si tím, že my jsme majitelé, tak si jí směřujeme tak, jak my chceme.”

R11, M, průmysl: “... spíš v současné fázi toho podnikání tam není ani finanční a ani jako ta časová svoboda. Spíš do toho investuji čas a vlastní peníze. A rozhodování jsem vždycky měl relativně svobodné, takže jsem ne... nemám pocit, že by mi to jako by dávalo vyloženě nějakou další.”

R21, M, finanční sektor: “Dívejte, je to jak zároveň jak svoboda, no tak i zodpovědnost. To není jenom o svobodě. Řeším si a organizuji si čas čistě podle sebe. ...nejsem už prostě ovlivňované rozhodnutím šéfa nad sebou, kde mám být, co mám dělat a podobně a na druhou stranu je to zavazující v tom, že musím fungovat, a být efektivní, protože to může svádět k prokrastinaci a trošku polevení, no ale pak to znamená, že nepřijdou ty peníze.....”

TÉMA 6: PODNIKATELSKÝ EKOSYSTÉM A SÍŤ

Pochopení provázanosti podnikatelů 40+ s dalšími aktéry v podnikatelském ekosystému, jejich závislosti na podpůrných institucích a vzorců vzájemné podpory představuje téma, o kterém máme pořád z první vlny málo systematických informací. Pro naši cílovou skupinu je zvláště relevantní otázka, jak věk a předchozí kariérní zkušenosti ovlivňují schopnost budovat a využívat sociální kapitál v podnikatelském kontextu (Solanki et al., 2023; Doh & Zolnik, 2011) a jak se tento kapitál projevuje ve formaci podnikatelských ekosystémů (Correia et al., 2024; Mohammad et al., 2025).

V první vlně podnikatelé 40+ spíše sporadicky deklarovali využívání služeb podnikatelského ekosystému. A naopak si stěžovali na nízkou míru networkingu ve svých kruzích. Proto bylo cílem této oblasti identifikovat vztah k podpůrným institucím a úroveň vzájemné podpory. Jak se ukazuje ve výpovědích, prvopodnikající 40+ vytváření sítě i mimo podnikatelskou infrastrukturu a jejich networking strategie se liší od mladších podnikatelů. Výraznější je význam místních vazeb – s dodavateli, zákazníky.

R25, Ž, služby: “Nespolupracuji s nikým, ale je fakt, že ee někteří lidé, kteří taky podnikají, mám jako klienty. Je to vlastně taková ta hezká spolupráce, že podnikatel podnikateli doporučí toho někoho, protože je s ním spokojenější. Takže v tomhle tom smyslu jo. Ta spolupráce tam je a je tam i vzájemná podpora a i se změnilo moje vnímání ohledně podnikatelů, že radši si nechám nábytek udělat u člověka, kterej ee je soukromník dělá poctivě a je to i o trošku dražší, ale vím, že ho podpořím. Protože mě zas přijdou lidi, který podpořej mě”

R21, M, finanční sektor: "Tak já v podstatě spolupracuju se svýma klientama, když to řeknu takhle. Ale každěj klient buď podniká nebo někde pracuje, no tak se snažím navázat spolupráci a představit se dál"

R32, M, technologický startup: "Vlastně my jsme přišli do kontaktu přes program Spark Evropské vesmírné agentury s lidma z technologického centra Praha, A tam tam jsou strašně fajn lidi, kteří se nám snaží pomoci třeba v hledání nových zákazníků. Další fajn lidi, který jsme potkali, tak byli přes CzechInvest."

R43, M, technologický startup: "Cenným networkingem je pro nás členství v Národním centru technologických kompetencí, jehož zřizovatelem je Fyzikální ústav AV."

TÉMA 7: LONGITUDINÁLNÍ REFLEXE ZMĚN

Longitudinální dimenze výzkumu umožňuje zachytit změny v motivacích, postojích, praktikách a situaci respondentů v čase od prvního rozhovoru. Tato retrospektivní reflexe poskytuje jedinečný vhled do procesů učení, adaptace a rozvoje podnikání. Zajímá nás nejen objektivně měřitelné změny (růst obrátu, přijetí zaměstnanců, změna oboru), ale především subjektivní vnímání těchto změn, vyhodnocování vlastních rozhodnutí a strategií, a proměny podnikatelské identity (Radu-Lefebvre et al., 2021; Ratinho & Sarasvathy, 2024; Zellweger & Zenger, 2023). Z předběžných výsledků druhé vlny rozhovorů se zdá, že významným tématem je udržitelnost podnikání a jeho vybalansování v celkové síti rodinných, profesních a místních vazeb. Právě tato ukotvenost je zřejmě v jádru stability podnikání po 40+.

R25, Ž, služby: "Změnilo se toho hodně. Jednou z těch největších změn, která u mě je, je že jsem, že mám už svoji provozovnu, zkolaudovali jsme prostor v té chaloupce roubence. Prostor vlastně na masáže je to jedna místnost."

R21, M, finanční sektor: "když jsem začínal, tak jsem byl soustředěnej hlavně na sebe, na svůj výkon. No a teď беру, že úspěšný podnikání v rámci (název společnosti), kterej nás k tomu v podstatě inspiruje a vede tak už úspěšný podnikání vnímám toho, kdo má tým, zaměstnává další lidi anebo má svoje spolupracovníky."

5 Srovnání výsledků a návrhy

V této části jsou diskutovány výsledky z jiných výzkumů, které mohou mít vhodnou vazbu na zkoumanou problematiku.

5.1 Srovnání s výzkumy z jiných zemí

Podle aktuálních studií publikovaných v letech 2024 a 2025 (např. GEM Global Report) existují tři hlavní důvody, proč je tzv. „druhá kariéra“ statisticky bezpečnější cestou k podnikatelskému úspěchu. Prvním faktorem je hluboký tržní vhléd (Market Fit). Zakladatelé ve věkové skupině 40+ se do podnikání nepouštějí pouze na základě subjektivních pocitů, ale často svou činnost řeší konkrétní problémy, se kterými se setkávali během své patnácti až dvacetileté praxe. Jejich řešení díky tomu odpovídají reálné poptávce a vykazují vysokou míru souladu produktu s trhem (Product-Market Fit). Další zásadní výhodu představuje sociální kapitál. Zatímco mladší zakladatelé musí své partnery a klienty aktivně vyhledávat, lidé po čtyřicítce mohou využít vybudované sítě kontaktů. To jim umožňuje jednat přímo s rozhodovacími osobami, které znají ze své předchozí kariéry. V neposlední řadě hraje roli krizový management. Seniorní zakladatelé disponují vybudovanou emoční reziliencí, díky níž méně podléhají panice při tržních výkyvech. Právě tato schopnost zachovat klid a strategicky reagovat na nestabilitu je v současném ekonomickém kontextu považována za klíčovou výhodu. Zatímco muži v kategorii 40+ často startují podnikání jako "technologický spin-off" nebo konzultační činnost těžící z předchozí korporátní sítě, ženy 40+ volí podnikání častěji jako cestu k emancipaci a flexibilitě (Mastercard, 2025). Níže uvádíme srovnání úspěšnosti a bariér s důrazem na genderové rozdíly v této věkové kategorii.

Tabulka 19 Srovnání: Muži vs. Ženy 40+

Metrika	Muži 40+	Ženy 40+	Zdroj
Hlavní motivace	Využití tržní mezery / Vyšší zisk.	Flexibilita / Work-life balance.	(Mastercard, 2025)
Míra přežití (5 let)	Cca 58 %	Cca 64 %	(CRIF, 2025; GEM, 2025)
Příprava na start	Rychlejší start, vyšší počáteční risk.	Důkladnější plánování, pomalejší růst.	(GEM, 2025)
Průměrná výše investice	Vyšší (častěji využívají bankovní úvěry).	Nižší (častěji vlastní úspory / rodina).	(Mastercard, 2025; Křížáková et al., 2025)
Klíčová bariéra	Technologická rigidita.	Nízké sebevědomí / Rodinné závazky.	(GEM, 2025; Mastercard, 2025)

Současné výzkumy z let 2024 a 2025 naznačují zásadní posun v globálním vnímání inovací. Podnikání již není považováno za výhradní doménu mladých generací; naopak, odborné studie zdůrazňují, že zakladatelé ve věkové skupině 40+ tvoří páteř stabilního ekonomického růstu. Tato skupina dokáže efektivně těžit z lidského a sociálního kapitálu, který nashromáždila během předchozí kariéry. Analýza více než 178 000 zakladatelů potvrzuje, že ve středně velkých ekonomikách se ročně stává prvo-sofistikovanými podnikateli přibližně 12 850 osob starších 40 let (Dvouletý et al., 2024).

Klíčové faktory stability a úspěchu. Kromě vzdělání však hraje roli i psychologie. Studie zaměřená na Singapur identifikovala fenomén „psychosociálního obohacení“ – pro zralé zakladatele je hledání nového profesního poslání často silnější motivací než čistě finanční zisk (Chee, 2025). Tato vnitřní nastavenost buduje vysokou míru odolnosti vůči tržním výkyvům. Zajímavé rozdíly v úspěšnosti vykazuje genderová analýza. Data ukazují, že ženy v kategorii 40+ mají v Česku o něco vyšší míru

přežití firmy než muži (*The Resilience Factor*)(Dvouletý et al., 2025). Tento jev, často prisuzovaný určité averzi k riziku, znamená, že ženy častěji začínají v menším měřítku s nižším dluhem a volí cestu organického růstu (Mastercard, 2025). Muži ve stejném věku mají naopak tendenci start „přepálit“ vysokými fixními náklady, což při nezdaru vede k rychlejšímu zániku podniku.

Následující tabulka shrnuje zásadní rozdíly mezi generacemi zakladatelů, jak je identifikovaly studie z konce roku 2025 (Mastercard, 2025).

Tabulka 20 Srovnání generací

Metrika	Podnikatelé (20–30 let)	Podnikatelé (40–50+ let)
Primární zdroj	Digitální gramotnost / Sociální sítě	Lidský kapitál / Profesní sítě
Zdroj financování	Rizikový kapitál (VC)	Osobní úspory / Vlastní kapitál
Typ inovace	Procesní a technologická	Tržní a produktová
Rizikový profil	Vysoké riziko / „Move Fast & Break Things“	Kalkulované riziko / Zaměření na přežití
Výzva roku 2025	Přístup k financování	Integrace AI / Adopce technologií

Data v tabulce odrážejí celosvětový trend potvrzený studií Azoulay et al. (2020), který byl v tomto českém projektu aplikován na lokální data. Výsledek odkazuje na zjištění, že zakladatelé v tomto věku mají více než dvojnásobnou šanci na úspěšný „exit“ nebo rychlý růst oproti nejmladší skupině. Dále pak reflektuje stabilitu podnikání starších osob, které obvykle disponují finanční rezervou a nepodnikají „vše na jednu kartu“ bez rozmyslu.

Bariéry a specifika ukončení činnosti. I v současné době přetrvávají bariéry, zejména v oblasti financování. Ženy-zakladatelky globálně získávají pouze přibližně 2,3 % celkového objemu Venture Capital financování (Founders Forum, 2025). V tuzemském kontextu jsou navíc ženy 40+ bankami často vnímány jako rizikovější kvůli své roli v „sendvičové generaci“ (péče o děti i stárnoucí rodiče), což omezuje jejich přístup k úvěrům (Soc. ústav AV ČR). To potvrzují i data o uzavírání podniků: zatímco muži 40+ končí nejčastěji kvůli nerentabilitě (30 %), u žen hrají až o 47 % větší roli rodinné nebo osobní důvody (GEM, 2025).

Adaptace na AI a technologickou transformaci. Současná transformace trhu práce vyvolaná automatizací tlačí profesionály v polovině kariéry k vlastnímu podnikání. Výzkum Kim et al. (2025) uvádí, že vytěsňování pracovních míst umělou inteligencí není pro tuto skupinu jen hrozbou, ale příležitostí k využití oborových zkušeností. Zpráva *GEM Global Report 2024/2025* (2025) poukazuje na to, že zakladatelé 40+ vykazují nejvyšší úroveň vnímání vlastních schopností. V USA například 63 % začínajících podnikatelů využívá generativní AI jako „násobič sil“, který jim pomáhá zvládat technické úkoly bez nutnosti nákladných specialistů (*GEM USA Report*, 2025). Při srovnání s mladšími podnikateli (20–30 let) vykazují nováčci ve věku 40–55 let výrazně vyšší efektivitu. Zatímco mladší generace exceluje v digitální gramotnosti a spoléhá na externí VC kapitál, starší zakladatelé v 75 % případů využívají vlastní financování. Tento „zkušenostní hedge“ se projevuje v praxi: 45letý zakladatel v oboru, který dobře zná, má 1,8x vyšší pravděpodobnost, že dosáhne špičkového růstu než 25letý zakladatel. Zkušenosti lídři navíc častěji přinášejí skutečné inovace, protože díky své praxi dokáží identifikovat mezery v zavedených odvětvích, které mladší podnikatelé přehlížejí.

5.2 Návrhy ke směřování podpory podnikatelů 40+

Pohled na českou startupovou scénu odhaluje fascinující paradox. Zatímco pro mladé zakladatele do 30 let existuje v Česku nepřeberné množství akceleratorů, inkubátorů a grantových výzev, generace 40+ zůstává na okraji zájmu systémových politik. Tato skupina přitom nepředstavuje „rizikové podnikatele“, ale spíše největší nevyužitý rezervoár lidského a finančního kapitálu v zemi. Současný systém podpory podnikání zde naráží na své limity, protože se snaží aplikovat metody určené pro čerstvé absolventy na lidi, kteří za sebou mají dvacet let praxe a disponují hlubokým oborovým know-how.

Klíčovým problémem není nedostatek informací, ale nevhodná forma jejich předávání. Profesionál, který dvě desetiletí řídil rozsáhlé týmy v logistice či energetice, nepotřebuje slyšet školní poučky o psaní byznys plánu. Jeho potřeby směřují k rovnocennému partnerství v rámci strategického mentoringu. Ideálním řešením by bylo vytvoření sítě „Prvopodnikatelé 40+ Mentor Network“, například pod hlavičkou CzechInvestu, která by propojovala tyto experty s lidmi, kteří již úspěšně zvládli svůj vlastní „skok víry“ po čtyřicítce. Souběžně s tím je nutné zaměřit se na psychologickou transformaci. Strach ze ztráty statusu a jistot je v tomto věku často paralyzující, a proto by inovační centra měla nabízet moduly zaměřené na psychologii zvládání rizika a delegování v malém týmu, kde za zády nestojí robustní korporátní aparát.

Finanční bariéry této skupiny jsou specifické svou asymetrií rizika. Zatímco absolvent „nemá co ztratit“, člověk ve středním věku riskuje životní úroveň celé rodiny. Stát by měl na tuto situaci reagovat zavedením statusu „Začínající senior-podnikatel“, který by umožnil odklad plateb sociálního pojištění v prvním roce nebo souběžné čerpání podpory v nezaměstnanosti s rozjezdem firmy. Propast mezi padesátitisícovým příspěvkem od Úřadu práce a pětimilionovou investicí od venture kapitálu je příliš hluboká. Řešením by byl fond „Zkušenostní kapitál“, nabízející granty v řádech stovek tisíc až milionu korun, které by v kombinaci s vlastními úsporami pokryly provozní náklady rodiny během vývoje prototypu.

I přes prokazatelně vyšší úspěšnost starších zakladatelů však tato skupina stále naráží na neviditelné bariéry, včetně ageismu v investičních fondech. Venture kapitál podvědomě preferuje mládí, přestože data hovoří jasně: zkušenosti s krizovým řízením a existující síť kontaktů generují vyšší návratnost investic. Pokud Česko dokáže tyto systémové mezery zaplnit a nabídne adekvátní „překlenovací úvěry“ i technologické bootcampy pro exekutivce, může se ze Prvopodnikatel 40+ stát klíčový motor moderní české ekonomiky.

Oblast	Hlavní bariéra	Navrhované systémové řešení
Poradenství	Mentoring zaměřený na juniory (teorie místo strategie).	Mentor Network: Peer-to-peer mentoring od zkušených zakladatelů.
Psychologie	Strach ze ztráty statusu a korporátního zázemí.	Entrepreneurial Mindset moduly: Psychologie rizika a delegování v malém týmu.
Finance	Vysoká asymetrie rizika (ohrožení rodinného zázemí).	Zkušenostní kapitál: Granty 0,5–1,5 mil. Kč a status "Začínající senior-podnikatel".
Administrativa	Likvidační odvody při nulovém počátečním obratu.	Sociální padák: 12měsíční odklad plateb pojistného pro experty 40+.
Vzdělávání	Technologický gap (AI, no-code, automatizace).	Executive Bootcampy: Rychlá adopce digitálních nástrojů pro zefektivnění firmy.
Firemní kultura	Pasivní odstupné bez dalšího rozvoje (Off-boarding).	Daňové úlevy pro korporace: Spolufinancování inkubačních programů místo odchodného.

5.2.1 Role Czechinvest a možné směry rozvoje

Agentura CzechInvest v současné době plní klíčovou roli pomyslného mostu pro lidský kapitál. Její vlajkový program „Technologická inkubace“ se ukazuje jako mimořádně přínosný zejména pro demografickou skupinu zakladatelů ve věku 40 a více let. Důvodem je jeho zaměření na odvětví s vysokými vstupními bariérami – jako jsou obranný průmysl, umělá inteligence (AI) či zdravotnictví – kde jsou dlouholeté profesní zkušenosti a hluboká oborová znalost nezbytným předpokladem k úspěchu.

Tabulka 21 Oblasti podpory 40+

Oblast	Očekávaný dopad	OKR (Klíčové výsledky – příklady využití v rámci podpory)
Financování	Pokrytí "burn rate" rodiny během vývoje MVP.	Podpořit 50 projektů; dosáhnout 90% míry přežití firem po 1. roce.
Mentoring	Přenos hluboké doménové znalosti do tech startupů.	Získat 100+ aktivních mentorů; vytvořit 10 mediálních "Role Models".
Technologie	Zvýšení efektivity; budování firem s minimem lidí.	200 vyškolených expertů; 80% míra implementace AI do 3 měsíců.
Administrativa	Snížení finančního stresu a asymetrie rizika.	Legislativní schválení 12měsíčního odkladu plateb pojistného.
Corporate Exit	Přerod loajálních zaměstnanců v inovativní partnery.	Zapojit 15 velkých korporací; 200 inkubovaných expertů z off-boardingu.
Regiony	Aktivace "spícího" expertního kapitálu v krajích.	Otevřít 3 satelitní pobočky v hospodářsky znevýhodněných regionech.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro efektivní rozvoj českého podnikatelského prostředí je nezbytné přestat vnímat zkušené profesionály jako „hotové pracovníky“ a začít je vnímat jako klíčové hybatele inovací. Abychom plně odemkli potenciál této generace, navrhujeme implementaci ucelené strategie podpory, která kombinuje finanční nástroje, technologickou adaptaci a systémové změny.

1. Strategická transformace: Z korporátu do vlastní firmy

Největší bariérou pro zakladatele nad 40 let zůstává psychologický a finanční přechod od jistoty pravidelné mzdy k budování kapitálové hodnoty (equity). Navrhujeme proto zavedení programu **Corporate-to-Startup Fast Track**. V jeho rámci by CzechInvest nabízel specializované pre-seed mikrogranty, které by pokryly nejen počáteční náklady, ale i právní služby spojené se vznikem spin-offů.

Tento přechod musí doprovázet **Adaptační AI sprinty**. Starší zakladatelé často bojují s nižší sebedůvěrou v oblasti nových technologií. Dedikované workshopy v technologických hubech by se proto neměly soustředit na teorii, ale na praktickou implementaci AI nástrojů pro automatizaci provozu, což těmto podnikatelům umožní řídit efektivní firmy i s velmi štíhlým týmem.

2. Lidský kapitál a mezigenerační synergie

Model „mladý mentor a starší student“ je možno vnímat jako přezitek. Budoucnost leží v **Co-Founder Matchingu**. Tento systém propojuje strategické experty (40+) s hlubokou doménovou znalostí s

technickými specialisty (20+). Výsledkem jsou odolné týmy, které kombinují dravost a technologický náskok mládeže s rozvahou a kontakty zkušenosti.

Aby byla tato podpora efektivní, musí být podložena daty. Navrhujeme zavést **systematické monitorování podnikání 40+** v rámci oficiálních statistik MSP. Cílem je odlišit prvopodnikatele od sériových zakladatelů a pravidelně vyhodnocovat jejich přežití na trhu, sektorové zaměření a regionální rozložení. Data musí být otevřená a přístupná pro další ladění státních politik.

3. Vzdělávání a finanční nástroje na míru

Standardní poradenství je pro experty s 20 lety praxe nepostačující. Vzdělávací programy musí být šité na míru a zaměřené na:

- **Škálování a digitální marketing:** Přerod z lokálního experta na globálního hráče.
- **Právní a regulatorní aspekty:** Specifika podnikání v regulovaných odvětvích.
- **Flexibilitu:** Kombinace online forem s víkendovými moduly, které respektují časové vytížení profesionálů.

V oblasti financí je klíčové rozvíjet produkty reflektující věková specifika, jako jsou **mikropůjčky s flexibilním splátkovým kalendářem** či nástroje kombinující financování s expertním poradenstvím. Zároveň je nutné posilovat finanční gramotnost v regionech, kde hrozí vyšší riziko osobních bankrotů.

4. Regionální inkluze a rovné příležitosti

Podpora podnikání nesmí končit na hranicích Prahy a Brna. **Regionálně diferencovaná podpora** musí využívat mobilní poradenské týmy a satelitní pobočky inovačních center i v ekonomicky znevýhodněných krajích. Provázání programů CzechInvestu s regionálními granty zajistí, že zkušený expert v Ústeckém či Moravskoslezském kraji dostane stejnou šanci jako v metropoli. Zvláštní pozornost vyžaduje **genderová rovnost**. Ženy ve středním věku čelí specifickým rizikům při ukončování podnikání, často kvůli péči o rodinu. Navrhujeme:

- Rozvoj **programů sdílených služeb** (administrativa, účetnictví, marketing), které sníží fixní náklady podnikatelů.
- Mentoringové programy citlivě adresující rizika závislé samostatné výdělečné činnosti.

Závěr

Předložená zpráva detailně popisuje dosažené výsledky výzkumu v rámci projektu. Obsahuje tři roviny pohledu, jak pohled podnikatelů, tak pohled ekonomických indikátorů a následně je doplněna expertním pohledem dle existujících opatření.

Podnikání jako druhá kariéra po čtyřicítce není okrajovým fenoménem, ale strukturální součástí české ekonomiky a trhu práce. Zpráva ukazuje, že tato skupina podnikatelů kombinuje vysoký lidský kapitál, životní zkušenost a motivaci ke změně pracovního života. Navzdory existujícím bariérám – zejména v regionech se slabším ekonomickým zázemím a u osob s pečovatelskými povinnostmi – vykazují podnikatelé 40+ nadprůměrnou míru přežití podnikání a vysokou subjektivní spokojenost se svou podnikatelskou dráhou.

Fenomén druhé kariéry v podnikání představuje příležitost, jak v éře stárnutí populace a rychlých strukturálních změn:

- využít potenciál zkušených lidí, kteří chtějí začít „ještě jednou a jinak“,
- posílit odolnost a inovativnost české ekonomiky,
- podpořit koncept aktivního a důstojného stárnutí prostřednictvím smysluplné práce.

Projekt Podnikání 2.0 konceptualizuje podnikání po čtyřicítce jako specifickou formu druhé kariéry, v níž jedinec po završení určité fáze své dosavadní pracovní dráhy vědomě vstupuje do zcela nové profesní role. Tento přechod není pouhou změnou pracovního místa, ale představuje hluboké předefinování pracovní identity, které s sebou přináší zásadní proměnu vztahu k životní stabilitě a ochotě podstupovat rizika.

Kariérní přechody v této věkové skupině jsou obvykle formovány dvěma protichůdnými silami. Na jedné straně stojí faktory tažené pozitivními motivy, mezi které patří zejména touha po autonomii, seberealizaci, realizaci vlastního projektu nebo hledání vyšší smysluplnosti práce. Na straně druhé pak působí faktory tlačené negativními okolnostmi, jako jsou ztráta zaměstnání, vnitrofiremní reorganizace, vyčerpání v rámci původní profese či stále přítomná věková diskriminace na trhu práce.

Výsledky primárního šetření provedeného v rámci projektu potvrzují, že v českém prostředí se obě tyto trajektorie uplatňují ve vzájemné synergii. Ukazuje se, že v realitě jde málokdy o čistě pozitivní nebo výhradně negativní příběh, neboť většina podnikatelských začátků po čtyřicítce v sobě kombinuje vnější podněty s vnitřní ambicí po změně profesního směřování.

Seznam pramenů a literatury

- Acemoglu, D., Mühlbach, N. S., & Scott, A. J. (2022). The rise of age-friendly jobs. *Journal of the Economics of Ageing*, 23, 100416. doi:10.1016/j.jeoa.2022.100416
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Average Earnings Information System (AEIS). (2025). *Earnings and hours paid of employees in the Czech Republic* [Database]. <https://www.ispv.cz/en/homepage.aspx>
- Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, J. D., & Miranda, J. (2020). Age and high-growth entrepreneurship. *The American Economic Review: Insights*, 2(1), 65–82. <https://doi.org/10.1257/aeri.20180582>
- Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, J. D., & Miranda, J. (2020). Age and high-growth entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/age-and-high-growth-entrepreneurship/>
- Bizmachine. (2025). *Bizmachine company profile*. <https://www.bizmachine.com/>
- Block, J. H., Fisch, C. O., Obschonka, M., & Sandner, P. G. (2017). Measurement matters: Entrepreneurship type, motivation, and growth. *IZA World of Labor*, 327.
- Bojanić, I. B., Erceg, A., & Sekuloska, J. D. (2024). Silver entrepreneurship: A golden opportunity for ageing society. *Economics and Business Review*, 10(1), 153–178. <https://doi.org/10.18559/ebr.2024.1.1121>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. SAGE Publications Ltd.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Brieger, S. A., Bäro, A., Criaco, G., & Terjesen, S. A. (2021). Entrepreneurs' age, institutions, and social value creation goals: A multi-country study. *Small Business Economics*, 57(1), 425–453. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00317-z>
- Caliendo, M., Fossen, F., & Kritikos, A. (2010). The impact of risk attitudes on entrepreneurial survival. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 45–63. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.02.012>
- Caliendo, M., Kritikos, A. S., & Stier, C. (2023). The influence of start-up motivation on entrepreneurial performance. *Small Business Economics*, 61, 869–889.
- Carstensen, L. L., & Mikels, J. A. (2005). At the intersection of emotion and cognition: Aging and the positivity effect. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 117–121. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00348.x>
- Cieślík, J., & van Stel, A. (2024). Solo self-employment – Key policy challenges. *Journal of Economic Surveys*, 38(3), 759–792. <https://doi.org/10.1111/joes.12543>

- Cockx, B., & Desiere, S. (2024). Labour costs and the decision to hire the first employee. *European Economic Review*, 170, Article 104859. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104859>
- Cooney, T. M. (2005). What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226–235. <https://doi.org/10.1177/0266242605052131>
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
- Correia, M. P., Marques, C. S., Silva, R., & Ramadani, V. (2024). Academic entrepreneurship ecosystems: Systematic literature review and future research directions. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 17498–17528.
- Cowling, M., & Dvouletý, O. (2023). UK government-backed start-up loans: Tackling disadvantage and credit rationing of new entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 41(7), 714–733. <https://doi.org/10.1177/02662426221145600>
- Cowling, M., Millan, J. M., & Yue, W. (2019). Two decades of European self-employment: Is the answer to who becomes self-employed different over time and countries? *Journal of Business Venturing Insights*, 12, Article e00138. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00138>
- Cox, B. G., Binder, D. A., Chinnappa, B. N., Christianson, A., Colledge, M. J., & Kott, P. S. (Eds.). (2011). *Business survey methods*. John Wiley & Sons.
- CRIF – Czech Credit Bureau. (2025, 29. července). *V roce 2025 se v Česku obnovil růst počtu podnikatelů, v prvním pololetí jich přibýlo 15 115* [Tisková zpráva]. <https://www.crif.cz/novinky-a-tiskove-zpravy/>
- Czech Statistical Office. (2025). *Business register*. https://www.czso.cz/csu/res/business_register
- D'Antone, S., Geiger, S., & Fuschillo, G. (2024). Resonant organizing and thriving in the post-growth era: Diffractive entanglements in a case of social organizing. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/01708406241305753>
- Daspit, J. J., Fox, C. J., & Findley, S. K. (2023). Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 12–44. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583>
- de Klerk, S., Scheepers, R., & McCormack, M. (2025). Career transitions from work-to-entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 37(5), 749–777. <https://doi.org/10.1080/08276331.2023.2244583>
- De Vries, N., Liebrechts, W., & van Stel, A. (2020). Explaining entrepreneurial performance of solo self-employed from a motivational perspective. *Small Business Economics*, 55, 447–460.
- del Olmo García, F., Crecente Romero, F., Sarabia, M., & del Val, M. T. (2023). Longevity trends in entrepreneurial activity: An analysis of the characteristics of senior entrepreneurship in Spain.

- International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(7), 1541–1567.
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2022-0853>
- Deterding, N. M., & Waters, M. C. (2021). Flexible coding of in-depth interviews: A twenty-first-century approach. *Sociological Methods & Research*, 50(2), 708–739.
<https://doi.org/10.1177/0049124118799377>
- Dieguez, T., & Diogo, I. (2025). "It's never too late to become an entrepreneur": A look into entrepreneurial intention after 50+. *Journal of Entrepreneurship & Management*, 14(2), 24–41.
- Doh, S., & Zolnik, E. J. (2011). Social capital and entrepreneurship: An exploratory analysis. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4961–4975.
- Drăgușin, M., Sîrbu, M. O., Grosu, R. M., & Iosif, A. E. (2019). Synergies of longevity/silver economy and senior entrepreneurship for a sustainable society: The case of Romania. In *Building engagement for sustainable development: Challenges of sustainable economy in times of accelerated change* (pp. 23–37). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26012-5_2
- Drnovšek, M., Slavec, A., & Aleksić, D. (2024). "I want it all": Exploring the relationship between entrepreneurs' satisfaction with work–life balance, well-being, flow and firm growth. *Review of Managerial Science*, 18(3), 799–826. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00636-w>
- Dvouletý, O. (2024). From unemployment to self-employment: What does it mean for an individual's satisfaction and economic self-sufficiency? *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 13(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/JEPP-04-2023-0034>
- Dvouletý, O., & Dileo, I. (2025). Job satisfaction and heterogeneity of entrepreneurship nexus. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2024-0213>
- Dvouletý, O., Svobodová, I., Bočková, N., & Šebestová, J. (2024). Becoming a first-time entrepreneur in your 40s and older: Lessons from survival analysis. *The World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 20(2), 141–157. <https://doi.org/10.47556/I.WJEMSD.20.2.2024.4>
- Dvouletý, O., Svobodová, I., Bočková, N., Duháček Šebestová, J., & Pražák, T. (2025). *From employee to entrepreneur: Motivations, transitions and outcomes beyond age 40* (Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research no. 78). Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná.
- Ehrnström-Fuentes, M., & Biese, I. (2023). The act of (de/re)growing: Prefiguring alternative organizational landscapes of socioecological transformations. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267221112241>
- Figueiredo, E., & Paiva, T. (2019). Senior entrepreneurship and qualified senior unemployment: The case of the Portuguese Northern region. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 342–362. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2018-0010>



- Founders Forum Group. (2025). *Women in VC & Startup Funding: Statistics & Trends (2025 Report)*. <https://ff.co/women-funding-statistics-2025/>
- Freel, M., & Gordon, I. (2022). On the consequences of firm growth. *International Small Business Journal*. <https://doi.org/10.1177/02662426221074053>
- Froese, T., Richter, M., Hofmann, F., & Lüdeke-Freund, F. (2023). Degrowth-oriented organisational value creation: A systematic literature review of case studies. *Ecological Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107765>
- Fullerton, A. S., & Anderson, K. F. (2023). Ordered regression models: A tutorial. *Prevention Science*, 24(3), 431–443. <https://doi.org/10.1007/s11121-022-01456-1>
- Garcia, R., Atkins, R. M. B., Bonillas, E., Brush, C., Gartner, W. B., Welter, F., ... & Xheneti, M. (2025). How should we study heterogeneity in entrepreneurship? Moving the field to an inclusive approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10422587251347048>
- GEM Consortium. (2025). *GEM 2024/2025 Global Report: Entrepreneurship reality check*. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20242025-global-report-entrepreneurship-reality-check-4>
- Georgellis, Y., & Yusuf, A. (2016). Is becoming self-employed a panacea for job satisfaction? Longitudinal evidence from work to self-employment transitions. *Journal of Small Business Management*, 54(S1), 53–76. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12285>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report: Navigating Challenges, Driving Change*. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org/reports/womens-entrepreneurship>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *GEM 2024-2025 United States Report*. Babson College, MA. <https://www.gemconsortium.org/report/20242025-usa-national-report-national-entrepreneurship-assessment-for-the-united-states-2>
- Gubrium, J. F., Holstein, J. A., Marvasti, A. B., & McKinney, K. D. (2012). *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*. SAGE.
- Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119–145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.005>
- Harper, D. A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.002>
- Hårsman, B., & Mattsson, L. G. (2021). Analyzing the returns to entrepreneurship by a modified Lazear model. *Small Business Economics*, 57(4), 1875–1892. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00377-1>

- Hoogendoorn, B., Uhlaner, L., van der Zwan, P., & Stephan, U. (2024). Entrepreneurship, age, and social value creation: A constraint-based individual perspective. *Journal of Small Business Management*, 62(3), 1286–1322. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1973347>
- Hopp, C., & Stephan, U. (2012). The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self-efficacy and start-up success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9-10), 917–945. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.742326>
- Hoppe, M. (2016). Policy and entrepreneurship education. *Small Business Economics*, 46(1), 13–29. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9676-7>
- Horodnic, I. A., & Williams, C. C. (2020). Evaluating the working conditions of the dependent self-employed. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(2), 326–348. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2018-0447>
- Chee, H. (2025). Harnessing the silver tsunami: An investigation into the benefits and challenges of senior entrepreneurship in Singapore. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–18. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/08985626.2025.2465711>
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3)
- Chen, C., Zhang, J., Tian, H., & Bu, X. (2025). The impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial success and psychological well-being: A person-centered investigation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(2/3), 369–389. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2024-0372>
- Chowdhury, M. F. (2015). Coding, sorting and sifting of qualitative data analysis: Debates and discussion. *Quality & Quantity*, 49(3), 1135–1143.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2010). The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 351–377. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00378.x>
- International Standard Classification of Education. (2011). *ISCED 2011 classification*. UNESCO Institute for Statistics. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-isced-2011-en.pdf>
- Jiao, K., Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2023). Does prior experience matter? A meta-analysis of the relationship between prior experience of entrepreneurs and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2938–2985. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1884574>
- Johnson, S. L., Madole, J. W., & Freeman, M. A. (2018). Mania risk and entrepreneurship: Overlapping personality traits. *Academy of Management Perspectives*, 32(2), 207–227. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0164>

- Kautonen, T., Kibler, E., & Minniti, M. (2017). Late-career entrepreneurship, income and quality of life. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 318–333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.005>
- Kerr, G. (2017). The motivations, business satisfaction and commitment of career and later-life older entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(2), 140–155. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1288528>
- KfW Research. (2024). *KfW Entrepreneurship Monitor 2024*. KfW Bankengruppe. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/Gr%C3%BCndungsmonitor-englische-Dateien/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2024_EN.pdf
- KfW Research. (2024). *KfW Entrepreneurship Monitor 2024: Structural changes in the German startup scene*. KfW Bankengruppe. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konjunktur-und-Statistik/Research/KfW-Gruendungsmonitor-2024.pdf>
- Kibler, E., Sirén, C., Maresch, D., Salmivaara, V., & Fink, M. (2024). Aging and entrepreneurs' emotional exhaustion: The role of entrepreneurial strategy, psychological capital, and felt age gap. *Journal of Business Venturing*, 39(5), Article 106418. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106418>
- Kibler, E., Wainwright, T., Kautonen, T., & Blackburn, R. (2015). Can social exclusion against "older entrepreneurs" be managed? *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 193–208. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12152>
- Kim, D., Kim, T., Kim, W., & Youn, H. (2025). When automation hits jobs: Entrepreneurship as an alternative career path. *PLoS One*, 20(9), e0331244. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0331244>
- Klyver, K., & Schenkel, M. T. (2013). From resource access to use: Exploring the impact of resource combinations on nascent entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 539–556. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12030>
- Kosters, L., & Smits, W. (2021). False self-employment: The role of occupations. *International Journal of Manpower*, 42(2), 322–337. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2019-0229>
- Koudstaal, M., Sloof, R., & Van Praag, M. (2016). Risk, uncertainty, and entrepreneurship: Evidence from a lab-in-the-field experiment. *Management Science*, 62(10), 2897–2915. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2248>
- Kraiem, A. (2025). Determinants of business creation and its effects on entrepreneurial action: Case of Tunisian senior entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2024-0254>
- Křížková, A., Kanjuo-Mrčela, A., Poje, A. & Penner, A.M. (2025). Strong Gender Contract, Weak Institutions: Gender Pay Gap in Slovenia and Czechia. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 32 (1), 174–197, <https://doi.org/10.1093/sp/jxae038>
- Lanivich, S. E., Bennett, A., Kessler, S. R., McIntyre, N., & Smith, A. W. (2021). RICH with well-being: An entrepreneurial mindset for thriving in early-stage entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 124, 571–580. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.036>

- Lauto, G., Pittino, D., & Visintin, F. (2020). Satisfaction of entrepreneurs: A comparison between founders and family business successors. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 474–510. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1660057>
- Lukes Rybanská, I., & Čada, K. (2024). The power of the powerless: Constructions of self-employment in Czechia. *Social Inclusion*, 12(2), Article 7820. <https://doi.org/10.17645/si.7820>
- Maritz, A., Eager, B., & De Klerk, S. (2021). Entrepreneurship and self-employment for mature-aged people. *Australian Journal of Career Development*, 30(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/1038416220967390>
- Mastercard. (2025, 6. března). *Podnikatelky v Česku narážejí na finanční bariéry a nízkou sebedůvěru, jsou ale optimistické ohledně budoucnosti* [Tisková zpráva]. <https://www.mastercard.com/news/europe/cs-cz/>
- Mohammad, E., Mehran, R., & Babak, Z. (2025). Corporate entrepreneurship in entrepreneurial city: A new solution for urban sustainability. *Regional Science Policy & Practice*, 17(4), 100172. <https://doi.org/10.1016/j.rspp.2025.100172>
- Murmann, M. (2023). Late-career entrepreneurship, innovation, and firm growth. *Research Policy*, 52(5), 104763. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104763>
- Murnieks, C. Y., Klotz, A. C., & Shepherd, D. A. (2020). Entrepreneurial motivation: A review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 115–143. <https://doi.org/10.1002/job.2374>
- Ngamaba, K. H., Armitage, C., Panagioti, M., & Hodgkinson, A. (2020). How closely related are financial satisfaction and subjective well-being? Systematic review and meta-analysis. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 85, Article 101522. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2020.101522>
- Novotná, H., Špaček, O., & Šťovíčková Jantulová, M. (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. FHS UK.
- OECD. (2013). *OECD guidelines on measuring subjective well-being*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264191655-en>
- OECD. (2023). *Framework for the evaluation of SME and entrepreneurship policies and programmes 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a4c818d1-en>
- Ortega-Lapiedra, R. (2020). Why senior workers are becoming entrepreneurs: Necessity or passion? In *The entrepreneurial behaviour* (pp. 271-280). Emerald.
- Perenyi, A., Zolin, R., & Maritz, A. (2018). The perceptions of Australian senior entrepreneurs on the drivers of their entrepreneurial activity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 81–103. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2016-0421>
- Pilková, A., & Rehák, J. (2017). Regional aspects of inclusive entrepreneurship of seniors in Europe. *Society and Economy*, 39(1), 49–64. <https://doi.org/10.1556/204.2017.39.1.4>

- Radu-Lefebvre, M., Lefebvre, V., Crosina, E., & Hytti, U. (2021). Entrepreneurial identity: A review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 1550–1590. <https://doi.org/10.1177/10422587211013795>
- Ratinho, T., & Sarasvathy, S. D. (2024). Entrepreneurial actions under uncertainty: The role of psychological variables and decision logics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(10), 2701–2730. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2023-1316>
- Ratten, V. (2018). Older entrepreneurship: A literature review and research agenda. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(1/2), 178–195. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2018-0054>
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). SAGE.
- Seco Matos, C., Amaral, M., & Baptista, R. (2018). Senior entrepreneurship: A selective review and a research agenda. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(5), 427–554. <https://doi.org/10.1561/03000000084>
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 42–57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- Simoës, N., Crespo, N., & Moreira, S. B. (2016). Individual determinants of self-employment entry: What do we really know? *Journal of Economic Surveys*, 30(4), 783–806. <https://doi.org/10.1111/joes.12111>
- Sociologický ústav AV ČR. (b.d.). *Podnikání jako mužský svět?* [Výzkumná studie]. https://www.soc.cas.cz/images/drupal/publikace/studie-podnikani_jako_muzsky_svet.pdf
- Solanki, N., Yadav, R., & Yadav, M. (2023). Social capital and social entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(2), 345–367.
- Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2023). Happy entrepreneurs? Everywhere? A meta-analysis of entrepreneurship and wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 553–593. <https://doi.org/10.1177/10422587211072799>
- Syed, R. T., Singh, D., Ahmad, N., & Butt, I. (2024). Age and entrepreneurship: Mapping the scientific coverage and future research directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 1451–1486. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00918-7>
- Tervo, H. (2014). Starting a new business later in life. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(2), 171–190. <https://doi.org/10.1080/08276331.2014.1000230>
- Torres-Marín, A., Amorós, J. E., Leporati, M., & Roses, S. (2024). Senior entrepreneurship in Latin America: Evaluation and support from entrepreneurship ecosystems approach. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(4), 487–509. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2023-1481>

- Tosun, J., Arco-Tirdao, J. L., Caserta, M., Cemalcilar, Z., Freitag, M., Hörisch, F., ... & Vegetti, F. (2019). Perceived economic self-sufficiency: A country- and generation-comparative approach. *European Political Science*, 18(3), 510–531. <https://doi.org/10.1057/s41304-018-0186-3>
- Toubiana, M., Shantz, A. S., & Khorasani, N. (2023). Panacea or poisoned chalice? Considering the possibilities of entrepreneurship and degrowth. *Journal of Management Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/10564926231181555>
- Van Gelderen, M., & Jansen, P. (2021). Motivational profiles and proactive career behaviors among the solo self-employed. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103601.
- Wach, D., Stephan, U., & Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal*, 34(8), 1098–1121. <https://doi.org/10.1177/0266242615608469>
- Williamson, G. (2024). Using O*Net to study the intersection of entrepreneurship and employment: A primer. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(6), 1556–1579. <https://doi.org/10.1177/10422587231215442>
- Wixe, S., & Klaesson, J. (2025). Exploring self-sufficient labor market paths of entrepreneurial forced migrants: The role of neighborhood poverty and co-ethnics. *Journal of Regional Science*, 65(1), 1190–1215. <https://doi.org/10.1111/jors.12726>
- Zellweger, T., & Zenger, T. (2023). Entrepreneurs as scientists: A pragmatist approach to producing value out of uncertainty. *Academy of Management Review*, 48(3), 379–408.
- Zhang, T., & Acs, Z. (2018). Age and entrepreneurship: Nuances from entrepreneur types and generation effects. *Small Business Economics*, 51(4), 773–809. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9957-9>
- Zhao, H., O'Connor, G., Wu, J., & Lumpkin, G. T. (2021). Age and entrepreneurial career success: A review and a meta-analysis. *Journal of Business Venturing*, 36(1), Article 106007. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106007>
- Zhu, Y., Collins, A., Xu, Z., Sardana, D., & Cavusgil, S. T. (2022). Achieving aging well through senior entrepreneurship: A three-country empirical study. *Small Business Economics*, 59(2), 665–689. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00555-5>

Seznam zkratek

Zkratka	Celý název / Význam	Vysvětlení
AI	Artificial Intelligence	Umělá inteligence; schopnost strojů simulovat lidské myšlení.
API	Agentura pro podnikání a inovace	Vznikla v roce 2016 oddělením od agentury CzechInvest, aby se specializovala čistě na správu evropských fondů.
CES	Consumer Electronics Show	Největší světový veletrh spotřební elektroniky v Las Vegas.
ČSÚ	Český statistický úřad	Orgán státní správy, který sbírá a zpracovává data o ČR.
EIF	Evropský investiční fond	Instituce EU podporující malé a střední podniky skrze rizikový kapitál.
ESA BIC	ESA Business Incubation Centre	Inkubátor Evropské kosmické agentury pro technologické startupy.
ESOP	Employee Stock Ownership Plan	Program zaměstnaneckých akcií; způsob, jak dát lidem podíl ve firmě.
EXPO	Světová výstava	Mezinárodní přehlídka průmyslu, kultury a techniky jednotlivých zemí.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor	Největší světový průzkum zaměřený na podnikatelskou aktivitu.
HDP	Hrubý domácí produkt	Celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená v zemi za rok.
HR	Human Resources	Lidské zdroje; oddělení péče o zaměstnance a náboru.
IČO	Identifikační číslo osoby	Unikátní osmimístné číslo přidělené každému podnikatelskému subjektu.
IP	Intellectual Property	Duševní vlastnictví (patenty, ochranné známky, autorská práva).
IPO	Initial Public Offering	První veřejná nabídka akcií firmy na burze.
JIC	Jihomoravské inovační centrum	Agentura v Brně podporující inovativní podnikání a startupy.
JKM	Jednotné kontaktní místo	Místo (často na úřadě), kde podnikatel vyřídí všechna ohlášení najednou.
KPI	Key Performance Indicators	Klíčové ukazatele výkonnosti; měřitelné cíle pro úspěch firmy.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu	Úřad odpovědný za průmysl, energetiku a obchodní politiku ČR.
MSP	Malé a střední podniky	Firmy do 250 zaměstnanců s omezeným obratem; tvoří páteř ekonomiky.
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Úřad odpovědný za školství, vědu a sport.
Nation21	Národní strategie pro 21. století	(Kontextuálně) Vize modernizace ČR (často spojováno s "The Country for the Future").
NPI	Národní pedagogický institut	Organizace (pod MŠMT) zaměřená na podporu školství a kurikula.
NPO	Národní plán obnovy	Strategický plán reformy a investic ČR financovaný z fondů EU.
NRB	Národní rozvojová banka	Státní banka poskytující zvýhodněné úvěry a záruky podnikatelům.
OKR	Objectives and Key Results	Metoda řízení týmů pomocí definování ambiciózních cílů a jejich výsledků.
OP TAK	Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost	Hlavní dotační program MPO pro firmy v letech 2021–2027.
PoC	Proof of Concept	Ověření konceptu; potvrzení, že nápad je technicky proveditelný.
RIA	Regulatory Impact Assessment	Hodnocení dopadů regulace; analýza vlivu nových zákonů na společnost.
RIS3	Smart Specialization Strategy	Strategie inteligentní specializace pro efektivní cílení podpory inovací.
RVP	Rámcový vzdělávací program	Státní dokument určující, co se musí žáci v daném stupni školy naučit.
TA ČR	Technologická agentura ČR	Státní organizace, která rozděluje dotace na projekty aplikovaného výzkumu.
VaV	Výzkum a vývoj	Tvůrčí práce prováděná za účelem rozšíření znalostí a jejich využití.
VaVaI	Výzkum, vývoj a inovace	Širší pojem zahrnující i zavádění nových nápadů do praxe.
VC	Venture Capital	Rizikový kapitál investovaný do začínajících firem s vysokým potenciálem.
VŠ	Vysoká škola	Instituce poskytující terciární vzdělávání.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení podnikatelské politiky a role agentury CzechInvest.....	9
Tabulka 2 Organizační struktura politiky	11
Tabulka 3 Výkonnost politiky	11
Tabulka 4 Finanční nástroje	12
Tabulka 5 Služby pro podnikatele.....	13
Tabulka 6 Analýza zátěže.....	14
Tabulka 7 Propagace podnikání.....	15
Tabulka 8 Cílové skupiny pro podnikání.....	15
Tabulka 9 Výzkum potřeb	16
Tabulka 10 Podnikání a vzdělávání	17
Tabulka 11 Inovace a jejich podpora	17
Tabulka 12 Školení pro podnikání	18
Tabulka 13 Konečný dashboard.....	19
Tabulka 14 Návrh podpůrného rámce	20
Tabulka 15 Základní sociodemografické charakteristiky respondentů 1. vlny polostrukturovaných rozhovorů s prvopodnikajícími 40+.....	25
Tabulka 16 <i>Popisná statistika (N=234)</i>	30
Tabulka 17 Deskriptivní proměnné	31
Tabulka 18 <i>Výsledky regresní analýzy</i>	32
Tabulka 19 Srovnání: Muži vs. Ženy 40+	41
Tabulka 20 Srovnání generací	42
Tabulka 21 Oblasti podpory 40+	44



Seznam obrázků

Obrázek 1 Přehled nejčastějších oborů podnikání respondentů 1. vlny.....	26
Obrázek 2 Přehled krajů, ze kterých jsou respondenti 1. vlny	26
Obrázek 3 Rozložení věkových skupin ve vzorku 1. vlny, souhlas s oslovením v 2. vlně a realizovanými rozhovory 2025.....	27



PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Scénář 1. vlny polostrukturovaných rozhovorů

Icebreaking téma (pokud by respondent*ka vypadal*a nervózně, nejistě): jak jsou vnímání podnikatelé v Česku.			
Oblast zájmu	Hlavní otázka	Doplňující otázky	Poznámky realizační
MOTIVACE	V jaké situaci vám napadlo začít podnikat?	<i>Když podnikají v tandemu --- Proč jste uvažoval*a o podnikání / spolupráci právě s X, vaším společníkem?</i>	(zajímá nás kontext, okolnosti rozhodnutí)
	Jak probíhalo vaše rozhodování?	Měli jste k dispozici všechny informace? S kým jste se radil*a? Znali jste někoho, kdo podniká, s kým jste se mohl poradit? Zahrnuli jste do rozhodování i svou rodinu?	
	Z čeho jste na začátku podnikání měl*a obavy? Brzdilo vás něco?	Jak si respondent své podnikání na začátku představoval – růst, inovace, setrvalé malé podnikání, freelancing? Představuje si například předání tohoto podnikání svým potomkům?	
Infrastruktura	Máte zkušenost s organizacemi podpory podnikatelů v ČR? S akcelérátory, inkubátory, neziskovky, IC, technologická centra,...		
<i>Specifické otázky pro klienty inovačních center (MSIC, IIC,...)</i>	<i>Jak jste se dozvěděl o nabídce IC? Co jste si z toho odnesl*a?</i>	<i>Mentoring – kdo byl mentor, jak jste si vyjednali spolupráci, mentorský vztah? Financování?</i>	
	<i>Jak probíhala vaše interakce s IC?</i>	<i>Považujete ho za vhodný s ohledem na Váš věk, dosavadní zkušenosti a kariéru? Jsou nějaká specifika, která by měli zástupci infrastruktury zohlednit?</i>	
PODNIKATELSKÉ PRAKTIKY	Proč jste si vybrali právě tenhle (X) obor podnikání? Proč děláte právě X?		
	Jakým rizikům čelí vaše podnikání a jak je řešíte?		
	Co byste udělali jinak, kdybyste X začínali znovu?	Co se vám nepovedlo?	
KOMPETENCE	Co bylo pro vás na začátku podnikání těžké?	Co jste se musel*a naučit? Změnit? Pokračujete ve vzdělávání?	
	S čím jste neměl*a problém? Co bylo pro vás lehké?	Jaké znalosti vám ulehčily rozjezd?"	
	Jak jste financoval*a počáteční vybavení a rozjezd podnikání?		zajímá nás struktura zdrojů, jestli měli grant na rozjezd, půjčky od banky nebo známých,

			odstupné ze zaměstnání
TRAJEKTORIE („JAK ŠEL ČAS VE VAŠEM PODNIKÁNÍ?“)	Podle čeho víte/jak hodnotíte, že se vám podnikání daří?	Stačí vám příjem z podnikání na pokrytí běžných výdajů? Vyhovuje vám příjem z podnikání?	..a jak to dopadá na jejich well-being.
	Jaké milníky/důležité nebo přelomové události jste ve svém podnikání zažil*a?	První zaměstnanec? (Včetně DPP) První vydělaný milion Kč?	
	Jaké to pro vás bylo? Proměnilo to vaše vnímání toho, co děláte?		
BUDOUCNOST / ASPIRACE	Jak si představujete budoucnost?	Jak vaše podnikání zřejmě ovlivní globální trendy?	
	Jaký další milník teď stojí před vámi?	Jak přemýšlíte o růstu? Škálování? Rozšiřování vašeho podnikání?	
IDENTITA a WELL-BEING (oddělování práce/podnikání a rodiny, hranice, jak se v tom cítí (obecně), jak to zvládají.)	Co pro vás znamenalo „mít práci na pracovní smlouvu“, být zaměstnán*a?	Co pro vás znamená „být podnikatel*ka“? Když se zamyslíte a porovnáte svou podnikatelskou zkušenost se zaměstnaneckým poměrem, v čem spatřujete nevýhody podnikání?	<i>Možno vynechat, zajímá nás, jak vnímali své zaměstnání v minulosti – kvůli identifikaci odlišností.</i>
	Jak podnikání ovlivňuje váš soukromý život?	<i>Jak si udržujete hranici mezi prací a soukromým životem?</i>	<i>Možno vynechat</i>
	Myslíte, že své podnikání zvládáte v klidu, v pohodě? Co vám k tomu pomáhá?	<i>Jak zvládáte stres? Používáte na udržování dobrého psychického rozpoložení nějaké konkrétní techniky, nástroje, postupy? Z čeho čerpáte energii, inspiraci?</i>	
CLOSING OFF	Máte nápady, jak by český stát / regionální instituce mohly podnikatele začínající v pozdějším věku podpořit?		<i>Upravit formulaci otázky dle toho, zda byl respondent*ka klientem*kou IC.</i>

Informovaný souhlas a sociodemografické údaje (check-list, pokud se neobjeví v rozhovoru, nechat respondenty vyplnit na konci, technicky je součástí informovaného souhlasu – na druhé straně)

Věk (případně věková kategorie 5leté rozmezí)	
Pohlaví	MUŽ ŽENA
Zdravotní omezení	ANO NE
Okres, ve kterém žijete a podnikáte	
Rodinný stav	v partnerství vdovec/vdova svobodný/svobodná
Počet členů domácnosti, ve které žijete	
Nejvyšší dosažené vzdělání	ZŠ SŠ SŠ s maturitou VŠ (Bc.). VŠ (Mgr./Ing.) VŠ (PhD.)
Rok ukončení nejvyššího dosaženého vzdělání	
Obor nejvyššího dosaženého vzdělání	
Před začátkem podnikání jsem byl*a zaměstnán*a:	ANO NE (vyberte možnost)

	mateřská/rodičovská dovolená studium nezaměstnanost
Vaše poslední zaměstnání před začátkem podnikání bylo:	
V oboru:	
Velikost organizace:	
Vaše pozice v organizaci byla:	manažerská specialista řadový zaměstnanec
Kolik zaměstnavatelů na HPP jste vystřídal*a za svůj pracovní život? (Stačí odhad, nemusí to být přesné číslo)	
V jakém sektoru jste před podnikáním převážně pracoval*a?	soukromý / veřejný (státní správa, školství apod.) / neziskový sektor.
Jste aktivní v nějakém spolku, sdružení? (dobrovolní hasiči, sportovní klub, dobrovolnictví jakéhokoliv druhu)	ANO NE
Kolik hodin týdně v průměru věnujete podnikání?	

Příloha č. 2 – Scénář pro 2. vlnu polostrukturovaných rozhovorů

Scénář rozhovoru – druhé kolo - Podnikání jako druhá kariéra – Podnikání 2.0

Rekrutace: V podstatě všichni respondenti z 1. vlny

Úvodní poznámky pro tazatele:

- ⌚ **Explicitně navázat na předchozí rozhovor** - připomenout konkrétní body z první vlny = tazatel se seznámí s obsahem 1. rozhovoru a navazuje na konkrétní témata, víte kdy se rozhovor odehrál (před půl rokem, 9 měsíci, atp)
- ⌚ Využívat srovnání "tehdy vs. dnes" u vybraných témat z prvního kola
- ⌚ **Rozhovor by měl trvat max. 60 minut** - prioritně pokrýt longitudinální témata a ekosystém
- ⌚ **Klíčové pro 2. vlnu:** srovnávat "tehdy vs. dnes" u témat z prvního kola
- ⌚ Flexibilně reagovat na odpovědi respondenta - explorativní přístup
- ⌚ Využívat následné otázky typu "Můžete mi to konkrétně popsat?" "Popište situaci, kdy..." "Jak se ta situace vyvíjela?"
- ⌚ **Pořadí témat podle priority:** longitudinální, ekosystém, definice úspěchu, ostatní podle času a relevance. Cílem je dosáhnout co největší návaznosti na 1. rozhovor, proto pořadí necháváme na vaší odbornosti a citu pro realizaci.

REFLEXE ZMĚN

- ⌚ *Poznámka pro tazatele – zde doporučujeme mít připravené 2-3 zajímavé momenty z prvního rozhovoru. Něco v duchu úvodních vět níže:*

"Minule jste zmínil/a zajímavou myšlenku o tom, že... Mohl/a byste to více rozvinout?"

"Utkvělo mi, co jste říkal/a o... Jak toto vnímáte dnes?"

"Chtěl/a bych se vrátit k vašemu výroku o a zeptat se..."

"Minule jste se dotkl/a tématu... Jak to vnímáte dnes?"

- ⌚ Když si vzpomenete na náš první rozhovor – co se od té doby ve vašem podnikání změnilo?
- ⌚ Jak se změnila vaše obavy nebo výzvy, kterým čelíte?

DEFINICE ÚSPĚCHU A ALTERNATIVNÍ METRIKY

- ⌚ Když se ohlédnete za uplynulými měsíci, podle čeho poznáte, že se vám podnikání daří? Co pro vás znamená úspěch?
- ⌚ Jak měříte pokrok ve svém podnikání? Používáte jiné ukazatele než jen finanční výsledky?
- ⌚ Změnilo se nějak vaše vnímání toho, co znamená "úspěšné podnikání" oproti době, kdy jste začínali?

POSTOJE K RŮSTU A ŠKÁLOVÁNÍ

- ⌚ Jak přemýšlíte o budoucím růstu svého podnikání? Co by pro vás znamenalo "vyrostl/a jsem"?
- ⌚ Jaké faktory vás v růstu podporují a co vás naopak brzdí? (strukturální vs. osobní faktory)
- ⌚ Setkali jste se s nějakými bariérami, které vám neumožňují růst tak, jak byste chtěli?

DIGITÁLNÍ TECHNOLOGIE A JEJICH VLIV

- ⌚ Pro jaké aspekty svého podnikání používáte digitální technologie? (dig. Technologiemi myslíme vše, co se dělá na počítači, mobilu nebo tabletu - účetní systémy, sociální sítě, AI, ???)
- ⌚ Jaké konkrétní digitální technologie využíváte ve svém podnikání? Co se změnilo od našeho posledního rozhovoru?
- ⌚ Museli jste se kvůli technologiím naučit něco nového? Jak to zvládáte?
- ⌚ O kterých technologiích přemýšlíte, že by vám mohly pomoci ve vašem podnikání? Proč je chcete začít využívat? Co vám zatím brání je využívat? (genAI) --- možná témata zákazníci, vlastní zájem, požadavky legislativy (např. datová schránka)
- ⌚ Do jaké míry považujete nové technologie jako genAI jako hrozbu a v čem pro vaše podnikání?

ADMINISTRATIVA VS. PRODUKTIVNÍ ČAS

- ⌚ Kolik času v průběhu typického měsíce věnujete administrativě, účetnictví, daním oproti "skutečné práci"? Jak se vám to daří vybalancovat?
- ⌚ Pomáhá vám někdo s účetnictvím, přípravou daňového přiznání nebo komunikací s jinými úřady? (žádosti o dotace, atp.)
- ⌚ Co vás v administrativě nejvíc trápí? Našli jste nějaké způsoby, jak si to zjednodušit?
- ⌚ Ovlivňuje administrativa vaše rozhodování o tom, jak podnikání rozvíjet?
- ⌚ Co by se muselo změnit v přístupu k státu k podnikání, abyste podnikání uzavřel/a? Například výše odvodů?

SVOBODA, AUTONOMIE a SEBEREALIZACE (možné otázky - vybrat 2-3 podle kontextu):

- ⌚ Když se zamyslíte nad tím, co vám podnikání přineslo do života - jaké formy svobody jste získali? (časová, finanční, rozhodovací...)
 - Jak vnímáte svobodu rozhodování ve svém podnikání? O čem můžete rozhodovat sami a co vás naopak omezuje?
- ⌚ V čem jste si díky podnikání více "svým pánem" než jako zaměstnanec?
 - Máte pocit, že si můžete více řídit svůj život než dříve? V jakých oblastech?
 - Kde naopak máte paradoxně **méně** svobody nebo autonomie?
- ⌚ Jak se změnila vaše závislost na ostatních (zaměstnavateli, kolegách, systému)?
- ⌚ Změnilo podnikání vaši představu o tom, co znamená být nezávislý/nezávislá?
- ⌚ Jak vnímáte vliv vašeho "já"/vaší osobnosti na vaše podnikání? Jak se ve vašem podnikání projevuje vaše osobnost? NEBO: V čem je vaše podnikání odrazem toho, kdo skutečně jste? Které z vašich osobních hodnot a charakterových rysů se nejvíce promítají do způsobu, jakým vedete svůj byznys? (Poznámka pro tazatele. Cílem

otázek je zjistit, jak zapadá do jejich “podnikatelského příběhu” jejich autentické já; zda je pro ně podnikání jistým prostorem pro sebevyjádření nebo něco takového)

- Jak důležité je pro vás být ve svém podnikání autentický/á? Můžete uvést konkrétní příklad situace, kdy jste se rozhodl/a jednat podle svých přesvědčení, i když to možná nebyla nejjednodušší cesta?

PODNIKATELSKÝ EKOSYSTÉM A SÍŤ

- ⌚ S jakými dalšími podnikateli nebo organizacemi spolupracujete? Jak se tyto vztahy vyvíjejí?
- ⌚ Na kom nebo na čem je vaše podnikání závislé? (dodavatelé, partneři, instituce)
- ⌚ Kde hledáte podporu nebo rady, když řešíte podnikatelské výzvy? Funguje nějaká neformální síť podpory?
- ⌚ Odkud čerpáte informace – o legislativních změnách, o trendech v oboru?
- ⌚ Jaké vzdělávání, coaching, mastermind skupiny pro vás fungují jako nefinanční podpora ve vašem podnikání?
- ⌚ Zvažujete využití finančních nástrojů podpory podnikání, jako jsou záruky, zvýhodněné půjčky?
- ⌚ Jaké formy finanční podpory podnikání by z vašeho pohledu prospěla vašemu podnikání?

ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY

- ⌚ Máte nějaké doporučení **pro lidi ve vašem věku, kteří uvažují o podnikání**?
- ⌚ Je něco, o čem jsme si dnes nepovídali, ale považujete to za důležité?

Příloha č. 3 Kódovací schéma

Úroveň		Původ	Popis	Příklady z projektu	Jak vznikají
TEMATICKÉ OBLASTI		Deduktivní	Předem definované hlavní oblasti zkoumání odvozené přímo z výzkumných otázek a struktury rozhovoru.	(A) Motivace (B) Podnikatelské praxe (C) Kompetence (D) Podnikatelská infrastruktura (E) Timeline a trajektorie	Odvozeny z projektové žádosti, rešerše literatury a diskusí s aplikačním garantem před zahájením sběru dat. Formulovány do scénáře rozhovoru jako hlavní tematické sekce 1. vlny rozhovorů.
KÓDY - DEDUKTIVNÍ		Deduktivní	Konkrétní označení pro významové jednotky, které jsou předem stanoveny na základě teoretického rámce a scénáře rozhovoru. Odpovídají na otázku: "Co konkrétně chceme v rámci každé tematické oblasti zjistit?"	V oblasti (A) Motivace: • Motivace - push (vnější tlaky) • Motivace - pull (vnitřní tažení) • Motivace - flexibilita V oblasti (B) Praxe: • Finance • Organizace času - pracovní týden • Společník/společnici	Vytvořeny před nebo na samém začátku analýzy na základě scénáře rozhovoru. Operacionalizují tematické oblasti do konkrétních otázek a aspektů, na které se ptáme. Aplikovány systematicky na všechny rozhovory.
KÓDY - INDUKTIVNÍ		Induktivní	Nové kódy vzniklé z dat, které nebyly předem plánovány. Vznikají při opakovaném čtení přepisů, během kterého jsme identifikovali opakující se vzorce, témata nebo dimenze, které respondenti sami přinášejí do diskuse, ale které nejsou	Nově identifikované: • Autonomie (opakovaný důraz na nezávislost rozhodování, objevil se napříč rozhovory jako klíčový motiv) • Svoboda (svoboda jako pocit osobního osvobození od korporátních struktur) • AI technologie (spontánní diskuse o dopadu AI, nebyla v původním scénáři) • Postoje k růstu (systematická neochota růst, důležitý vzorec u 40+)	Objevují se během iterativní analýzy dat. Nový kód nevzniká z jednoho rozhovoru, ale z vícero – je to opakující se vzorec. Validováno týmovou diskusí.

Úroveň		Původ	Popis	Příklady z projektu	Jak vznikají
			zachyceny existujícími deduktivními kódy.		
KÓDY - SMÍŠENÉ		Mix deduktivní/induktivní	Kódy, které začaly jako deduktivní (byly v původním schématu), ale během analýzy byly na základě dat významně upraveny, rozšířeny, aby lépe odpovídaly realitě v datech.	Původní kód: "Úspěch" → Po analýze rozdělen na: • Úspěch - metriky (různé způsoby měření) • Úspěch - cena/hodina (konkrétní finanční metrika) • Metriky úspěchu (alternativní definice mimo finance) Původní kód: "Mentor" → Rozšířen na: • Mentor / mentoring (formální i neformální formy podpory, rozlišení mezi hledáním a poskytováním mentoringu)	Vznikají v procesu aplikace deduktivních kódů. Původní kód je buď příliš široký (je potřeba ho rozdělit), příliš úzký (nezachycuje variabilitu v datech), nebo špatně formulovaný (data ukazují jiné dimenze, než byly původně očekávány). Úprava probíhá iterativně.
SUBTÉMATA		Převážně induktivní	Opakující se vzorce a významy identifikované syntézou více kódů napříč datovým souborem. Subtémata reprezentují konkrétní zjištění nebo interpretace - jsou to již analytické konstrukty, ne pouze deskriptivní kategorie. Vznikají seskupováním kódů, které spolu tematicky souvisejí.	Subtéma: "Autonomie vs. nejistota - paradox svobody" Sestaveno z kódů: Autonomie + Svoboda + Motivace-pull + Rizikovost podnikání + Finance + Emoce spojené s podnikáním Zjištění: Podnikatelé 40+ vysoce oceňují autonomii, ale současně prožívají ambivalenci spojenou s finanční nejistotou. Subtéma: "Životní fáze jako faktor růstové orientace" Sestaveno z kódů: Postoje k růstu + Budoucnost + Zdraví + Work-life balans + Rodina Zjištění: Nízká	Vytvářeny v pokročilé fázi analýzy pomocí tematických map. Proces zahrnuje: (1) Vizualizaci vztahů mezi kódy, (2) Identifikaci vzorců opakujících se napříč případy, (3) Formulaci interpretativních zjištění, (4) Validaci týmem.

Úroveň		Původ	Popis	Příklady z projektu	Jak vznikají
				motivace k růstu není "selhání", ale vědomá strategie odpovídající prioritám životní fáze.	
TÉMATA		Syntéza	Syntetizující kategorie nejvyšší úrovně, které integrují sub témata a kódy do koherentního celku s jasným "příběhem". Hlavní témata odpovídají na primární výzkumné otázky a tvoří strukturu pro prezentaci výsledků. Každé hlavní téma má jasnou definici, hranice (co ne/zahrnuje.	TÉMA 1: "Definice úspěchu a alternativní metriky" Integruje: Všechny kódy týkající se úspěchu + well-being + work-life balance + metriky Hlavní message: Podnikatelé 40+ redefinují úspěch mimo růst TÉMA 2: "Postoje k růstu a škálování" Integruje: Kódy o růstu + riziku + zaměstnancích + finančních limitech Hlavní message: Vědomá preference stability nad expanzí	Vytvářena jako finální krok analýzy. Výzkumný tým vezme všechny sub témata a kódy, identifikuje nadřazené struktury, které je spojují, a formuluje hlavní "příběhy" dat. Tato témata jsou základem pro: (1) Strukturu výzkumné zprávy, (2) Témata pro 2. vlnu rozhovorů, (3) Prezentaci pro stakeholdery, (4) Vědecké publikace.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4 Kontrolní seznam pro validitu tematické analýzy

Fáze procesu	Krok	Kritérium	Odpověď
Transkripce	1	Data byla přepsána na odpovídající úroveň detailu a přepisy byly zkontrolovány proti nahrávkám z hlediska 'přesnosti'	Ano. Včetně dvojí kontroly přepisu
Kódování	2	Každé datové položce byla věnována stejná pozornost v procesu kódování	Ano.
	3	Témata nebyla generována z několika výrazných příkladů (anekdotický přístup), ale proces kódování byl důkladný, inkluzivní a komplexní	Ano.
	4	Všechny relevantní extrakty pro každé téma byly shromážděny	Ano.
	5	Témata byla zkontrolována navzájem a vůči původnímu datovému souboru	Ano.
	6	Témata jsou interně koherentní, konzistentní a mezi sebou odlišná	Ano.
Analýza	7	Data byla analyzována – interpretována, - spíše, než pouze parafrázována nebo popsána	Ano. Pokračuje s novými daty.
	8	Analýza a data si vzájemně odpovídají – extrakty ilustrují analytická tvrzení	V procesu přípravy. Zaručeno prací vícero výzkumníků na přípravě výzkumných výstupů.
	9	Analýza vypráví přesvědčivý a dobře organizovaný příběh o datech a tématu	V procesu přípravy. Zaručeno prací vícero výzkumníků na přípravě výzkumných výstupů.
	10	Je poskytnut dobrý poměr mezi analytickou narací a ilustrativními extrakty	V procesu přípravy. Zaručeno prací vícero výzkumníků na přípravě výzkumných výstupů.
Celkově	11	Bylo alokováno dostatek času k adekvátnímu dokončení všech fází analýzy, bez spěchání kterékoliv fáze nebo jejího povrchního provedení	Ano, zohledněno v časovém plánu projektu.
Písemná zpráva	12	Předpoklady a specifický přístup k tematické analýze jsou jasně vysvětleny	Ano.
	13	Popsaná metoda a vykazovaná analýza jsou konzistentní	Ano.
	14	Jazyk a koncepty používané ve zprávě jsou konzistentní s epistemologickou pozicí analýzy	Ano.
	15	Výzkumník/výzkumnice je pozicionován/a jako aktivní v procesu výzkumu; témata jen tak 'nevyplouvají na povrch'	Ano.

Vlastní překlad a zpracování dle Braun, V., & Clarke, V. (2013).