



# MANUÁL:

## Jak založit sociální podnik



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Podpora sociálního  
podnikání v ČR  
pokračuje

MANUÁL: Jak založit sociální podnik  
Text zpracovaly: Mgr. Gabriela Kurková,  
PhDr. Ing. Petra Francová, Ing. Daniela Bednářiková  
Grafické zpracování: Táňa Niklová Kynclová  
Použité fotografie jsou z fotoarchivů sociálních podniků a grafičky.

Vydala: P3 – People, Planet, Profit, o.p.s.  
Malátova 659/16, Praha 5 – Smíchov, 150 00  
Praha 2015

Úpravy provedeny 2022 v rámci projektu  
Ministerstva práce a sociálních věcí, Podpora sociálního podnikání v ČR,  
registrační číslo CZ.03.2.60/0.0/0.0/15\_016/0006098.

Třetí rozšířené vydání (pouze on-line)

ISBN 978-80-260-7401-4

## Úvod



Tak jako každá správná pohádka začíná slovy “bylo - nebylo”, tak i každý manuál začíná souslovím “tato publikace je určena...”. My jsme při přípravě našeho manuálu myslely na ty, kteří uvažují o založení sociálního podniku, ale nevědí, jak se do toho mají pustit. Vycházely jsme při tom z praktických potřeb těchto lidí, které známe z mnoha našich školeních a konzultací k založení sociálního podniku. Nechtěly jsme vás zahltit přemírou podrobných a odborných informací. Naším záměrem bylo sestavit praktický a stručný návod, co kdy jak a proč mají udělat lidé, kteří se rozhodnou založit sociální podnik. Součástí této publikace je také stručný návod na sestavení podnikatelského plánu. Podrobnější informace si dnes může každý jednoduše dohledat jinde.

Posudte sami, jak se nám povedlo náš záměr naplnit.

Pro větší názornost, případnou inspiraci či motivaci připojujeme také čtyři příklady dobré praxe, dva z České republiky a dva ze zahraničí. Formou rozhovorů, článků či příběhů se vám v závěru této publikace představí sociální podniky z rozličných podnikatelských oborů a jejich manažeři se vám svěří se svými úspěchy a radostmi, ale také problémy, pochybeními a prohrami. Snad to pro vás bude čtení nejen zábavné, ale i poučné.

Petra Francová  
Gabriela Kurková



## ➤ Obsah

Úvod ... 3

### 1. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ ... 6

- 1.1. Proč podnikat sociálně ... 6
- 1.2. Co je a co není sociální podnik ... 7
- 1.3. Má mít nový sociální podnik samostatnou právní subjektivitu ... 10
  - 1.3.1. Jakou zvolit právní formu ... 11
- 1.4. Jaké existují způsoby financování pro začátek ... 13

### 2. NEŽ ZAČNETE PODNIKAT ... 16

- 2.1. Zmapujte svůj potenciál ještě před začátkem podnikání ... 18

### 3. PODNIKATELSKÝ PLÁN VAŠEHO SOCIÁLNÍHO PODNIKU ... 20

- 3.1. Je nutné mít podnikatelský plán? K čemu je dobrý? ... 20
- 3.2. Struktura plánu vašeho sociálního podnikání ... 21
- 3.3. Jednotlivé části plánu pro vaše sociální podnikání ... 22
  - 3.3.1. První část vašeho plánu sociálního podnikání – Úvod a základní informace o vašem podnikatelském záměru a o vás ... 22
  - 3.3.2. Druhá část vašeho plánu sociálního podnikání – Situační analýza trhu ... 23
  - 3.3.3. Třetí část vašeho plánu sociálního podnikání – Marketing ... 29
  - 3.3.4. Čtvrtá část vašeho plánu sociálního podnikání – Finanční plán ... 34
  - 3.3.5. Pátá část vašeho plánu sociálního podnikání – Harmonogram, management a lidské zdroje, technické a technologické řešení, doklady, přílohy ... 36

### 4. RADY NA KONEC ... 38

- 4.1. Kde hledat potřebné informace ... 39

### 5. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE ... 40

- 5.1 ČR ... 40
  - 5.1.1 Ethnocatering o.s. ... 40
  - 5.1.2 Liga o. p. s. ... 43
- 5.2 EU ... 47
  - 5.2.1 Penzion U pana Cogito ... 47
  - 5.2.2 R.U.S.Z ... 49

Závěr ... 53

Příloha č. 1 Sada rozpoznávacích znaků pro integrační sociální podnik ... 56

Příloha č. 2 Podnikatelský plán ... 58

# 1. SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ



## 1.1. Proč podnikat sociálně?

*“V posledních několika letech se sociální byznys rozvinul z pouhého nápadu v živoucí, rychle rostoucí skutečnost. Už nyní zlepšuje životy mnoha lidí a je na vzestupu do jednoho z nejdůležitějších společenských a ekonomických trendů.”*

Muhammad Yunus, nositel Nobelovy ceny

Sociální podnikání je na vzestupu a zajímá se o něj čím dál tím více lidí. Co je na něm tak zajímavého? Čím si dokáže lidi získat? Zde jsou alespoň některé příklady, k čemu je sociální podnikání užitečné.

Vztah lidí k práci je do značné míry deformován a hledají se cesty jak udělat pracovní činnost smysluplnější nejen pro vlastní pracovníky, ale i pro společnost. Základním principem sociálního podnikání je provozování společensky prospěšné činnosti za pomoci ekonomických nástrojů. Podporuje vlastní aktivitu lidí, jejich sebedůvěru a pomáhá jim nalézat smysluplnost práce. Vnáší do podnikání etický rozměr a ve Velké Británii mu říkají “podnikání pro 21. století”.

S rostoucím procesem globalizace se zvětšuje potřeba podporovat místní, komunitní rozměr lidského života. Nadnárodní firmy a řetězce díky své ekonomické síle prosazují takové podmínky, které jsou pro ně výhodné, ale poškozují místní drobné výrobce a místní poskytovatele služeb. Zásadou sociálního podnikání je využívání místních zdrojů, které jsou omezené ve své velikosti, a díky tomu pomáhá alespoň do určité míry kompenzovat negativní účinky globalizačních procesů. Chová se tak šetrně k životnímu prostředí a má velký potenciál dlouhodobé udržitelnosti. Může také zlepšovat kvalitu života ve venkovských oblastech.

Nada Johannisová,  
Kde peníze jsou služebním,  
nikoliv pánem  
*„Bereme-li v úvahu výhody z hlediska přírody  
a trvalé udržitelnosti, lokalizace vede k menšímu  
měřítku a větší diverzitě podniků, což usnadňuje  
vzájemné napojení výrob a přechod  
k ekonomice uzavřených cyklů.“*



## 1.2. Co je a co není sociální podnik?



CO JE SOCIÁLNÍ PODNIK	CO NENÍ SOCIÁLNÍ PODNIK
chce dělat věci jinak a lépe, tj. prvotní motivace vychází z odlišného hodnotového žebříčku zakladatelů a managementu	sociálním podnikem není automaticky každý zaměstnavatel, který se takto označí
umí podnikat a respektuje ekonomickou realitu, podnikání je základem většiny jeho finančních zdrojů	není to každý společensky odpovědný podnik (tzv. CSR), protože ten bývá zřízen primárně za účelem zisku
většinu z případného zisku vrací zpět do podniku nebo ho věnuje na společensky prospěšné účely	není to nestátní nezisková organizace (dále jen NNO), která si přivydělává prodejem výrobků nebo služeb, ale podnikatelské projevy NNO mohou být základem sociálního podniku
respektuje zájmy a individuální potřeby svých zaměstnanců, usiluje o jejich identifikaci se sociálním podnikem	není to sociálně terapeutické pracoviště (zpravidla NNO), protože se jedná v zásadě o službu klientům a nejde v ní o zaměstnávání v ekonomickém smyslu
zpravidla zaměstnává znevýhodněné osoby (integrační sociální podnik), není to ale podmínkou	integračním sociálním podnikem nemusí být automaticky každý zaměstnavatel s více než 50 % osob se zdravotním postižením
je nezávislý, spolupracuje s místní komunitou a zainteresovanými skupinami (stakeholdery), chová se partnersky	není to nadnárodní společnost ani její část, případně podnik na této společnosti závislý

Sociální podnikání je na vzestupu všude ve světě a každá země ho přizpůsobuje svým historickým kořenům, své tradici, mentalitě a kultuře. Rozvíjí se ve všech zemích EU a je čím dál tím více podporováno Evropskou komisí. I v Evropě existují rozdíly mezi státy, např. v zemích na jihu Evropy převažují sociální družstva, kdežto britské pojetí klade větší důraz na osobu sociálního podnikatele. Přes rozdílnost národních přístupů došlo ke shodě na znacích sociálního podniku ve vědecké síti EMES.

V České republice se objevovaly první informace a oťukávání tématu již od konce devadesátých let na úrovni družstevních svazů, skutečným základem pro širokou diskuzi se stal vznik Národní tematické sítě pro sociální ekonomiku v roce 2005 v rámci programu EQUAL. Po dvou letech společné práce a hledání konsenzu jsme vytvořili první české definice a principy. Ty byly v roce 2011 revidovány a hlavní znaky sociálního podniku byly seřazeny pod tři hlavní principy – sociální, ekonomický a environmentální, který byl sloučen s místním rozměrem. Principy a znaky sociálního podniku schválené TESSEA, které jsou plně v souladu se společným evropským pojetím EMES.

Zjednodušeně by se dalo říci, že české pojetí je široké a důraz je kladen na podnikání, tj. na to, aby si na sebe dokázaly sociální podniky vydělat. Mezi sociální podniky počítáme nejen integrační sociální podniky, které zaměstnávají znevýhodněné osoby, ale také ty podniky, které jsou zaměřené ekologicky, podporují místní rozvoj nebo se věnují fairtradovému obchodování. Do sociálního podnikání počítáme i podnikání neziskovek, které si přivydělávají a ze zisku podporují svou hlavní činnost.

Sociální podnik stojí na dvou nohách – ekonomické a sociální. Důležité jsou obě dvě a je třeba mezi nimi pořád hledat rovnováhu, aby podnik nekulhal. V praxi je to jako na houpačce a rozhodování je často obtížné, protože při svém každodenním i dlouhodobém rozhodování musíte brát v potaz více aspektů a souvislostí. Mám vzít tuto zakázku, kterou podnik potřebuje, ale vím, že je pro mé znevýhodněné zaměstnance na hraně jejich možností a může je to úplně rozhodit? Mám se o tom se svými zaměstnanci poradit, nebo o tom rozhodneme jen v nejužším vedení? Mám využívat dražší suroviny, které splňují ekologické požadavky, nebo ty levnější s pochybným původem a složením?

Zdroj, z něhož budete čerpat sílu při řešení těchto dilemat, je vaše motivace. Musíte mít v sobě přesvědčení, že to, co děláte, je správné, že tím pomáháte. Nemusíte se snažit spasit svět. Úplně stačí když pomůžete pár konkrétním lidem, které znáte, tím, že je zaměstnáte, a jejich život získá najednou nový smysl a řád. Nebo obnovíte nějakou místní polozapomenutou tradici, zachráníte při tom například chátrající objekt ve vaší obci a začnete vyrábět místní specialitu, na kterou budete lákat turisty. Můžete otevřít restauraci nebo kavárnu, kde budete pořádát výstavy a přednášky, budete v ní poskytovat prostor místním spolkům nebo začnete organizovat každým rokem masopust; do vaší restaurace to přivede nové zákazníky a obec z toho bude mít prospěch, protože se tam začnou konat zajímavé akce.

**Ti z vás, kteří jsou zvyklí na jasné a uchopitelné definice a očekávají, že se jednoznačně dozvědí, jak se pozná sociální podnik, nepotěšíme. Teritorium sociálního podnikání je členité, mnohotvárné a nejednoznačné, a vzpírá se exaktním definicím. Diskuzemi o definicích už strávilo mnoho lidí mnoho času a nemá smysl se k nim přidávat. "Nebavte se o tom, co to je, ale dělejte to v praxi" – řekl Apostolos Yokanidis z Evropské komise v roce 2005, a měl pravdu.**

Pojďme se teď podívat na tři konkrétní příklady.

## ➤ 1. příklad – SENZA družstvo

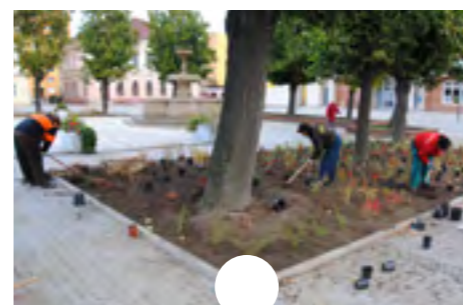


Jedná se o jeden z prvních sociálních podniků s právní formou družstva v ČR. Založilo ho v Prostějově občanské sdružení, které pracuje se zdravotně postiženými. V současné době poskytuje práci 39 lidem a provozuje dietní jídelnu s dostupnými cenami, drobné montážní práce, kompletace výrobků, praní a žehlení prádla. Renata Čekalová, která družstvo v roce 2000 založila, doporučuje začátečnickům dvě věci:

*"Vyplatilo se nám oddělit od sebe poskytování sociálních služeb a podnikání. Pokud nejsou vytvořena jasná pravidla mezi sociální službou a zaměstnáváním, dělá to problémy."*

*"Každý člověk se znevýhodněním, který pracuje v sociálním podniku, si musí vydělat aspoň na svůj plat."*

## ➤ 2. příklad – ONZA, a. s. - městská sociální firma



Tento sociální podnik založilo v roce 2010 město Jirkov ve spolupráci s Člověkem v tísni, aby pomohlo zaměstnat 16 sociálně znevýhodněných osob, především Romů, z jirkovských sociálně vyloučených lokalit. Podnikání firmy ONZA je založeno na údržbě veřejné zeleně, správě hřbitovů a parkovišť. Jediným akcionářem a hlavním objednavatelem služeb je město Jirkov. Sociální podnik získává své zakázky ve veřejné soutěži. *"Dáváme příležitost lidem, které k nám*

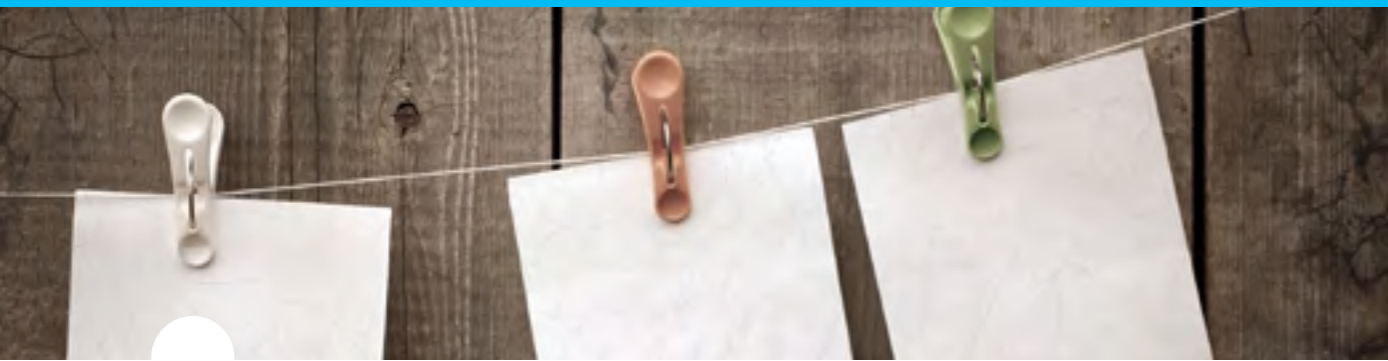
*posílá Probační a mediační služba. Pomáháme jim napravit to, co se jim v životě nepodařilo, a oni nám to vracejí tím, že je naše město čistější", říká vedoucí provozu Václav Houdek.*

## ➤ 3. příklad – Modrý domeček



Tento sociální podnik vznikl z iniciativy rodičů uvnitř o. s. Náruč (od 1. 1. 2014 právní forma spolku) s cílem vytvořit zaměstnání pro jejich odrůstající děti s mentálním a kombinovaným postižením. Byl založen v roce 2007 v Řevnicích u Prahy. Poskytuje práci 25 lidem s postižením a provozuje kavárnu, kopírovací službu a žehlení prádla. Z kavárny se stalo oblíbené místo setkávání, které pořádá řadu kulturních a společenských akcí. V současné době

o. s. Náruč chystá rozjezd dalšího sociálního podniku, který díky diverzifikaci činností přinese organizaci větší stabilitu a zisky. *"Samotné nás příjemně překvapilo, že se nám díky dobrým koláčům a pozitivnímu přístupu podařilo prolomit bariéru ve vztahu k mentálně postiženým. Je příjemné vidět, jak nám rozkvétají před očima," řekla dlouholetá ředitelka Zuzana Dudáková.*



### 1.3. Má mít nový sociální podnik samostatnou právní subjektivitu?

Pokud máme odpovědět jednoduše, tak spíše ano. Variantou k vlastní právní subjektivitě je vyčlenění sociálního podniku do samostatného střediska nebo organizační jednotky v rámci větší organizace tak, aby měl svou autonomii a řízení. Tuto krátkou odpověď je ale třeba více rozvést.

Již jsme mluvili o tom, že založení sociálního podniku je dlouhodobý proces, a tato myšlenka často vzniká v organizaci, která již delší dobu funguje. Tak jako každý organismus, má i sociální podnik svůj životní cyklus. V začátcích potřebuje hodně pomoci a je mu svým způsobem lépe, když vzniká uvnitř mateřské organizace a je jí podporován. Když se mu začne dařit a rozvíjí se, má potřebu větší svobody v rozhodování a pak dochází k napětí ve vztahu k “matce”. Řešením této situace může být oddělení se a založení samostatné právní osoby. Této situaci lze předejít tím, že je sociální podnik rovnou založen jako samostatná právní osoba, jejímž zakladatelem je mateřská organizace nebo fyzické osoby z jejího vedení.



**Rada pro NNO:** V neziskovém sektoru existují všechny varianty, které jsme zmínili výše. Pokud sociální podnik vzniká jako samostatné středisko uvnitř NNO, je třeba mu dát od začátku velkou autonomii, protože bude fungovat jiným způsobem. I tak ale musíte počítat s tím, že časem bude docházet k pnutí a vnitřním konfliktům. Každá NNO by si také měla uvědomit, že jejich sociální podnik může zkrachovat a stáhnout ke dnu i svou matku.

**Rada pro obce:** Obce nemají na rozdíl od neziskovek jinou možnost než založit samostatný sociální podnik. Důvodem je potřeba jeho nezávislosti v rozhodování a řízení. To samé platí i pro příspěvkové organizace. Na tom, že sociální podnik by měl být soukromým subjektem, se shodli tvůrci principů a definic v TESSEA a řídí se tím i poskytovatelé dotací a půjčky.

**Rada pro podnikatele:** Podniky můžou založit v rámci svého stávajícího podniku odštěpný závod nebo pobočku, středisko nebo divizi, kterou prohlásí za sociální podnik. Toto rozhodnutí učiní statutární orgán formou zápisu u notáře, které pak zaregistrují v obchodním rejstříku.

**Rada pro všechny:** Pokud si chce organizace, z níž vzešel impuls k založení sociálního podniku, zachovat vliv na jeho fungování, může se stát jeho zakladatelem. Míra jeho vlivu je pak stanovena v zakladacích dokumentech. Jedná se v praxi o poměrně častý model.

#### 1.3.1. Jakou zvolit právní formu?

Při zakládání sociálního podniku je třeba udělat rozhodnutí, jakou zvolit právní formu. Velmi často jsme dotazováni, jaká právní forma je pro sociální podnik nejlepší. Na tuto otázku neexistuje jasná odpověď a zakladatelé by si to měli dobře rozmyslet. V následující tabulce najdete obvykle se vyskytující právní formy s jejich výhodami a nevýhodami.



PRÁVNÍ FORMA	VÝHODY	NEVÝHODY	POZNÁMKY
společnost s ručením omezeným	jednoduchý způsob řízení, lze založit i jen jedním zakladatelem	přísnější formální nároky (notářský zápis), tím i finančně nákladnější založení (oproti tzv. neziskovým formám)	Nejčastější právní forma sociálních podniků v ČR. Může být založena jen jednou osobou. Svou podstatou je to podnik „pro zaměstnance“, kteří nemohou příliš ovlivnit jeho strategii.
akciová společnost	disponuje větším kapitálem, důvěryhodná právní forma pro banky	vysoký základní kapitál – min. 2.000.000 Kč (nebo 80.000 EUR), finančně nákladnější založení (oproti tzv. neziskovým formám)	Jedná se o netypickou právní formu pro sociální podnik, několik jich ale v ČR existuje.
OSVČ	jednoduché založení, jednoduché rozhodování	OSVČ ručí při bankrotu svým majetkem	OSVČ může mít zaměstnance.
družstvo	kollektivní demokratická forma rozhodování – zpravidla jeden člen jeden hlas, otevřené pro neomezený počet spoluvlastníků	některé banky a většina právníků má s družstvy malé zkušenosti, v očích státní správy naopak mívají vyšší kredit	Klíčové jsou vztahy, společné zájmy a vyjasněná očekávání členů. Všichni zaměstnanci nemusejí být automaticky členy, členství může být motivací pro nové zaměstnance. Minimální počet členů je 3.
sociální družstvo	novinka od roku 2014, vycházející vstřícně principům sociálního podnikání, v zásadě se jedná o družstvo, které se může rozhodnout pro „čistou“ formu sociálního podniku	transparentní akceptování principů sociálního podniku zatím nemá protiváhu ve výhodách na trhu ani v podpoře státu, právní experti zaujímají rozporné postoje, některé podmínky mohou být pro podnikání překážkou, chybí zkušenosti	Členy sociálního družstva jsou zaměstnanci, dobrovolníci a osoby, které mohou být poživateli dalších výhod členství.
obecně prospěšná společnost	transparentní právní forma s pojistkami proti zneužití, celý případný zisk se vrací zpět do hlavní činnosti organizace	poměrně složitý způsob řízení, pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním	Po 1. 1. 2014 už o.p.s. nemůžou vzniknout. Mohou podnikat jen v rámci vedlejší činnosti. Činnost již založených o.p.s. ale pokračuje.
ústav	založen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti, jednodušší komunikace se správní radou než v o.p.s.	zatím s touto právní formou není mnoho zkušeností, nákladnost založení	Účinnost od 1. 1. 2014 podle nového občanského zákoníku.
církev a náboženské společnosti	zázemí	pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním	Mohou podnikat jen v rámci vedlejší činnosti. Jedná se o velmi ojedinelou právní formu pro sociální podnik, několik jich ale v ČR existuje.
spolek (bývalé občanské sdružení)	vedle funkčních místních společenství je to dobrý základ a podhoubí sociálního podniku, pokud se jedná o velké stabilní spolky (o.s.), má podnik dobré zázemí	není vhodný pro podnikání, někteří dárci a finanční instituce neposkytují spolku na podnikání finanční podporu, pro banky to není důvěryhodná právní forma podnikání	Spolek může podnikat pouze v rámci své vedlejší hospodářské činnosti, pokud je její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku.

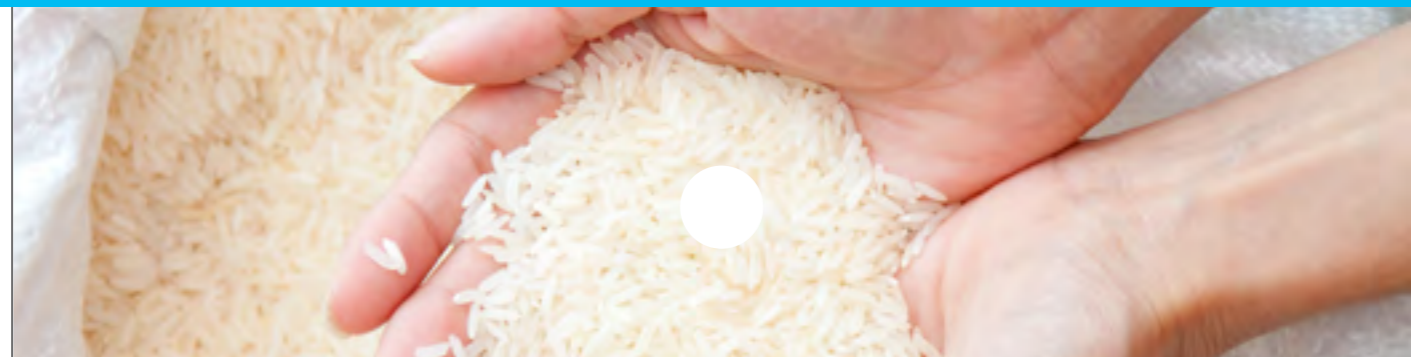
Pokud právní forma vaší organizace není vhodná pro založení sociálního podniku, může se vaše organizace stát zakladatelem, případně spoluzakladatelem sociálního podniku s jinou vhodnou právní formou.

#### Vliv na výběr právní formy sociálního podniku má:

- charakter podnikatelského záměru
- potřeba spoluzodpovědnosti všech nebo pouze některých spolupracovníků
- struktura zainteresovaných skupin (stakeholderů)
- předpokládaný další rozvoj
- způsob financování a finanční a investiční náročnost podnikání
- výše základního kapitálu
- další faktory – individuálně, včetně historie podnikatelského záměru

Při zakládání sociálního podniku byste určitě měli prohlásit v zakládacích dokumentech, že budete podnikat v souladu s principy sociálního podniku.

Doporučujeme, abyste jednotlivé principy sociálního podniku pouze “neopsali” z teoretických dokumentů, ale přizpůsobili je vaší konkrétní činnosti. Snažte se zvolit kompromis mezi obecností a konkretizací tak, aby vás to příliš nesvazovalo (například uvedete, z jaké znevýhodněné skupiny budou přijímáni vaši zaměstnanci, ale ne jejich počet nebo konkrétní znevýhodnění). Tyto dokumenty by měly být opatřeny ověřeným podpisem. Pokud byla již vaše organizace založená dříve bez přihlášení se k sociálnímu podnikání, sepíšíou zakladatelé nebo váš statutární orgán u notáře toto prohlášení jako dodatek k vašim zakládajícím dokumentům.



#### 1.4. Jaké existují způsoby financování pro začátek?

Kdo chce začít podnikat, potřebuje před začátkem podnikání získat nebo doplnit vstupní investice. Důvody jsou dva – potřeba nákupu zařízení a vybavení a potřeba překlenout počáteční období, než se podnikání rozjede a začne vydělávat.

V zásadě existuje pro financování začátku podnikání pět zdrojů, které lze někdy i kombinovat:

- A. VLASTNÍ PROSTŘEDKY
- B. GRANTY
- C. PŮJČKY A ÚVĚRY
- D. PŘÍSPĚVKY ZE ZÁKONA O ZAMĚSTNANOSTI
- E. DALŠÍ

➤ **A. VLASTNÍ PROSTŘEDKY**  
Z hlediska podnikatele je to nejbezpečnější zdroj financování. Doporučujeme vám vytvořit si ještě před tím, než se pustíte do podnikání, finanční rezervu z vlastních zdrojů. Buďte si jistí, že se vám bude moc hodit. Pokud jste ve ztrátě, tak se do sociálního podnikání vůbec nepouštějte. Uvažování neziskovek o tom, že si v tísnivé finanční situaci založí sociální podnik, aby se dostaly z potíží, je naprosto mylná. Založení sociálního podniku je náročný a dlouhodobý proces, na který potřebujete zdravou organizaci, správné lidi, peníze a velkou zásobu energie.

➤ **B. GRANTY**  
V programovacím období Evropských strukturálních fondů 2021–2027 se počítá v České republice s podporou sociálního podnikání a jedná se o průřezové téma. Jeho rozvoji se budou věnovat OPZ+. Cílem výzvy MPSV je podpořit vznik nových a rozvoj stávajících sociálních podniků za předpokladu vytvoření nových pracovních míst pro znevýhodněné skupiny osob se ztíženým přístupem na trh práce. S vytvořením pracovního místa je spjato poskytování integrační podpory, která by pracovníkům z řad znevýhodněných skupin osob měla pomoci při adaptaci na dané pracovní pozici a v jejich dalším osobním i profesním rozvoji.

Sociální podniky (nové i stávající) mají možnost prostřednictvím programu S-podnik čerpat investiční i provozní úvěr s úrokovou sazbou 0%. Úvěr poskytuje Národní rozvojová banka, která nabízí také odborné poradenství v oblastech managementu, marketingu, finančního řízení, organizace a výroby. Cílem je usnadnit sociálním podnikům zahájení podnikání a jejich další rozvoj.

Aktivní jsou v posledních letech i kraje, např. Pardubický kraj, Královohradecký a Moravskoslezský kraj, mají své programy na podporu sociálního podnikání.

Grantové prostředky již začínají poskytovat i některé banky. Jedná se zatím o menší finanční částky, které jsou kombinované s bezplatným poradenstvím. Program Start It social financuje ČSOB a bezplatné vzdělávání a mentoring nabízí sociálním podnikům také Česká spořitelna.

### ➤ C. PŮJČKY A ÚVĚRY

Pro půjčky a úvěry platí ještě více než pro granty, že podmínkou pro jejich získání je dobře zpracovaný podnikatelský plán s detailně propracovaným a realistickým finančním plánem. Úvěry poskytují finanční instituce, kterým jde hlavně o vlastní zisky, vaše sociální cíle je v podstatě nezajímají a jsou jim naopak podezřelé. Při dojednávání úvěru nebo půjčky se nesnažte riskovat a vždy pamatujte na stabilitu podniku, nemůžete se zadlužit víc, než kolik jste schopni (s rezervou) splatit.

Teoreticky vzato mohou sociální podniky využívat finanční zdroje na podporu malých a středních podniků. V praxi jich na tuto podporu dosáhne jen velmi malý počet. Sociální podniky jsou v porovnání s běžnými podniky rizikovější z hlediska pohledu finančních institucí. Na rozdíl od grantů zatím v ČR s půjčkami a úvěry pro sociální podniky velké zkušenosti nejsou. První vlaštkou je pilotní program Nadace České spořitelny pro sociální podniky. Zatím však bylo podpořeno velmi málo žadatelů, protože sociální podniky většinou nemají čím ručit a při posuzování jejich rizikovosti běžnými metodami jsou žádosti o úvěry zamítné.

Stát zatím nemá žádné zkušenosti s úvěry pro sociální podniky.

### ➤ D. PŘÍSPĚVKY ZE ZÁKONA O ZAMĚSTNANOSTI

Vzhledem k tomu, že sociální podniky jsou zaměstnavateli jako ostatní, mohou rovněž využít možnost získat finanční prostředky, které na podporu zaměstnanosti znevýhodněných osob poskytuje Úřad práce České republiky. V případě, že zaměstnavatel zaměstnává z více jak poloviny svých zaměstnanců, zdravotně postižené osoby a splní stanovené podmínky, má dokonce na takovouto finanční podporu právní nárok vyplývající ze zákona č. 435/2004 Sb., zákona o zaměstnanosti. Finanční podpora je poskytována jak na částečnou úhradu mzdových nákladů zaměstnavatele, tak rovněž po splnění předepsaných podmínek i na paušální úhradu provozních nákladů. Smyslem této podpory je eliminovat znevýhodnění zaměstnavatele na trhu v důsledku zaměstnávání osob se sníženou pracovní schopností, a přispět tak k motivaci zaměstnavatele takovéto osoby zaměstnat.

Finanční podpora se však netýká pouze podpory zaměstnanosti osob se zdravotním postižením. Sociální podniky mohou rovněž využít i nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. V případě, že se sociální podnik rozhodne zaměstnat osobu, která je evidována jako uchazeč o zaměstnání na Úřadu práce České republiky a spadá do podporovaných skupin, může požádat o poskytnutí finančního příspěvku, a to buď na zřízení pracovního místa, anebo na jeho vyhrazení.

Konkrétně se jedná o nástroj „společensky účelné pracovní místo“ (obdobně veřejně prospěšné práce). V případě, že je místo nově zřizováno, může zaměstnavatel – sociální podnik obdržet finanční prostředky na nákup vybavení souvisejícího s novým pracovním místem, v případě, že je místo vyhražováno, může ÚP ČR poskytnout příspěvek na refun-

daci mzdových nákladů a to až za dobu 12, resp. 24 měsíců. Příspěvek není nárokový, o jeho poskytnutí rozhoduje Úřad práce České republiky, důležité je i to, že zaměstnavatel, chce-li příspěvek obdržet, přijme uchazeče o zaměstnání do pracovního poměru až po uzavření dohody s Úřadem práce České republiky. Sociální podniky však samozřejmě mohou využít i jiných nástrojů, zejména příspěvků na vzdělávání či rekvalifikaci zaměstnanců či příspěvků na zapracování přijímaných uchazečů o zaměstnání. Rovněž tyto příspěvky nejsou nárokové a o jejich přiznání rozhoduje Úřad práce České republiky.

V každém případě je naprosto nezbytná spolupráce s Úřadem práce České republiky, neboť zaměření a konkrétní forma nástrojů se může proměňovat jak regionálně, tak zejména v čase. V případě, že nabíráte nové zaměstnance, kteří jsou uchazeči o zaměstnání, je vhodné se na výše uvedené nástroje informovat. V případě zaměstnávání osob se zdravotním postižením je dále možné využít daňových úlev, které jsou zaměstnavatelům při zaměstnávání OZP poskytovány.

### ➤ E. DALŠÍ

Při zakládání svého podniku se také můžete obrátit s prosbou o podporu na sponzory a dárcy. Ti mohou přispět finančně, ale nemusí se vždy jednat jen o peníze. Je pro ně většinou jednodušší přispět formou daru.

#### Můžete například získat:

- od firem ➤ bezplatné poradenství, konzultaci, vybavení, zařízení
- od obcí ➤ zlevněný nájem, budovu, pozemek
- od známých, studentů a kamarádů ➤ dobrovolnou práci

Záleží na vaší šikovnosti, dobrých vztazích a schopnosti získat podporu.



## 2. NEŽ ZAČNETE PODNIKAT



*Nemůžete se učit navigaci uprostřed bouře.*  
T. A. HARRIS

Na začátku si nejprve položte tyto základní otázky: PROČ, CO, KDY, KDE, JAK?

### Proč

O důležitosti motivace jsme se už zmiňovali. Pro úspěch v sociálním podnikání je to zásadní otázka. Zjednodušeně se říká, že sociální podnikání je o hodnotách, a myslí se tím samozřejmě hodnoty kladné. Kromě toho, že chcete někomu nebo něčemu pomoci, by vás to zároveň mělo bavit a naplňovat. Podnikat sociálně je těžší než podnikat běžně, a silná pozitivní motivace vám bude pomáhat překonávat těžkosti, které vás s největší pravděpodobností potkají.

### Co

Mít dobrý nápad v čem podnikat a najít tu “pravou díru” na trhu, není vůbec jednoduché. Někdy to přijde samo, většinou je ale dobrý podnikatelský záměr výsledkem usilovné práce, hledání, prověřování alternativ a provádění ekonomických propočtů. Zde je několik dobrých rad:

- Vycházejte z toho, co jsou vaši znevýhodnění zaměstnanci schopni dělat a jaká jsou jejich omezení.
- Rozhodujte se ne podle toho, co se vám líbí, ale podle toho, co má ekonomický smysl. Častým podnikatelským záměrem bývají kavárny, ty se ale neužívají a většinou je třeba jejich činnost dofinancovávat ze sponzorských darů. Perspektivními obory jsou např. informační technologie a gastronomie.
- Je dobré zkombinovat několik činností, abyste mohli rozložit podnikatelská rizika. Pokud vsadíte vše na jednu kartu, můžete taky rychle skončit.



**RADA PRO OBCE:** Častým záměrem bývají malé technické služby, kdy obec založí sociální podnik a dává mu pak zakázky. Zjistěte si nejprve, zda a v jakém rozsahu je možné tyto zakázky zadávat, aby nedocházelo k porušování pravidel volné soutěže a zadávání veřejných zakázek. Zvažte také, zda předpokládaný objem zakázek „uživí“ režii podniku a zda není nakonec výhodnější zaměstnávat v obci několik vhodných lidí přímo s podporou „veřejně prospěšných prací“.



### Kdy

Bez časového plánu se neobejdete. Zde je několik upozornění:

- 1) Vše trvá mnohem déle, než si teď myslíte, a na rozjezd podnikání budete potřebovat hodně času a sil. Půl roku je minimální doba, za kterou se to dá stihnout, většinou to ale bývá jeden až dva roky. Na začátku vás čeká mnoho rozhovorů, jednání a vyjednávání, které většinou potřebují svůj čas a nedají se moc zkrátit.
- 2) I když si myslíte, že máte reálný časový plán, počítejte navíc ještě s časovou rezervou.
- 3) Promyslete si vliv sezónnosti na vaši činnost – týká se to např. restaurací, zahradnictví, technických služeb... Po dobu sezónních výkyvů byste měli pokrývat snížení tržeb jinou doplňkovou činností.

**RADA PRO NEZISKOVKY:** Pokud chcete podnikáním řešit aktuální problémy vaší organizace a co nejrychleji otevřít sociální podnik, koledujete si o maléry. Vaše organizace k tomuto rozhodnutí musí dozrát a vše si předem dobře rozmyslet. Z praxe víme, že od prvních diskuzí až k realizaci to může trvat i několik roků.

### Kde

Otázka KDE se dělí na dvě podotázky. Na začátku je třeba zvážit, jaké máte nároky na prostory provozovny – kolik m<sup>2</sup> potřebujete, jakou mají mít jednotlivé místnosti dispozici a zda máte specifické požadavky na její umístění. Pokud je vaše provozovna umístěna na venkově, budete zvažovat nároky na dopravu zaměstnanců a surovin. Druhá část otázky KDE se týká toho, jak velký region svým podnikáním obsáhnete. Zde záleží nejvíce na charakteru vašeho podnikání, ale také na vašich záměrech do budoucna. Budete chtít mít pouze lokální působnost, nebo byste rádi časem expandovali i do jiných regionů?

# Jak

Pod otázkou JAK myslíme způsob řízení vašeho podniku a práce s vašimi zaměstnanci. Zde je třeba upozornit, že sociální podnik se v tom liší od běžného podniku. V souvislosti se sociálním podnikáním se hovoří o demokratickém řízení a participaci. Na to, jak lze tyto pojmy převádět do praxe, neexistují žádná jednoduchá pravidla a v podstatě je to na sociálním podnikání to, co je nejvíce tvůrčí a také nejtěžší. Minimálním požadavkem je to, že by zaměstnanci měli být informováni o dění v podniku, plánech do budoucna a měli by mít možnost vyjadřovat se k jeho strategiím. Na vyšší úrovni by měli být povzbuzováni ke spoluúčasti na chodu podniku a měli by za jeho fungování cítit odpovědnost. Zde je třeba jasně říci, že sociální podnik musí mít jasné manažerské vedení a je třeba citlivě rozhodovat o tom, kdy mají tyto demokratické prvky řízení smysl. Většina sociálních podniků zaměstnává lidi ze znevýhodněných skupin, ať už se jedná o sociální nebo zdravotní znevýhodnění. Tito lidé by v běžném podniku nezískali vzhledem ke svému handicapu zaměstnání. Sociální podnik je specifický tím, že jim vytváří takové podmínky, aby získali pracovní dovednosti a návyky a integrovali se plně do společnosti. Zaměstnancům z cílových skupin je třeba poskytovat specifickou podporu podle typu jejich znevýhodnění.

## 2.1. Zmapujte svůj potenciál ještě před začátkem podnikání

Začněte mapovat trh ještě před tím, než do podnikání vložíte svůj čas, energii a peníze. Pokud se chystáte například prodávat nový druh obalů na knihy, zeptejte se potenciálních zákazníků, jestli o to mají zájem. A sondujte, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za daný produkt.

### Jakým směrem se vydat?

V zásadě existují dvě možnosti jak začít podnikat.

- Buď si najdu mezeru v nabídce, kterou zaplním. Předpokladem je existující poptávka.
- Nebo vstoupím na trh, kde už nabídka existuje. V tomto případě mám dvě možnosti jak uspět. První z nich je cena a druhá odlišení produktu.

Výhodou je, pokud na trh vstupujete s unikátním produktem nebo službou, ale to se stává málokdy.

Důležité je si přesně nadefinovat svého zákazníka, zjistit odkud přichází, zda je reálný a zůstane nám věrný. Totéž se týká i ceny. Pokud nejste schopni přijít na trh s konkurenčně schopnou cenou, těžko přežijete. Pokud je vaše cena o něco vyšší než má konkurence, musíte k vašim službám nabídnout přidanou hodnotu. Pokud máte ceny nižší než konkurence, postavte na tom svoji kampaň.

Doporučujeme vám, abyste přemýšleli o svých podnikatelských aktivitách z dlouhodobého pohledu, tj. stavět dlouhodobě udržitelné strategie.



Jako pomocník při začátku vašich úvah o podnikání by vám mohla posloužit **tzv. základní podnikatelská rozvaha** při zahájení podnikání. Každá z otázek, na kterou nenaleznete odpověď, je pro vás potenciálním rizikem. Zkuste si sami odpovědět například na následující dotazy:

### CHCI PODNIKAT?

Kde vzít nápady?  
V jakém oboru?  
Kolik peněz bude potřeba na rozjezd?  
Mám předpoklady?  
Mám prostory?  
Můžu si půjčit peníze?  
Jaká je konkurence?

Jaké jsou ceny?  
Čím začít?  
Podnikat jako OSVČ, nebo firma?  
Podnikat sám, nebo se společníky?  
Podnikat sám, nebo se zaměstnanci?  
Pokud založit společnost, tak jakou?  
Co se stane, když to nepůjde?

## 3. PODNIKATELSKÝ PLÁN VAŠEHO SOCIÁLNÍHO PODNIKU



### 3.1. Je nutné mít podnikatelský plán? K čemu je dobrý?

Je důležité si hned na úvod říci, že odpověď na první otázku v nadpisu této kapitoly je bezesporu ano. Pokud to myslíte s podnikáním vážně, plán mít musíte, záleží ale na účelu, pro který si ho budete vytvářet. Ten do značné míry ovlivňuje rozsah podnikatelského plánu – od jednoduchých několikastránkových verzí až po 30 stránkové materiály připravené pro žádost o dotaci či bankovní úvěr.

V každém případě je důležité mít svůj plán tzv. na papíře. Jsou to vaše myšlenky, nápady, chystané aktivity, kterým dáváte formu. Samozřejmě že můžete narazit i na nepříjemné zjištění, že váš plán vůbec není realizovatelný. Ale i to je ve své podstatě pozitivní zjištění, které vám ušetří čas, peníze a starosti, se kterými byste se potýkali, pokud byste se do podnikání pustili bezhlavě.

Předstupněm podnikatelského plánu bývá studie proveditelnosti (feasibility study), která slouží ke zmapování a zhodnocení všech alternativ, a to včetně ekonomických propočtů. Do podoby podnikatelského plánu se pak zpracovává ta varianta, která vyšla nejlépe a ukázala se být realistická. V praxi se tento krok někdy přeskakuje. Vzhledem k omezenému rozsahu zde popisujeme rovnou tvorbu podnikatelského plánu. Doporučujeme vám ale před tím, než se pustíte do jeho zpracování, nejprve konzultovat váš podnikatelský záměr s odborníky.

#### Co je podnikatelský plán?

- je to popis vaší podnikatelské budoucnosti
- forma není stanovena žádným právním předpisem či jiným opatřením
- není povinný k zahájení podnikání
- sesumírujete všechny náležitosti vstupu do podnikání a očekávání od něj
- může mít rozdílný rozsah podle toho, pro koho je určen – banka, investor



### 3.2. Struktura plánu vašeho sociálního podnikání

- Existuje mnoho návodů a vzorů k sestavení plánu. Každý by však měl obsahovat minimálně tyto části:

#### Shrnutí

#### Informace o sociálním podniku

#### Naplňování principů sociálního podniku v praxi

#### Popis vaší podnikatelské příležitosti

#### Situační analýza trhu

#### Marketing

#### Management a lidské zdroje

#### Harmonogram

#### Finanční plán

Případně pokud je požadováno mohou být součástí dokumentu také např: technické a technologické řešení – zvolené technologie, doklady, přílohy.

Podrobnější strukturu s hlavními body naleznete v příloze č. 2 na konci manuálu.

### 3.3. Jednotlivé části plánu pro vaše sociální podnikání

Přinášíme vám jednoduchý návod na tvorbu vašeho podnikatelského plánu. Vzhledem k rozsahu této příručky jsme plán rozdělili do několika částí, které spolu logicky souvisí. V reálu bude samozřejmě záležet, pro jaký účel budete plán psát a jaká forma bude požadována.

#### 3.3.1. První část vašeho plánu sociálního podnikání

##### – Úvod a základní informace o vašem podnikatelském záměru a o vás

Shrnutí – mělo by vzbudit ve čtenáři zvědavost, proto mu věnujte velkou pozornost. Nejlepší je udělat ho až na konec.

Jaké produkty či služby budeme poskytovat? Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka? Komentář k tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci. Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy? Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.

##### Informace o sociálním podniku nebo podnikateli

Vaše jméno, zkušenosti a vzdělání, proč chcete začít podnikat, případně s kým budete spolupracovat. V případě jiné právní formy než OSVČ popište ještě historii, vlastnické poměry a současnou situaci vašeho sociálního podniku. Napište, co bude hlavním a dílčím cílem vašich podnikatelských aktivit. Hlavní cíl by měl být jasně specifikovaný, měřitelný, dosažitelný, motivující a termínovaný.

Uveďte zde vaše nejdůležitější partnery v podnikání, tj. zainteresované subjekty, se kterými budete spolupracovat (tzv. stakeholdery). U každého z nich popište, jaký má na vašem podnikání zájem a jaká bude vaše spolupráce.

PRIMÁRNÍ STAKEHOLDERI	SEKUNDÁRNÍ STAKEHOLDERI
vlastníci a investoři zaměstnanci z cílových skupin a management zákazníci obchodní partneři (zejména dodavatelé) místní komunita spolupracující nestátní neziskové organizace úřad práce správní rada	veřejnost státní správa a samospráva lobbisté a různé nátlakové skupiny konkurenti médiá

##### Naplňování principů sociálního podniku v praxi

Popište v podnikatelském plánu jasně naplňování principů sociálního podniku - sociálního prospěchu, ekonomického prospěchu, místního a environmentálního rozměru. Jak to bude probíhat ve vztahu k okolí i k zaměstnancům, jak budou zapojováni atd. Více o principech sociálního podnikání naleznete na webu [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz).



## PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU

##### Popis vaší podnikatelské příležitosti

Detailní popis výrobku /služby včetně vlastního provozu. Popište aktivity, na něž se chcete zvláště soustředit. Jak budete svou podnikatelskou aktivitu dělat – způsob organizace, prostory / provozovna, potřebné vybavení, postup činnosti, technické údaje... Popište také konkurenční výhodu vašeho výrobku / služby a užitek pro zákazníka.

##### Vaše poslání, vize

Posláním si definujete základní funkci podniku a důvod jeho existence. Vyjadřuje, čím chce podnik být, často jako motto či heslo. Kdo z Čechů by neznal ono baťovské: “Náš zákazník, náš pán”.

Vize je v podstatě odpověď na otázky: Jak vidíte svou firmu za tři roky? Kam chcete dojít? Měl by být samozřejmě soulad mezi cíli, posláním i vizí vašeho sociálního podniku.

#### 3.3.2. Druhá část vašeho plánu sociálního podnikání

##### – Situační analýza trhu

##### Proč a jak se dělá průzkum trhu?

Pokud si myslíte, že nabízáte něco jedinečného, neznamená to, že to podobně vidí i ostatní. Vyvrátit či potvrdit vaši domněnku vám pomůže průzkum trhu. Zjednodušeně je to prostředí, ve kterém se chcete pohybovat. Věnujte mu čas a buďte důslední. Vyplatí se vám to i do budoucna. Budete se pohybovat ve velmi proměnlivém prostředí a bude nezbytné, abyste na něj reagovali.

Znám svůj trh? Je pro mě na něm vůbec místo?  
Vím, kdo jsou moji potenciální zákazníci? Umím si je popsat?  
Znám svoji konkurenci? Umím ji najít?  
Vím, kdo bude můj dodavatel? A kdo odběratel?

Je třeba nalézt a analyzovat silné a slabé stránky všech zainteresovaných subjektů. Ty si můžeme přehledně rozčlenit na mikroprostředí (nebo také vnitřní) a makroprostředí (vnější).

Do **mikroprostředí** můžeme zařadit podnik jako takový a všechny, kdo ho tvoří: dodavatele, odběratele, zákazníky, distributory, konkurenci, ale i veřejnost.

Vaším odběratelem může být i státní správa. Ta může při výběrových řízeních nastavit kritéria tak, aby zvýhodnila sociální podnik.

**RADA PRO OBCE:** Můžete od sociálních podniků nakupovat zboží a služby. U zakázek malého rozsahu je to bez problémů, u větších zakázek lze do zadávací dokumentace zapracovat kritéria, která při zachování rovnosti podmínek mohou lépe naplnit sociální podniky. Vždy vám doporučujeme vše důkladně konzultovat s právníkem.

**Makroprostředí** je širší okolí podniku – demografické změny, technologický výzkum, hospodářská či politická situace. Praktickou pomůckou pro nalezení všech možných makro příležitostí nebo hrozeb nám může být akronym PESTLE složený z počátečních písmenek anglických slov.

P – Political - politické – existující a potenciální působení politických vlivů  
E – Economical - ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky  
S – Social - sociální – průřez sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)  
T – Technological - technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií  
L – Legal - legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy  
E – Ecological - ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení

### Segmentace

**Segment** je vaše cílová skupina zákazníků. Musí být dostatečně veliký, dostupný a stabilní, aby se náklady vynaložené na tvorbu specifického marketingového mixu pro něj vyplatily. Segmentace je úzce navázána na průzkum trhu, proto tento moment nepodceňujte. Jak v literatuře, tak i na internetu najdete mnoho příkladů toho, jak se segmentace dělá, proto se nebojte inspirovat.

Při průzkumu trhu používejte hlavně selský rozum. Buďte realističtí a pokuste se být objektivní. Vzhledem k tomu, že nikdy na začátku podnikání nebudete schopni obsáhnout celý trh, uvažujte vždy o segmentu, který budete schopni obsloužit. Pokud budete chtít vyrábět designové, ručně šité tašky z biomateriálů, nebude vaším trhem celý trh s taškami, ale pouze ten segment, který kupuje netradiční, originální tašky.

Pro začínající firmu je určitě nejlepší zvolit si svůj dílčí trh, zajímavý segment, např. pomocí specializace. I takový se časem může zvětšit a vy z toho budete profitovat.

### Výhody segmentace trhu:

- soustředíte své aktivity na uspokojení potřeb právě vašich zákazníků
- díky přesnému cílení šetříte své finanční prostředky
- komunikujete efektivněji
- neztrácíte síly v konkurenčních bojích

Základní segmentaci můžete udělat z následujících hledisek:

- geografického – např. obec, region, venkov, město
- demografického – např. věk, pohlaví, příjem, vzdělání
- spotřebitelský – např. životní styl, konzervativnost, kupní síla
- podle užítku – např. bezpečnost, prestiž, cenová orientace

### Pro váš podnikatelský plán pak popište následující:

Kdo je vaše cílová skupina? Kdo je váš zákazník?  
Svou cílovou skupinu specifikujte do detailů.  
Na koho se chcete ve své komunikaci obracet?

### Data, data...

Metody sběru informací a dat jsou:

- primární – v terénu
  - a) kvantitativní – písemné, telefonické, osobní, elektronické dotazování a pozorování
  - b) kvalitativní – individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory
- sekundární – od stolu  
Mezi typické zdroje dat sekundárního sběru patří: denní tisk (ekonomické a hospodářské noviny), časopisy, vydávané statistické a ekonomické ročenky, publikace Českého statistického úřadu, brožury a materiály různých asociací, úřadů a v neposlední řadě velmi oblíbený internet v podobě nejrůznějších zdrojů informací (zprávy, články, elektronické materiály, diskuze atd.).

V kapitole 4.1. tohoto manuálu je ucelený přehled dostupných zdrojů.

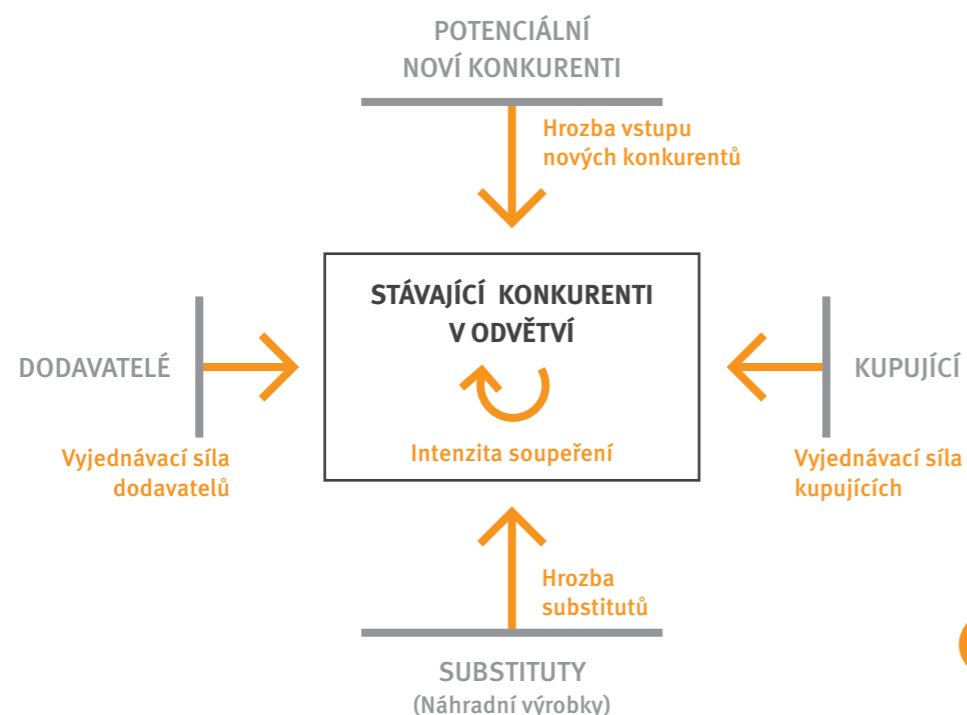
### Analýza konkurence

Analýza konkurence provedená ještě před vlastním zahájením podnikání vám pomůže lépe se na trhu zorientovat. Budete pak schopni jasně identifikovat hrozby, které od konkurence můžete očekávat.

Porterův model konkurenčních sil je jednoduchý a účinný nástroj pro stanovení obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firem. Určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu, která závisí na působení a interakci základních sil - konkurenti, odběratelé, dodavatelé, substituty (to jsou produkty, které se ve spotřebě navzájem nahrazují, klasicky chléb a rohlíky), nově vstupující společnosti. Tato pomůcka vám pomůže prakticky při analýze vaší situace na trhu a může poukázat na souvislosti, které by vás třeba nenapadly. Výsledky zapracujte do SWOT analýzy.

Jakub Mateiciuc, AC AERO  
"Určitě se toho nebát. Být dostatečně drzý, zjišťovat si co nejvíce informací, hlavně osobní kontakt je velice důležitý, často se na všechno ptát, klidně si třikrát ověřovat informace, abyste někde neudělali zbytečnou chybu."

## Porterova teorie konkurenčních sil:



### Kde lze získat informace o konkurenci?

- www
- publikace, ceníky, propagační materiály
- jejich nabídky pro zákazníky
- udělejte si kontrolní objednávku, navštivte jejich provozy, vyzkoušejte jejich služby
- mluvejte s jejich zákazníky, dodavateli, odběrateli, zaměstnanci

**RADA:** I během svého podnikání provádějte analýzu konkurence průběžně a systematicky – jen tak je možné ze slabých stránek konkurence učinit vaši výhodu a zabránit střetu tam, kde je váš konkurent v silnější pozici.

Pro svůj podnikatelský plán popište vaši konkurenci:

Kdo je vaše konkurence? Jaké jsou konkurenční produkty na trhu, jejich cena, kvalita...  
Popište silné a slabé stránky konkurence a jejich produktů nebo služeb.  
Má váš produkt na trhu substituty? Popište vaši konkurenční výhodu.



Nezapomeňte ani na dodavatele a odběratele:

Kdo jsou vaši současní (potenciální) dodavatelé a odběratelé? Jsou někteří z nich pro nás klíčoví (jaký je stupeň závislosti)? Jejich množství, spolehlivost, kvalita, ceny. Pokud máte místní dodavatele a odběratele, určitě to v tomto bodu uveďte. Místní rozměr je veliké plus v oblasti sociálního podnikání.

**RADA:** Nezapomínejte na průzkum trhu (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, ale i veřejnost) ani v průběhu podnikání, vedte si systematickou evidenci informací o svých zákaznících, např. jako databázi. Monitorujte svou konkurenci a vedte si evidenci i o ní.

### SWOT

SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Pomůže vám uvědomit si, kde se na trhu nacházíte a na jaká úskalí můžete narazit.

Název vychází z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti zájmu.

Díky SWOT analýze dokážete komplexně vyhodnotit fungování vaší firmy, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro rozvoj firmy. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy, a proto byste ji měli vykonat a její výstupy brát v úvahu při každém dalším plánování strategie podniku.

**RADA:** Každou položku ve SWOT analýze se snažte zařadit jen jednou. Pokud je to silná stránka, nemůže to být slabá. Vždy jde o úhel pohledu, ale vy se musíte rozhodnout, kam položku zařadíte. To by mělo odpovídat současnému stavu, a ne očekávání. Stejně tak ve všech kvadrantech mějte přibližně stejný počet položek.

Analýza SWOT je vlastně analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.

### S (strengths)

#### Silné stránky:

**jsou pozitivní a můžete je ovlivnit.**

Faktory, které představují výhodu a umožňují získat místo na trhu (např. vaše zkušenosti, zkušenost práce s cílovou skupinou, kvalifikovaný tým, originální produkt).

### W (weaknesses)

#### Slabé stránky:

**jsou negativní a můžete je ovlivnit.**

Místa, kde máte své slabé stránky (např. nižší produktivita práce, vyšší nemocnost, provozovna mimo dosah MHD).

### O (opportunities)

#### Příležitosti:

**jsou pozitivní a nezávisí na vás.**

Zde napište vnější události a externí vlivy, které očekáváte a které mohou ovlivnit vaše podnikání (např. snížení spotřební daně, nové technologie, veletrh).

### T (threats)

#### Hrozby:

**jsou negativní a nezávisí na vás.**

Tady napište jevy, jež nezpůsobujete, ale přesto mohou vaše podnikání ohrozit (např. předsudky vůči jinému etniku, nižší kupní síla, nepředvídatelné vnější vlivy).

SWOT  
analýza

### Analýza rizik podniku

Až na základě SWOT analýzy identifikujete svá rizika, uveďte jakým způsobem je budete konkrétně řešit. Co může ohrozit vaše plány?

Vycházejte ze slabých stránek a hrozeb SWOT analýzy. Přemýšlejte o organizačních a finančních rizicích. Ke každému riziku pak napište, co uděláte, aby riziko nenastalo nebo abyste ho minimalizovali.

Jan Palička, 1.SDZP

*"Všude se mluví o krizi, o tom jak to bude ještě horší, takže se rozhodně snažíme myslet i na zadní vrátka a investovat do něčeho, co bude trvat a přinášet peníze. Z naší zkušenosti radím rozhodně diverzifikovat rizika a mít více podnikatelských činností."*

Ukázka:

RIZIKOVÉ FAKTORY	ŘEŠENÍ
Nepředvídané vnější vlivy - přírodní katastrofy	V ekonomickém plánu je počítáno s udržováním 7 % rezervy, která bude určena na zmírnění dopadů nepředvídatelných vnějších vlivů. Firma bude samozřejmě také pojištěna.
Zvýšená nemocnost znevýhodněných zaměstnanců	Zastupitelnost, možnost operativního využití externích pracovníků, prevence.

### 3.3.3. Třetí část vašeho plánu sociálního podnikání – Marketing

*Naučit se základům marketingu trvá zhruba den. Zvládnout marketing do hloubky zabere bohužel celý život.*

Philip Kotler

Marketingová strategie vám řeší tři typy rozhodnutí:

Jaký je můj cílový trh – výběr cílového trhu.

Kam mám svou energii soustředit – určení tržní pozice produktu.

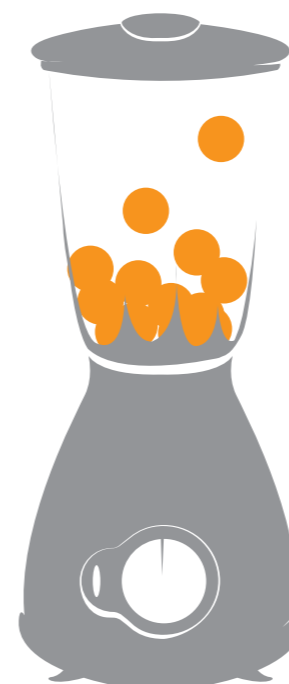
Jakou taktiku mám zvolit – rozhodnutí o marketingovém mixu.

Marketing každého výrobku / služby rozhoduje o jeho úspěchu na trhu. Pokud vytvoříte skvělý produkt, a nepodaří se vám vzbudit u zákazníků zájem, tak nebudete úspěšní. Je proto důležité, jakým způsobem budete k produktu přitahovat pozornost a jak ho budete komunikovat a propagovat. Pro volbu marketingového přístupu je důležitý typ výrobku / služby.

#### Marketingový mix, tzv. 4P nebo i více P

K dosažení vámi vytýčených cílů využíváte taktický nástroj, tzv. marketingový mix. Je to souhrn či spojení čtyř základních marketingových nástrojů - Produktu (Product), Ceny (Price), Místa (Place) a Propagace (Promotion). Postupem času se z něj vyčlenily další složky, jako jsou např. Lidé (People) nebo Partneři (Partnership).

**Nejdůležitější otázkou marketingu je jak zvolit jednotlivé složky marketingové mixu, aby byly v ideálním poměru.** Tato otázka by měla zajímat každého odpovědného manažera, který rozhoduje o směřování podniku.



#### Marketingový mix

##### Produkt – co nabízím? Výrobek nebo služba?

Největší pozornost v rámci marketingového mixu věnujte produktu. Ten je podstatou vaší nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Označuje nejen samotný výrobek nebo službu, ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image, výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

**Koncepce totálního produktu** – pomocník při popisu vašeho produktu nebo služby. Původně tento model vznikl jako reakce na rostoucí konkurenci.



Specifika služeb – služba je v zásadě nehmotná a často její poskytnutí nevytváří u jejího zákazníka žádné hmotné vlastnictví, proto je z hlediska marketingu považována za specifickou oblast. Klasickým případem je oblast pohostinství, cestovního ruchu, ale i digitalizace a IT.

Právě pro své vlastnosti je nutno ji tzv. zabalit (zhmotnit). Pokud se tedy rozhodnete podnikat v oblasti služeb, je nutné tuto skutečnost mít stále na mysli.

**RADA:** Vzhledem k rostoucí konkurenci je důležité se soustředit jak u produktu, tak i u služby na tzv. rozšířený produkt. Je to místo, které vám umožňuje odlišit se od konkurence. Právě zde můžete odlišností získat onu potřebou konkurenční výhodu.

Pro svůj podnikatelský plán popište produkt / službu:

Popište váš produkt/službu a jeho výhody.  
Objasněte, jakou potřebu zákazníků váš produkt nebo služba řeší.  
Popište jeho jedinečnost a inovativnost. Mějte na mysli tzv. rozšířený produkt.



### Cena – za kolik?

Cena je jediným výnosovým nástrojem marketingového mixu, rozhodujícím způsobem se podílí na tržbách podniku a výši zisku. Jedná se o hodnotu produktu vyjádřenou v penězích. Lze s ní snadno a operativně pohybovat, ceny lze měnit daleko snadněji než např. výrobek, distribuci nebo nástroje marketingové komunikace. Může mít různé názvy – nájem, poplatek, jízdné, úrok, pojistné, členský příspěvek, úplatek, dávka, záloha, plat, provize, mzda, daň.

### Základní metody tvorby ceny

- metoda založená na nákladech – aplikace kalkulačních postupů, vyčíslení nákladů a zisku na daný výrobek
- stanovení ceny na základě poptávky – tvorba cen založená nikoliv na nákladech, ale na hodnotě, kterou danému zboží přisoudí spotřebitel
- stanovení ceny na základě cen konkurence – předpoklad, že firma může za výrobky srovnatelné s konkurenčními požadovat také srovnatelné ceny

**RADA:** Nemusíte mít vždy nutně nejnižší cenu. Někdy i vyšší cena může mít na zákazníky vliv v jejich rozhodování, např. může naznačovat, že se jedná o mimořádný produkt. Ptejte se vašich zákazníků, jak cenu vnímají.

Pro svůj podnikatelský plán popište cenu:

Jak budete vytvářet cenu svých produktů/služeb? Bude vaše cena úměrná kvalitě produktu?  
Definujte vaši cenovou strategii a porovnejte ji s vašimi konkurenty.  
Jakou má výrobek přidanou hodnotu pro zákazníka?

### Místo (nebo také Distribuce) – kde a jak získá zákazník to, co nabízíte?

V této části popište jednak **místo**, kde bude produkt/služba prodáván, a dále **jak** bude prodáván. To znamená všechny distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

Pokud zákazník nakupuje zboží přímo u výrobce, mluvíme o přímé distribuční cestě. Jestliže mezi výrobcem a spotřebitelem je mezičlánek, pak mluvíme o nepřímé distribuční cestě. Každá má své výhody a nevýhody. V podnikatelském plánu vše dokonale popište.



Pro svůj podnikatelský plán popište místo:

Kde budete prodávat výrobky/poskytovat službu?  
Jak bude probíhat distribuce a jaké kanály použijete? Přímý prodej konečnému zákazníkovi, prodej přes distribuční síť?  
Jaké jsou Vaše prodejní cíle – množství (i podle tržních segmentů, např. z geografického hlediska)?  
Budete své výrobky / služby vyvážet i do zahraničí?

#### Propagace – co dělám pro to, aby se o mně dověděli potenciální zákazníci? Jak se o mně dozví?

Existuje velké množství forem propagace, které vám přinášíme v přehledném textu níže. Samozřejmě vždy zvažujte, která z forem je pro vás vhodná a efektivní. Někdy může být méně i více.

- **a) Reklama** – inzeráty v tisku, reklamy, balení, filmy, brožury a příručky, plakáty a letáky, adresáře, billboardy, reklamní nápisy a cedule, CD, DVD, USB s informací o vás.
- **b) Podpora prodeje** – soutěže, hry, odměny a dary, vzorky, veletrhy a prodejní výstavy, prezentace, kupóny, slevy, veletrhy a prodejní výstavy, pobídkové programy.
- **c) Public relations (PR)** – pomocníkem pro oblast PR pro vás může být akronym PENCILS, který vychází ze začátečních písem anglických slov.  
**P – publikace (Publications)** – představuje firemní časopisy, výroční zprávy, brožury pro potřeby zákazníků, atd.  
**E – veřejné akce (Events)** – představuje sponzorování sportovních nebo uměleckých akcí, či prodejních výstav  
**N – novinky (News)** – jsou příznivé zprávy o firmě, jejích zaměstnancích či produktech  
**C – angažovanost pro komunitu (Community involvement activities)** – představuje vynakládání peněz a času na potřeby místních společenství  
**I – nosiče a projevy vlastní identity (Identity media)** – hlavičkové papíry, vizitky, firemní pravidla oblékání apod.  
**L – lobbystické aktivity (Lobbying activity)** – snaha o prosazení příznivých a zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření – nesměšovat s korupcí!  
**S – aktivní sociální odpovědnost (Social responsibility)** – znamená „budování dobré pověsti“ v oblasti firemní sociální odpovědnosti
- **d) Osobní prodej**
- **e) Přímý marketing** – katalogy, adresné zásilky, telemarketing, e-mail nabídky
- **f) Internetový marketing** – www, PPC kampaně, internetová bannerová reklama

Musíme ještě zmínit, že propagace služeb má svá specifika. Hlavním cílem by mělo být tzv. zhmotnění služby za využití hmotných podnětů, prostřednictvím symbolů, osobností, typickým zástupcem cílové skupiny. Slibujte pouze to, co lze poskytnout. Motivujte své zaměstnance a dbejte na dobré reference.

**RADA:** Sledujte, jak propagaci dělá konkurence. Ptejte se svých odběratelů a zákazníků, co by šlo ještě vylepšit a v čem se jim jeví konkurence lepší.

Častou otázkou je to, zda a případně jak využívat v propagaci to, že podnikáte sociálně. Na tuto otázku není jednoduchá odpověď. Záleží na tom, koho oslovujete. Vaše zákazníci v podstatě zajímá to, zda nabízíte kvalitní služby za rozumnou cenu. Pokud se nevyrovnáte konkurenci, nakoupí u vás z dobré vůle jednou a příště už půjdou jinam. Při srovnatelné úrovni služeb ale můžete některé zákazníky získat tím, že nabízíte přidanou hodnotu společenské prospěšnosti.

**RADA:** Nezdůrazňujte prvoplánově to, že jste sociální podnik. Používejte tuto informaci citlivě a v propagaci ji využívejte výběrově tehdy, kdy to dává smysl.

Pro svůj podnikatelský plán popište propagaci:

Jakým způsobem budete propagovat vaše výrobky / služby?  
Jaké je načasování propagačních aktivit?  
Jaké marketingové komunikační nástroje budou používány: reklama, firemní dokumentace, vizualizační, pomůcky, katalogy, značky (značkové produkty), loga, slogany, public relations, tiskové zprávy, internet, atd.?  
Jak budete pracovat s tím, že jste sociální podnik?

#### Další možná P

##### Lidé (People)

Produkty a služby jsou nabízené lidem a stejně tak lidé produkty a služby vytvářejí a zajišťují. Všichni lidé přímo či nepřímo začlenění do spotřeby služeb jsou důležitou částí rozšířeného marketingového mixu. Jinými slovy řečeno, zaměstnanci jsou částí „produktu“, který firmy nabízejí. Podstatně se však liší od neživých výrobků a vzhledem k jejich významu v marketingu je potřeba jim věnovat vlastní pozornost. Vhodnou volbou personálu mohou firmy získat silnou konkurenční výhodu.

##### Spolupráce (Partnership)

Jedná se o vytváření různých sítí organizací, které pracují v různých oblastech. Například se mohou podílet na regionálním rozvoji společnými projekty, může jít také o organizace zcela jiného typu (např. firma, neziskovka a univerzita), které spolupracují v oblasti vzdělávání a veřejných projektů, organizace „návazných služeb“, které vytvářejí komplexní produkty (např. cestovka a divadlo) nebo také o organizace konkurující, které spolupracují na vývoji nových produktů.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny vytyčené cíle. A nezapomínejte na klasickou marketingovou poučku, že marketér se nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Pomůže vám při vytváření vaší marketingové komunikace.

### 3.3.4. Čtvrtá část vašeho plánu sociálního podnikání – Finanční plán

*Peníze jsou jako ruce nebo nohy. Pokud je nepoužíváte, přijdete o ně.*  
Henry Ford

Sociální podnikání je tak jako každé jiné podnikání o penězích. Pokud jste zakladatel - vizionář, který ale nemá ekonomické uvažování, najděte si k sobě partnera, který to umí a doplní vás. Ten, kdo nerozumí ekonomice a neumí sestavit realistický finanční plán, by se do zakládání sociálního podniku neměl vůbec pouštět. Potřebujete zpracovat finanční plán, který respektuje realitu a neodráží pouze vaše přání a ideální představy.

#### Náklady

Nejprve si sepište veškeré náklady a výdaje, které budou s vaším podnikáním spojené. Rozepište je na jednotlivé položky a určete částku, kterou na jednotlivé aktivity hodláte vynaložit. Ty si pak rozdělte následovně:

<b>jednorázové investice a vstupní náklady</b> , bez kterých nemůžete vůbec začít	<b>fixní náklady</b> , které se opakují pravidelně každý měsíc a vydáváte je bez ohledu na to, jak máte vysoký odbyt a kolik máte zákazníků	<b>variabilní náklady</b> , které jsou přímo svázané s jedním výrobkem nebo službou
- může to být nemovitost, pozemek, náklady na pořízení strojů a technologického vybavení, zařízení kanceláře, prvotní zásoby na sklad...	tj. i kdybyste nic nevydělali; nejsou přímo závislé na počtu výrobků – sem patří mzda vedení a také zaměstnanců, pokud nejsou placeni od počtu vyrobených kusů, režijní náklady na nájem, vodu, energie, provoz kanceláře včetně nákladů na telefony a internet, účetnictví, pojištění...	tj. se vztahují ke konkrétní jednotce a rostou se zvětšujícím se objemem výroby – jedná se většinou o přímý materiál a suroviny.

Odhad nákladů si zpracujte do excelovské tabulky po jednotlivých měsících. Výhledově budete potřebovat obnovovat zařízení a vybavení, proto ve svých nákladech počítejte s tvorbou odpisů a rezerv.

#### Tržby

Odhadněte svou kapacitu, tj. kolik můžete něčeho vyrobit nebo udělat za časovou jednotku. Pokud provozujete hotel, jste limitováni počtem lůžek, u restaurace počtem míst u stolu. Jiným příkladem výpočtu kapacity je počet vašich zaměstnanců, výše jejich úvazků a předpokládaného výkonu s ohledem na jejich případná omezení a limity, která jsou daná jejich znevýhodněním.

Na základě ceny, kterou jste si stanovili, zpracujte odhad očekávaných tržeb za určitou časovou jednotku. Udělejte si pak časovou řadu očekávaných příjmů – kolik si vyděláte na začátku, za rok, za 2 roky...

Odhad tržeb si zpracujte do excelovské tabulky po jednotlivých měsících. Zamyslete se nad tím, jaký vliv budou mít na vaše tržby sezónní výkyvy.

#### Porovnání nákladů a tržeb

Nyní nastává hodina pravdy, kdy porovnáte své očekávané náklady a tržby. Existují dva základní způsoby jak to udělat a doporučujeme vám použít je oba. Princip výpočtu spočívá v tom, že budete počítat bod zvratu, tj. kdy se tržby budou rovnat nákladům a od kdy začnete vydělávat.

- **1) Prvním z nich je excelovská tabulka** s porovnáním vašich nákladů a tržeb po jednotlivých měsících. Jednoduchým způsobem tak zjistíte, za jak dlouho se dostanete z červených do černých čísel a kdy začnete vydělávat. Při použití vzorců je možné upravovat jednotlivé položky a zkoušet měnit jednotlivé náklady, cenu nebo počet prodaných jednotek. Zpracujte si finanční plán ve variantách – optimistická, realistická, pesimistická. Měli byste být schopni přežít i při pesimistické variantě.
- **2) Druhým způsobem je vzorec** pro výpočet bodu zvratu, který vám řekne, kolik jednotek musíte prodat, aby se tržby rovnaly nákladům.

Bod zvratu = fixní náklady / (cena mínus variabilní náklady za dané období) (př. měsíc, den)

**Příklad:  $100\ 000 / (100 - 40) = 1666$  (toto číslo je měsíční prodaná produkce, např. počet prodaných výrobků nebo počet zákazníků, tj. denně jde o množství 55**

Pomocí tohoto jednoduchého vzorce zjistíte, zda uvažujete reálně a zda je ve vašich silách vyrobit určitý počet kusů zboží nebo obsloužit vypočtené množství zákazníků. Doporučujeme přepočítat si výsledek na představitelnou časovou jednotku týdnů, dnů nebo hodin. Pokud chcete například provozovat kavárnu na malém městě a vyjde vám, že byste měli denně obsloužit průměrně min. 200 hostů, je to nereálné a máte někde chybu. Upozorňujeme na to, že je pro vypovídající schopnost tohoto výpočtu klíčové dobře zvolit jednotku. Zůstaneme-li u kavárny, vhodnou jednotkou je průměrná útrata jednoho hosta, tj. např. 1 káva a 1 zákusek v celkové ceně 70 Kč. U těchto propočtů se samozřejmě vždy počítá s odhady.

#### Jiné příjmy sociálního podniku

Bylo by optimální, kdyby si na sebe byl sociální podnik schopen plně vydělat prodejem svých výrobků a služeb a dosahoval také zisk. V praxi tomu tak ale často nebývá. Nejčastějším důvodem jsou vyšší náklady sociálního podniku spojené se zaměstnáváním znevýhodněných zaměstnanců. Jsou to zejména náklady na jejich zapracování (často jim chybí pracovní návyky a praxe) a na zvýšenou míru podpory při řešení jejich problémů (např. pomoc psychologa nebo sociálního pracovníka). Tito lidé mívají často nižší výkonnost a je na ně potřeba brát v práci různé ohledy. To vše s sebou přináší pro sociální podnik vyšší náklady, než má jeho konkurence.

Je-li sociální podnik zaměstnavatelem, který z více jak 50 % svých zaměstnanců zaměstnává osoby se zdravotním postižením, náleží mu při splnění zákonných podmínek (zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti) finanční příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Od 1. 1. 2012 došlo ke změnám podmínek pro jejich poskytování, neboť aktuálně je podmínka zaměstnávání OZP vázána na chráněná pracovní místa, o jejichž vymezení či zřízení rozhoduje při předem stanovených

podmínkách Úřad práce České republiky. Cílem stanovení těchto podmínek je zajistit OZP na trhu práce dostatečnou ochranu a adekvátní pracovní podmínky směřující k trvalé pracovní a sociální integraci.

Sociální podniky, které zaměstnávají osoby z jiných cílových skupin, např. děti z dětských domovů, lidi po výkonu trestu nebo lidi bez domova, nemají nárok na žádný příspěvek, s výjimkou případů, kdy se rozhodnou zaměstnat uchazeče o zaměstnání na základě dohody s ÚP ČR. Jako ostatní zaměstnavatelé však mohou žádat o příspěvky např. na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Bylo by spravedlivé a z dlouhodobého hlediska i finančně prospěšné pro stát, aby měly nárok na peněžitý příspěvek dorovnáující tyto vyšší náklady také sociální podniky, které zaměstnávají sociálně znevýhodněné osoby. Aby vůbec mohly fungovat, musí se sociální podniky snažit získávat peníze na vykrývání těchto ztrát jinými způsoby. Bývají jimi sponzorské dary od firem a případně i jednotlivců, nižší nájemné od obcí, práce dobrovolníků, spolupráce s většími podniky v rámci společenské odpovědnosti firem a někdy to bývají i projekty. V neposlední řadě mohou sociální podniky rovněž využít jako podnikatelské subjekty některých dotačních titulů spravovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu, resp. agenturou CzechInvest. Promítneme-li výše popsanou realitu do finančních tabulek, objevují se často na straně příjmu u sociálních podniků i jiné položky než tržby z prodeje zboží a služeb. Říká se tomu vícezdrojové financování. I když by se měl každý sociální podnik snažit o to, aby se uživil pouze z tržeb, často tomu tak nebývá a ne vždy to je možné.

#### Co s tím, když to nevyhází?

Pokud vám to nevyhází, pusťte se do úprav vstupních parametrů v tabulce. Podívejte se na to, jak byste mohli snížit náklady. Zkuste zvýšit cenu, pokud to porovnání s konkurencí či průzkum trhu umožňuje. Zkuste také hledat jiné zdroje financování. Může se stát, že vám žádné úpravy nepomůžou a že se nedoberete rozumného ekonomického výsledku.

V tom případě se do takto nastaveného podnikání nepouštějte a zkuste najít jiný podnikatelský záměr.

**DVĚ RADY PRO VŠECHNY:** Při vašem podnikání se musíte starat taky o cash flow, aby se vám nestalo, že se ocitnete dočasně bez volných prostředků. Pamatujte na to, že byste měli mít v záloze možnost požádat o překlenovací úvěr – může to být od spřízněného podnikatele nebo od banky. Druhým dlouhodobým doporučením zkušených podnikatelů je to, že si máte vytvářet finanční rezervu na horší časy.

### 3.3.5. Pátá část vašeho plánu sociálního podnikání – Harmonogram, management a lidské zdroje, technické a technologické řešení, doklady, přílohy

#### Harmonogram

Jedná se jednoduše o časový sled vašeho sociálního podnikání. Určete si všechny klíčové aktivity a kroky, které budete muset udělat. Vytyčte si milníky a data, ke kterým se vztahují. Můžete použít rozličné vizuální formy k znázornění - např. časová osa v kombinaci s tabulkou.

**RADA:** Nezapomeňte do harmonogramu zapracovat i nějaké kontrolní mechanismy, máme na mysli jasné termíny, zodpovědné osoby, dílčí úkoly a status.

#### Management a lidské zdroje

Zde popište váš tým a jeho jednotlivé osoby, jejich znalosti a zkušenosti. Uveďte celkový počet pracovníků, jejich úvazků, včetně stručné náplně práce. Důležité bude také představit váš systém motivace a odměňování. Věnujte tomuto bodu pozornost a nepodceňujte jej, protože pro potenciální investory může být podstatný. Pokud víte, že všechny činnosti nebudete v rámci budovaného podniku zvládat, popište i outsourcing služeb.

Lela Kukava,  
Ethnocatering "Na Ethnocateringu mě nejvíc baví, že každý den „rostu“, samozřejmě i díky svým kolegům, kteří mi v tom moc pomáhají. Ale už i samotná skutečnost, že nám podnik pořád běží, že je teď ve fázi rozvoje a že se pořád zlepšujeme, na to všechno jsem moc hrdá."

**RADA:** Nezapomeňte, že právě sociální podnikání má v oblasti lidských zdrojů svá specifika. Jsou jimi řízení osob ze znevýhodněných skupin, způsob jejich zapracování a vzdělávání včetně participace na chodu a fungování podniku.

#### Technické a technologické řešení

Pokud máte ve svém podnikání záležitosti dotýkající se technických a technologických řešení, popište zde vámi zvolené řešení.

#### Doklady, přílohy

Tento poslední bod vašeho podnikatelského plánu je velmi odvislý od vaší konkrétní situace. Často se v přílohách uvádí výpis z obchodního rejstříku, vaše CV, obrázky a prospekty vašich produktů, technické výkresy, důležité smlouvy, přísliby odběru vašich výrobků/služeb atp.

#### Hlavní odlišnosti podnikatelského plánu sociálního podniku od běžného podniku:

- společensky prospěšný cíl
- vysvětlení motivace, proč podnikáte sociálně
- větší důraz na spolupracující organizace a na provázanost s místní komunitou
- specifika řízení/vedení znevýhodněných zaměstnanců
- snaha o větší zapojení všech zaměstnanců na chodu podniku
- citlivé využívání toho, že se jedná o sociální podnik, v marketingu
- popis naplňování principů sociálního podniku v praxi – většinou se jedná o samostatnou část podnikatelského plánu, kde stručně popíšete konkrétní způsob naplňování sociálního, ekonomického, envirometálního a místního principu (některé informace zde zopakujete nebo u nich odkážete na jiné části plánu)

## 4. Rady na konec



### Na co nesmí zapomínat ani sociální podnikatel:

- znát dokonale svého zákazníka, stejně tak i svou konkurenci
- sledovat tržní trendy
- musí umět sehnat zakázky, musí být schopen prosadit se, musí být příjemný, i když nastanou problémy
- neustále musí porovnávat výnos, riziko a likviditu
- myslet v číslech a vše analyzovat – investice, přijímání nových zaměstnanců, úvěry
- mít známé v navazujících oborech, ti ho totiž mohou doporučovat svým zákazníkům
- komunikovat všemi směry a všemi technologiemi
- při řízení podniku si rozdělit role – jeden bude mít na starosti ekonomickou stránku a myslet jako obchodník, druhý bude myslet sociálně, hlídat poslání a podmínky zaměstnanců

### Všechno chce svůj čas

Zaměřte se na trvalé hodnoty a dívejte se na vše, co děláte a pro co se rozhodnete, z dlouhodobého hlediska. Začíná to u poslání, obchodního modelu nebo u loga společnosti a končí to výběrem odpovídajících zaměstnanců.



### ➤ 4.1. Kde hledat potřebné informace

#### Příklady zdrojů pro hledání informací na internetu:

O firmách, výrobcích, službách – vyhledávače, katalogy, seznamy, adresáře

O konkurenci – webové stránky konkurentů

O trzích – stránky významných bank, firem na výzkum trhu, konzultačních firem, stránky Evropské unie, stránky zahraničních velvyslanectví v ČR

Demografické informace – Český statistický úřad, firmy na výzkum trhu

O průmyslu – specializované portály, stránky ministerstva průmyslu a obchodu, konzultační firmy

Makroekonomické informace – Český statistický úřad, stránky novin a časopisů, specializované webové stránky

#### ➤ Důležité webové stránky kde hledat informace o sociálním podnikání:

České sociální podnikání – web o sociálním podnikání, články, videa, audia, adresář sociálních podniků, TESSEA, Klub sociálních podnikatelů – [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)

## 5. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE



### 5.1. ČR

#### 5.1.1 Ethnocatering, o. s.

**Název:** Ethnocatering, o. s.

**Rok založení:** 2006

**Sídlo:** Praha

**Předmět podnikání:** Cateringové služby  
(nabídka přes 70 jídel z Gruzie, Afghánistánu, Arménie, Iránu, Běloruska a dalších zemí)

**Roční obrát (2011):** 2.200.000 Kč

**Počet zaměstnanců:**

5 stálých zaměstnanců + podle velikosti pořádané akce je pak určeno, kolik dalších zaměstnanců je na práci najato brigádně

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Ženy migrantky

[www.ethnocatering.cz](http://www.ethnocatering.cz)

#### Profil podnikatelky, její příběh



**Jméno:** Lela Kukava, manažerka

**Ročník narození:** 1976

**Vzdělání:** nedokončené vysokoškolské vzdělání historie v Gruzii

„Pocházím z Gruzie a v ČR žiju už téměř 9 let. Na začátku jsem neuměla dobře česky, takže jsem pracovala jako uklízečka, venčila jsem psy a tak. Naštěstí to trvalo jen krátce, protože jsem záhy začala docházet do ženské skupiny, která fungovala (a vlastně pořád funguje) v rámci InBáze<sup>1</sup>. Tam jsem se seznámila i s Parisou Zargari (ta je dnes ředitelkou komunitního centra a sociálního podniku) a tam jsme také začaly rozvíjet myšlenku sociálního podnikání, ze které jsem já osobně byla úplně nadšená. Tzn. že u nápadu ethnocatering jsem byla vlastně úplně od začátku.

S podnikáním jsem neměla žádné zkušenosti, jak jsem už zmínila, byla jsem studentkou, pak jsme odjeli do ČR, pak jsem měla děti. A když se teď ohlédnu a zamyslím se, tak si říkám, že v oboru historie bych asi stejně nikdy nepracovala. Na druhou stranu nevím, zda bych se někdy stala podnikatelkou, kdybych nedostala možnost pracovat

pro Ethnocatering, protože jsem vždycky o sobě říkala, že nejsem vhodný typ pro podnikání, že na tyhle věci já nemám cit. Ale projekt Ethnocatering je úplně jiný, má smysl, nejedná se o klasické podnikání. Baví mě, že můžu rozhodovat o tom, jak zakázku provedeme, kolik lidí a kdo na ní bude pracovat. Já nejsem ten typ, který je přísný a pořád jen počítá peníze, mě by klasický business prostě nebavil.

Na začátku jsme dostali grant na 2 roky a nikdo z nás netušil, co bude dál, zda budeme potom pokračovat či nikoliv. Ale díky zpětným vazbám, které jsme dostávali a dostáváme, se stále rozvíjíme a pokračujeme. Na Ethnocatering mě nejvíc baví, že každý den „rostu“, samozřejmě i díky svým kolegům, kteří mi v tom moc pomáhají. Ale už i samotná skutečnost, že nám podnik pořád běží, že je teď ve fázi rozvoje a že se pořád zlepšujeme, na to všechno jsem moc hrdá.“

#### Rozhovor

**První otázka mě napadá s ohledem na vaše vzdělání. Doplnila/doplňujete si nějak vzdělání během svého podnikání? Přece jen historie a catering jsou dva hodně odlišné obory... Určitě, jinak by to nešlo, jinak bych tuto práci ani nemohla dělat. V Ethnocatering jsem na začátku asi 3 měsíce vařila, pak jsem si zlepšila češtinu a začala jsem vypomáhat s organizačními a provozními záležitostmi. Ukázalo se totiž, že mám největší cit pro komunikaci s ženami v kuchyni, nebylo to jenom o vaření, ale i o sociální práci, být s nimi v kontaktu, motivovat je.**

Ale to stále nestačilo. Navíc bylo nezbytné vyznat se v gastronomii, nejde jenom o to jídlo uvařit, ale musíte dodržet i nějaké zákony a pravidla. Takže jsem se přihlásila a absolvovala 6 měsíční kurz Pohostinská činnost, a udělala jsem si tak obrázek o tom, jak to v pohostinství chodí, měli jsme teorii i praxi, a to mi hodně pomohlo.

A před rokem jsme se pak přihlásili na roční kurz na Akademii sociálního podnikání. To byl pro mě velký přínos, právě co se týče „těch čísel“. Do té doby jsme sice byli známí, lidé nás měli rádi, ale my jsme neuměli vést náš podnik finančně. Kurz nám přinesl i další změny, dřív jsme se snažili ženy hlavně podpořit, byli jsme hodně sociální, báli jsme se, že ženy něco nestihnou, budou unavené, proto jsme jich v kuchyni měli raději víc. Ale pak nám došlo, že to není potřeba. Je nutné víc lidem důvěřovat, že to zvládnou. Nastavili jsme si tedy jasná pravidla, např. když máme akci pro 100 lidí, musí to v kuchyni zvládnout 2 – 3 ženy. Jakmile bychom těch žen zaměstnali víc, je to sice hezké, ale když to nepřináší zisk, nenaplnuje se ani naše vize (tou je přinášet finance do InBáze). Teď se nám daří úplně jinak.

**Když jsme se dotkly těch financí. Kolik procent (přibližně) máte z dotací a kolik si vyděláte sami na tržbách za své služby?**

Tady můžu hrdě říct, že už 2 – 3 roky nemáme žádné granty/projekty. Poslední maličký grant jsme získali v roce 2010. Pořád se ale snažíme vymyslet něco stálého tak, abychom nebyli závislí na jednorázových zakázkách, protože ty nám neumožňují mít stálý tým. V měsíci máme zakázek 5, ale klidně i 100. Je to nepravidelné, a ta nepravidelnost je těžko zvladatelná, plánovatelná. Systém je založený na tom, že ženy máme stále k dispozici. Proto pořád přemýšlíme, co s tím. Na začátku jsme si nasmlouvali kavárny (teď jich máme 5), kam dodáváme naše lahůdky, ale to stejně nestačilo. Pak jsme zkusili vyrábět sendviče, měli jsme 4 druhy, vyráběli jsme sami jak pečivo, tak i náplně. Ale ani to nebylo úspěšné. Všem to sice moc chutnalo, ale problém byl v tom, že takto malá výroba nepokryla náklady a větší zakázky bychom v našich stávajících prostorách kuchyně nezvládli. Proto jsme výrobu pozastavili.

<sup>1</sup> | Aktivity InBáze Berkat vycházejí z práce občanského sdružení Berkat, které se v průběhu roku 2010 rozdělilo na dvě organizace na o. s. Berkat (projekty v Afghánistánu) a InBázi Berkat, o. s. (projekty v ČR a Čečensku). InBáze Berkat, o. s. se v České republice věnuje integračním aktivitám v rámci komunitních a sociálních programů pro migranty a českou veřejnost, které jsou realizovány v komunitním centru InBáze v Praze a komunitním centru Rakovice v Jihočeském kraji. Zdroj: [www.inbaze.cz](http://www.inbaze.cz).

Pořád ale sníme o kamenné prodejně nebo nějaké malé restauraci. Uvidíme, pracujeme na tom...

**Budeme držet palce. Jak si vlastně hledáte zakázky? Jak oslovujete své zákazníky?** Zákazníci si spíš hledají nás. V současné době máme asi 80 stálých zákazníků. Ale když jsme potřebovali zvýšit objem zakázek, začali jsme více pracovat na našem marketingu a PR, zlepšili jsme letáčky, webové stránky. Dřív jsme si dělali úplně všechno sami, ale zjistili jsme, že to úplně ideální není. Nyní tedy spolupracujeme s grafičkou, v týmu máme experta na marketing. V podstatě více pracujeme na referencích. Když dodáváme catering na akci, tak s sebou přivezeme i naše letáčky, a když jsou lidé s námi spokojeni a chutná jim, tak si vezmou náš letáček a později se nám ozvou. Hodně pomohlo, když o nás psali různě v časopisech, byla o nás také reportáž v České televizi. Lidé z médií se nám ozývají sami, přijde jim zajímavé, co děláme, pro nás je to pak výborná reklama.

„Začátky našeho podnikání byly hodně kuriózní. Nevěděly jsme vlastně, co catering obnáší, každá z nás vařila doma, třeba i pro 20 lidí, ale přichystat občerstvení pro 100 lidí, to bylo úplně něco jiného. Navíc jsme v tu dobu ještě neuměly věci dobře časově naplánovat, udělat si harmonogram, což v kombinaci s faktem, že jsme ještě neměly vlastní auto a jídlo rozvážely na akci taxíky, způsobovalo, že jsme na většinu akcí přijížděly na poslední chvíli anebo pozdě.

A i když jsme si pak pořídily vlastní auto, naše zmatky tím nekončily – auto řídil ten z nás, kdo měl zrovna čas, a tak se stávalo, že jsme na cestě dlouho bloudily, což opět způsobovalo zpoždění. Nejhorší to bylo jednou, když jsme vezly jídlo na svatbu, která se konala někde mimo Prahu v lese, místo jsme nemohly dlouho najít, bloudily jsme, cesta byla strašně komplikovaná. Měly jsme už opravdu velké zpoždění, byly jsme zoufalé a unavené, takže jsme někde zastavily, vystoupily z auta, sedly jsme si a snažily jsme se přestat být nervózní a začít klidně přemýšlet o tom, co máme dělat. A tak jsme tam seděly, možná i hodinu, koukaly jsme na sebe a říkali si: „Co to tu vlastně děláme?“ :)

Jídlo ale pak všem vždy moc chutnalo, takže všechny zmatky z úvodu byly rázem zapomenuty a odpuštěny...“



## 5.1.2 Liga, o. p. s.

**Název:**

LIGA, o. p. s.

**Rok založení:** 1990

**Sídlo:** Bruntál

**Předmět podnikání:**

- provozování malých technických služeb (sečení travních porostů, vyžínání a úprava křovin, odvoz, uložení a likvidace biomasy, ruční úklid veřejných prostranství, údržba veřejných prostranství, odstranění černých skládek, údržba zeleně, oprava chodníků a komunikací, úprava zahrad)
- ekonomické poradenství a vedení účetnictví
- administrativní služby
- vypracovávání studií, posudků apod.
- autorská a vzdělávací činnost
- nakládání s odpady, včetně nebezpečných
- provozování nákladní automobilové dopravy nad 3,5 t
- správa nemovitostí
- specializované stavební činnosti

**Roční obrát (2013):** cca 14 mil. Kč

**Počet zaměstnanců:**

21, dalších 29 je v sociální podniku Zelená dílna, s. r. o. (z nich je 5 s těžkým zdravotním handicapem)

**Typ znevýhodnění zaměstnanců:**

Romové, zdravotně postižení, dlouhodobě nezaměstnaní s nízkým vzděláním a praxí, lidé nad 50 let věku

**www.ligabruntal.cz**

### Profil podnikatelky



**Jméno:** Jana Juřenová

**Ročník narození:** 1967

**Vzdělání:**

Evropský polytechnický institut Uherské Hradiště (bakalářské studium, obor Finance a daně)

**Praxe:**

od 2004 Liga Bruntál (výkonná ředitelka, statutární orgán)

2001 – 2005 OSVČ (vedení účetnictví, účetní a ekonomické poradenství)

2001 – 2002 SzeŠ a Obchodní akademie Bruntál (výuka francouzského jazyka)

1992 – 2001 LP Print, s. r. o. (ekonom společnosti)

1990 – 1992 Agroservis Bruntál, s. p. (vedoucí ekonomického a personálního úseku)

1986 – 1990 Státní statek Bruntál, o. p. (finanční účetní)

### Rozhovor

**Vy jste před svým nástupem do LIGA, o. p. s. podnikala jako OSVČ. Proč jste se rozhodla začít podnikat sociálně?**

Ekonomika mě jako taková vždycky moc bavila a živnostenský list mám otevřený už od střední školy. Když jsem nastoupila do LIGY, práce byla hlavně o lidských právech. Proto tomu já nic nemám, ale tvrdím, že všichni máme stejná lidská práva, všichni jsme si rovni, proto není prvotně potřeba klást důraz na lidská práva jedné skupiny... Myslím si, že daleko potřebnější je pomoc s vyrovnáním podmínek všech skupin obyvatel ve všech směrech.

V roce 2002 – 2003 jsme začali provozovat první sociálně podnikatelské aktivity, tehdy jsme ani nevěděli, že vlastně děláme první krůčky v široké oblasti sociální ekono-

miky. Za podpory Moravskoslezského kraje jsme vytvořili romskou pracovní a úklidovou četou, která čítala tak 7 nebo 8 mužů, kteří prošli rekvalifikačním kurzem na dlaždiče. Město Bruntál pak uvolnilo první dotaci ve výši 100.000 Kč na materiál, a tato naše pracovní četa začala opravovat různé po městě poškozené části chodníků.

Naší prvotní motivací bylo dokázat městu i veřejnosti, že tito lidé pracovat umí, pokud se správně motivují a vedou, a také pomoc dlouhodobě nezaměstnaným lidem v jejich tíživých situacích. Zkrátka ukázat, že to nějakým způsobem jde. Podle mého názoru by šanci měli dostat všichni. A zároveň nevidím jediný důvod, proč by měla jedna skupina obyvatel do systému jenom přispívat a druhá z něj jenom brát. V tomto je třeba vyrovnat úroveň práv všech skupin obyvatel.

Myšlenka sociálního podnikání mě „chytila“ už v roce 2002, když jsme s naší pracovní četou začínali. My jsme v tu dobu dali šanci lidem, o kterých si ostatní mysleli, že pracovat nebudou, nenaučí se, nechtějí. Ale ono to šlo, chtělo to jen správnou motivaci. Dokonce i pan starosta se na nás chodil tajně dívat (pak mi to později přiznal) zpoza rohu, jestli lidé v té naší četě pracují a co se tam vlastně děje. Na radnici sice dali tomuto projektu zelenou, ale neměli k němu v počátcích úplně důvěru, a tak si chodili ověřovat, zda to k něčemu je, jak se nám daří a zda to má smysl. A pak sami viděli, že to funguje. V současné době je to, tuším, 235. vytvořené pracovní místo od okamžiku, kdy jsme v roce 2002 začali. My vytváříme pracovní místa jak dlouhodobého (nad 2 roky trvání), tak krátkodobého charakteru (to jsou většinou sezónní práce).

V provozu našich malých technických služeb jsou pracovní činnosti a aktivity organizovány a připraveny tak, aby se ti lidé nějakým způsobem „rozhýbali“, namotivovali, aby jim stálo za to něco dělat, aby získali pracovní návyky a pak mohli být „volně vypuštěni“ kamkoliv na trh práce.

**Když jsme teď narazily na téma pracovních poměrů, tak mě napadlo – jsou z hlediska personalistiky spojena se zaměstnáváním Romů nějaká specifika nebo obtížnosti?**  
Z hlediska personálního a mzdového je specifikum naprosto jasné, a to že všichni naši zaměstnanci mají problémy s exekucemi. Zkrátka všichni z nich mají nějaký podobný druh závazků, liší se jen různým stupněm řešitelnosti tohoto problému. Pokud o těchto exekucích víme a pokud se k nim daná osoba určitým způsobem postaví, tak jim většinou dokážeme pomoci. V rámci Ligy funguje poradna, kde poskytujeme poradenské služby v této oblasti jak svým zaměstnancům, tak ostatním, kteří se v podobné situaci ocitli a potřebují pomoci. Mezi lidmi (a tím nemám na mysli jen naše zaměstnance a klienty) se totiž šíří mýtus, že když mají exekuci, tak se jim do práce nevyplatí jít, protože exekutor jim stejně obstaví a zabaví celý plat. Zákon však přesně stanoví podmínky toho, kdy exekutor smí zabavovat a v jaké výši. Takže se osvětou snažíme proti tomuto mýtu bojovat a Romy tím k práci motivovat.

**Když máte volné pracovní místo, jak hledáte nové zaměstnance?**

Velice úzce a dlouho spolupracujeme s úřadem práce, takže část našich nových zaměstnanců pochází odtud. Od roku 2005 navíc provozujeme vlastní „pracovní agenturu“, která není organizovaná podle zákona o zaměstnanosti, vyplynula z projektu v rámci Iniciativy EQUAL a z potřeb našich klientů (agentura je specializovaná přímo na těžce zaměstnatelnou cílovou skupinu obyvatel), v rámci které máme k dispozici databázi s kontakty na 500 – 600 osob. Kromě toho jsme navázáni na dvě „spřátelené firmy“, které mají pracovní pozice, jež může vykonávat i osoba s velmi nízkým stupněm vzdělání

a bez praxe, a obě firmy se na nás vždy obracejí a chtějí na nově vytvořenou či uvolněnou pracovní pozici někoho od nás doporučit. Vůči těmto firmám jsme zodpovědní za výběr vhodného potenciálního pracovníka a občas poskytujeme počáteční asistenční služby pro plynulé zahájení práce, např. časový rozvrh činností v rodině a rozdělení povinností mezi všechny členy rodiny tak, aby jeden z jejích členů mohl nastoupit do zaměstnání. Navíc když začíná sezóna na malé technické služby, lidé se sami chodí ptát na práci (někteří dokonce již na podzim).

**Jak jste na tom s financemi?**

V loňském roce jsme měli obrát cca 20 miliónů Kč. Co se týče procentního poměru, pak přibližně 80% máme pokryto z různých dotací a zbývajících 20% pak tvoří tržby za naše služby. V době, než byla ze struktur LIGY samostatně vyčleněna Zelená dílna, náš sociální podnik, byl poměr přibližně 50:50. Do budoucna bychom rozhodně chtěli zvýšit poměr ve prospěch vlastních tržeb, a snížit tak naši závislost na dotacích.

**Jak pracujete s místní komunitou? Jak ji zapojujete do svých aktivit?**

LIGA, o. p. s. provozuje jak sociální podnikání, tak poskytuje i sociální služby, nabízí služby naší pracovní agentury atd., zkrátka se snažíme mít všechny činnosti maximálně provázané, jak jen to jde. Konkrétně u cílové skupiny Romů je ideální, když máte vliv na všechny, od toho nejmladšího až po toho nejstaršího člena rodiny. Když z té rodiny „vytáhnete“ jen jednoho člena a nějak s ním pracujete, ovlivňujete jej, pak ten výsledek není nikdy takový, jako když s danou rodinou pracujete jako s celkem. Tu pomoc, to „správně“, pak od vás dostávají ze všech stran. Správně ve smyslu, proč mají děti chodit do školy, proč se mají učit, proč by měli jít dospělí pracovat a nebyť závislí na dávkách atd. Když se vám toto podaří, výsledek vaší práce je daleko účinnější, efektivnější.

**V tomto duchu mě napadá další otázka – jak jste řekla, vaše organizace poskytuje Romům komplexní služby. Potýkáte se se situacemi, kdy musíte řešit rozpor mezi sociálními a ekonomickými cíli organizace?**

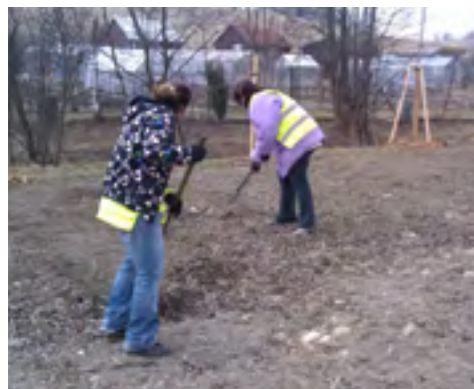
Určitě. Naši zaměstnanci nejsou „bezproblémoví pracovníci“ a jejich problémy bývají často velmi hluboké a těžké, a s tím musíte počítat již v okamžiku, kdy vám takový člověk do zaměstnání nastupuje. A tady vidíme prostor pro nás – nejen pomoci tyto problémy odstranit nebo jim alespoň od nich částečně ulevit, ale také dokázat, že navzdory těmto problémům má smysl do práce chodit. Např. Romové jsou lidé, kteří velmi ctí své tradice a zvyky v rodině, např. v okamžiku nemoci či úmrtí. V tu chvíli jde odpovědnost k práci a pracovním povinnostem úplně stranou. Když taková situace nastane, máme pro ni pochopení. Na druhou stranu nechceme dávat prostor k tomu, aby takové situace mohli zneužívat. Jak už jsem řekla, pracujeme s rodinou jako celkem a s tímto typem situací nám pomáhají i naši sociální pracovníci.

**A konečně poslední otázka – co byste doporučila začínajícím sociálním podnikatelům? Co by neměli rozhodně podcenit?**

Ať už se rozhodnete pro práci s jakoukoliv znevýhodněnou skupinou lidí, pokud váš podnikatelský plán nebude mít reálný ekonomický základ, je to celé zbytečné. Z mého pohledu nemá smysl začínat podnikat jenom proto, že teď je k dispozici nějaká výzva, která mě podpoří na 2 roky, a já to pak celé zabalím, protože ten nápad sám o sobě nebude životaschopný. To je pak celé špatně. Ideální je najít si svůj vlastní trh, na něm produkt nabízet, mít dobře propočítanou cenu, definovanou cílovou skupinou zákazníků a hlavně být připraven na změnu. Důležité je také neusnout na vavřínech. Na jednu

stranu je dobré nachystat si svůj plán s tím, že chcete fungovat třeba alespoň 5 let, na druhou stranu by podnikatel neměl být naivní a myslet si, že jeho podnik tu bude i za 100 let. I když i tady mohou být a jsou výjimky...

„Toto se stalo v Zelné dílně: jeden náš zaměstnanec, který je mentálně postižený a který stále nad vším hloubá a dumá jak to vylepšit a urychlit, měl rozebrat nějaký přístroj a jednotlivé součástky pak dávat do příslušných kyblíčků, a ty pak vynášet na dvůr a vysypávat do větších kontejnerů. Na místo toho si celý proces urychlil tak, že součástky začal házet do kontejnerů rovnou z okna. Což bylo nebezpečné, protože pod okny vedl chodník, a mohl tím někoho zranit. Zaměstnanec očekával velkou pochvalu za urychlení a zjednodušení své práce, určitě nečekal reakci paní mistrové, nechápal, proč se zlobí a proč s takovým pracovním postupem nesouhlasí. Bylo to velmi těžké a zdoluhavé vysvětlování, proč tento postup opravdu není „zlepšovák“ a proč je nutné od třídění rovnou z okna ustoupit...“



2 | Zelená dílna, pracoviště provádějící ekologickou recyklaci odpadního elektrického a elektronického zařízení, je od roku 2009 vyčleněna z vnitřní struktury občanského sdružení LIGA, o. p. s. Vznikla tak samostatná společnost s ručením omezeným, jež je sociálním podnikem, který respektuje a dodržuje principy sociálního podnikání.



## 5.2. EU

### 5.2.1 Penzion U pana Cogito

Název: Penzion u pana Cogito

Rok založení: 2005

Sídlo: Krakov, Polsko

Předmět podnikání:

Provozování penzionu a restaurace

Roční obrát (2011): 187.500 EUR

Počet zaměstnanců:

30 (z toho 21 osob se znevýhodněním)

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Osoby s duševním onemocněním

[www.pcgito.pl](http://www.pcgito.pl)



U pana Cogito, tak se jmenuje jediný penzion s restaurací v Krakově a také v celém regionu, který zaměstnává lidi s vážným duševním onemocněním. „Terapie skrze práci“ – pod tímto heslem byla pro ně pracovní místa vytvořena, práce se tak stává efektivním nástrojem v boji proti jejich znevýhodnění a pomáhá jejich sociální integraci.

Překvapivě si někteří návštěvníci penzionu této „zvláštnosti“ nemusí ani povšimnout, zařízení poskytuje kvalitní služby, a zákazníci tak nejsou „nuceni“ nijak ustupovat od svých očekávání a nároků.

#### Souhrn/Historie

Existuje odhad, že v celém Polsku trpí jen schizofrenií přibližně 400.000 lidí. Většina z nich zůstává doma, bez práce. Některým z nich neumožňují průvodní projevy nemoci zapojit se do pracovního procesu a zažádat tak o „běžnou“ pozici na pracovním trhu. Ostatním však nemoc pracovat umožňuje bez větších omezení, ale zaměstnavatelé se zkrátka zdráhají a obávají těmto lidem práci svěřit. Průlom nastal v roce 2000, kdy dvě krakovské organizace pomáhající duševně nemocným<sup>8</sup> založily penzion U pana Cogito a rozhodly se zaměstnávat právě lidi s tímto omezením.

Město Krakov pomohlo začínajícímu sociálnímu podniku tím, že mu věnovalo historickou budovu, ve které je nyní penzion provozován. Budova však nebyla v příliš dobrém



stavu a vyžadovala rozsáhlou rekonstrukci. Vstupní investice nezbytné pro rozjezd podniku tedy dosáhly přibližně 305.000 EUR a byly zafinancovány z dotací a darů (konkrétně ze soukromých darů, z grantu od British Lottery, a zbývajících 40% pak z dotace od Národního fondu pro mentálně hendikepované osoby). Rekonstrukce budovy trvala přibližně 2 roky, mezitím prošel personál podniku, celkem 30 osob (z nichž 15 U pana Cogito stále pracuje), odborným školením. Penzion byl slavnostně otevřen v roce 2005.

Při vytváření a nastavování struktury penzionu se zakladatelé inspirovali ve Skotsku, kde podobný podnik založilo sdružení několika skotských nestátních neziskových organizací. Obě organizace spolu stále úzce spolupracují a hlavně v počátcích, při nastavování celého systému a procesů, proběhlo mnoho společných konzultací.

#### Zaměstnanci

Z celkového počtu 30 zaměstnanců podniku je 21 se znevýhodněním, ostatních 9 pracuje jako jejich nezbytná podpora, jejich kouči. Pro osoby trpící tímto typem onemocnění je charakteristickým rysem nedostatek sebedůvěry, proto je práce podpůrného týmu zaměstnanců tak důležitá pro hladký provoz a fungování podniku.

Provoz podniku je za účelem lepších pracovních podmínek zaměstnanců rozdělen do dvou sekcí: sekce služeb a sekce rehabilitační.

- **Sekce služeb** se skládá z recepce (zde pracují 2 znevýhodnění) a restaurace, která disponuje kapacitou pro 40 strážníků (zde pracuje celkem 13 zaměstnanců, z toho 10 zaměstnanců se znevýhodněním). Zbývajících 5 zaměstnanců (všichni se znevýhodněním) pracují jakožto pokojská služba a zodpovídají za provoz 6 pokojů, které se v penzionu nacházejí.

- **Rehabilitační sekce** zabírá přibližně 35% prostor budovy a je určena výhradně pro znevýhodněné zaměstnance penzionu. Všichni tito pracovníci musí v tomto oddělení strávit minimálně hodinu denně, která je započítána do jejich odpracované doby na pracovišti. Kromě jiného jsou zde k dispozici masážní křesla, muzikoterapie či konzultace s ošetřovatelkou.

#### Finance

Penzion U pana Cogito je v současné době ziskový. Díky spolupráci s rozličnými subjekty se podařilo nastavit strukturu penzionu, která umožňuje jeho hladké fungování na otevřeném trhu, jeho ekonomická soběstačnost dosahuje 45% (pracovní pozice pro znevýhodněné zaměstnance jsou dotovány ze státních prostředků).



## 5.2.2 R.U.S.Z

Název:  
R.U.S.Z

Rok založení: 1998

Sídlo: Vídeň, Rakousko

Předmět podnikání:

- oprava spotřebičů
- prodej použitých spotřebičů
- prodej nových spotřebičů
- technologická obnova starých spotřebičů

Roční obrat (2011): 650.000 EUR

Počet zaměstnanců: 20

Typ znevýhodnění zaměstnanců:  
Dlouhodobě nezaměstnaní

[www.rusz.at](http://www.rusz.at)



Zpočátku firma R.U.S.Z úzce spolupracovala s úřadem práce – dostávala od něj finance za to, že zaměstnávala dlouhodobě nezaměstnané lidi bez ohledu na míru jejich dosaženého vzdělání či praxe a vracela je zpět na trh práce. Firma patřila v tomto oboru k rekordmanům, za 10 let své existence zaměstnala tímto způsobem 400 osob. Úspěšnost navrácení těchto lidí na “klasický” trh práce činila cca 70 %. V roce 2007 však nastal zlom, úřad práce ve Vídni začal uplatňovat novou politiku – sociální podniky musely začít zaměstnávat všechny dlouhodobě nezaměstnané vždy na dobu maximálně 6 měsíců. S ohledem na předmět podnikání firmy R.U.S.Z nebylo možné zaměstnávat na daných pozicích osoby s nízkou kvalifikací na tak krátkou dobu.

To, že R.U.S.Z. nepřistoupila na nová pravidla, s sebou neslo ztrátu velké části finanční podpory (stávající podpora je velmi nízká). Vedení firmy se však rozhodlo zriskovat a směr kurzu svého podnikání nezměnit. Firma začala bojovat a snažila se přežít na konkurenčním trhu za podmínek, které platí pro všechny ostatní soukromé firmy. Zatím se jim to daří, jsou 100% soběstační. Cena však byla dosti vysoká – na přelomu roku 2007 a 2008 museli firmu po dobu její transformace zavřít na 4 měsíce, propustit velké množství zaměstnanců a na překlenutí tohoto náročného období si vzít úvěr u banky.

V současné době vybírají nové zaměstnance stejně jako v minulosti z databáze dlouhodobě nezaměstnaných vedené úřadem práce, ale přijímají pouze osoby s potřebnou kvalifikací nebo ty, které mají pro opravování spotřebičů přirozený cit a talent. Ředitel podniku k tomu dodává: „Například náš nejlepší, nejrychlejší a nejvýkonnější zaměstnanec neměl potřebné vzdělání v oboru ani žádné velké zkušenosti s opravováním, vše se však naučil sám a má to zkrátka v krvi, je prostě pro tuto práci učiněný talent...“

Předmět podnikání firmy R.U.S.Z čítá několik činností – mezi hlavní patří opravy domácích spotřebičů, jak u zákazníků doma, tak ve vlastní dílně (zejména pokud se jedná o opravy, které jsou náročnější, a to i z hlediska hluku a špíny). Zdůrazňován je ekonomický i ekologický rozměr těchto oprav – v ideálním případě by výrobek měl být používán po co nejdelší dobu jeho možné životnosti, a právě opravy tuto dobu prodlužují. Opravy vycházejí levněji než nákup nového výrobku a zároveň se ušetří energie<sup>9</sup>, která by se spotřebovala během výroby nového produktu, jeho převozu do obchodu a následně do domu nakupujícího.

Argument výrobců o tom, že staré spotřebiče se nevyplatí opravovat s ohledem na jejich vyšší energetickou náročnost, je ve většině případů lichý (zejména pokud se jedná o výrobek mladší 6 let) a v rámci osvěty se R.U.S.Z snaží tyto názory vyvracet. Firma nabízí jako jednu z dalších svých služeb technologickou obnovu starých spotřebičů (starších než 10-15 let) tak, aby vyhovovaly současným požadavkům na spotřebu elektrické energie a vody. Tím opět dochází k prodloužení životního cyklu těchto výrobků a energetické i ekonomické úspoře.

Ekologicky i ekonomicky prospěšný je také obchod, který R.U.S.Z provozuje. Původně se jednalo pouze o bazar bílého zboží, jako jsou pračky, myčky, sušičky, počítače, notebooky, rádia, různé přehrávače hudby i filmů, ale také staré gramofony a jiné domácí spotřebiče. Firma vyvinula vlastní systém testů, které pomáhají určit kvalitu výrobků, jejich ekologickou náročnost a délku životnosti. Tyto nové výrobky, které prošly testy v jejich výzkumném a vývojovém oddělení, poté začal R.U.S.Z propagovat a prodávat. Součástí jeho činnosti je tedy i ekologická osvěta veřejnosti.

Ředitel podniku to komentuje: „Když zákazník shání např. sušičku a trvá na tom, že musí být nová, my mu doporučíme, kterou by si měl koupit, která podle našeho názoru a našich testů za to stojí. V současnosti jsou výrobky určeny spíše ke krátkodobé spotřebě, např. levné pračky (které stojí cca 300 EUR) vydrží maximálně 3 roky (jejich součástky jsou vyrobeny z nekvalitních materiálů, jejich výměna vás pak vyjde téměř na stejnou sumu jako nová pračka). Zatímco kvalitní spotřebič, který stojí cca 1000 EUR, vám vydrží třeba i 20 let. Buď si tedy koupíte sedm levných praček, anebo jednu kvalitní. Z toho pohledu pak odpadá argument, že pračka je levnější – abyste mohli prát po dobu 20 let, pak nakoupíte 7 praček za 300 EUR, tzn. celkem zaplatíte 2100 EUR, anebo jednu za 1000 EUR. Ve finále tedy ušetříte více než polovinu nákladů. A to jsme do kalkulace k levným pračkám ještě nezapočetli dodatečné náklady, jako jsou např. náklady na dopravu, na čas, který strávíte nad výběrem nového výrobku a poté studováním návodu k jeho použití, apod. Dalším argumentem, který prodejci používají, aby zákazníky přesvědčili o nutnosti nákupu nového spotřebiče, je tvrzení, že nové výrobky jsou ekologičtější s ohledem na jejich energetickou spotřebu. Toto však naše testy nepotvrdily, nejedná se tedy o pravidlo, ne ve všech případech tomu tak musí nutně být.“

V obchodu dále funguje tzv. darovací program – domácnosti jsou podporovány v tom, aby neodvezly starý spotřebič do sběru druhotných surovin, ale aby jej darovaly firmě R.U.S.Z, a daly tak výrobku „druhou šanci“. Zaměstnanci firmy jsou schopni 35% takto získaných spotřebičů znovu opravit a v bazaru opět prodat. Cena těchto spotřebičů

bývá malá, zákazníci se tedy profilují zejména z nízkopříjmových domácností. 47% darovaných spotřebičů je pak využito na náhradní díly a součástky.

Sociální rozměr podnikání firmy R.U.S.Z představuje, kromě zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných lidí, i program pro nízkopříjmové domácnosti. Pokud v obchodě zákazník předloží doklad prokazující tuto skutečnost, dostane na nabízené zboží 20% slevu.

„Jednou dokonce firma R.U.S.Z účinkovala v televizní show. Chtěli dokázat, že výrobky, které jejich výrobci, respektive jejich servisní dodavatelé odsoudili jako neopravitelné, nebo deklarovali, že oprava se již s ohledem na cenu náhradních součástí nevyplatí, dokáží zaměstnanci R.U.S.Z v přímém přenosu za 15 minut opravit a zprovoznit. Diváci viděli, že s ohledem na použití recyklovaných náhradních dílů a součástí se oprava vyplatí i finančně. Přes zjevný úspěch v této show již nepokračují. Pro zaměstnance bylo účinkování v programu velmi náročné, zejména s ohledem na stres spojený s vysíláním v přímém přenosu.“





## Závěr



Poskytli jsme vám zhuštěný návod jak postupovat při zakládání sociálního podniku, na co si dávat pozor a na co nezapomenout. Přípravě podnikatelského plánu věnujte dostatek času. Jeho jednotlivé části jsou propojené, a když něco změníte, ovlivní to vždy něco jiného. Doporučujeme vám průběžně konzultovat váš podnikatelský plán s odborníky. Poslední naší radou je to, aby váš výsledek byl stručný, přehledný a jednoduchý. Přejeme vám hodně sil, vytrvalosti, obchodního ducha, dobré kolegy a nadšení pro dobrou věc.

## PŘÍLOHY



- Příloha č. 1** Sada rozpoznávacích znaků pro integrační sociální podnik (WISE)
- Příloha č. 2** Podnikatelský plán

MANUÁL: Jak založit sociální podnik  
Text zpracovaly: Mgr. Gabriela Kurková,  
PhDr. Ing. Petra Francová, Ing. Daniela Bednářiková  
Grafické zpracování: Táňa Niklová Kynclová  
Použité fotografie jsou z fotoarchivů sociálních podniků a grafičky.

Vydala: P3 – People, Planet, Profit, o.p.s.  
Malátova 659/16, Praha 5 – Smíchov, 150 00  
Praha 2015

Úpravy provedeny 2022 v rámci projektu  
Ministerstva práce a sociálních věcí, Podpora sociálního podnikání v ČR,  
registrační číslo CZ.03.2.60/0.0/0.0/15\_016/0006098.

Třetí rozšířené vydání (pouze on-line)

ISBN 978-80-260-7401-4

# Příloha č.1

## Sada rozpoznávacích znaků pro integrační sociální podnik (WISE)

Rozpoznávací znaky integračního sociálního podniku jsou pro příjemce závazné v plném rozsahu a budou sledovány v průběhu realizace projektu. Všechny principy sociálního podnikání včetně charakteristiky a konkrétního naplňování rozpoznávacích znaků v sociálním podniku uvede žadatel v základacích dokumentech, a to nejpozději k datu ukončení realizace projektu.

Obchodní korporace zveřejní na [www.justice.cz](http://www.justice.cz), OSVČ zveřejní např. formou prohlášení na webu organizace nebo na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě, nestátní neziskové organizace v příslušném rejstříku podle právní formy organizace. Doporučujeme žadatelům, aby principy sociálního podnikání zapracovali do základacích dokumentů při založení společnosti.

PRINCIP/CHARAKTERISTIKA	ROZPOZNÁVACÍ ZNAKY	DŮKAZ
<b>1. SPOLEČENSKY PROSPĚŠNÝ CÍL</b>	<b>1a1.</b> podnik má společensky prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, který je formulován v základacích dokumentech, a tyto dokumenty jsou veřejně dostupné	Zakladací dokumenty zveřejněné ve veřejném rejstříku, u OSVČ jiné závazně platné dokumenty zveřejněné na webu organizace nebo na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě.
<b>1a)</b> společensky prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v základacích dokumentech	<i>Komentář:</i> Obchodní korporace zveřejní dokumenty v obchodním rejstříku na <a href="http://www.justice.cz">www.justice.cz</a> . U OSVČ jiné veřejně a bez překážek dostupné místo může být např. v místě provozovny. Nestátní neziskové organizace zveřejnění v příslušném rejstříku dle právní formy organizace.	
<b>2. SOCIÁLNÍ PROSPĚCH</b>	<b>2a1.</b> podíl osob ze znevýhodněných skupin (OZS) tvoří více než 30% zaměstnanců a tyto informace jsou veřejně dostupné	Doklady o pracovně-právních vztazích všech zaměstnanců podniku. V případě spolupracujících osob u OSVČ doloží příjemce daňové přiznání nebo čestné prohlášení, že poplatník odvedl daň z příjmů. Doklady o příslušnosti k OZS.
<b>2a)</b> integrace osob ze znevýhodněných skupin	<i>Komentář:</i> Poměr zaměstnanců ze znevýhodněných skupin vůči celkovému počtu zaměstnanců se vyjadřuje v průměrných ročních přepočtených počtech zaměstnanců, kterých se započítávají zaměstnanci s pracovní smlouvou, DPP a DPČ; OSVČ včetně příp. spolupracujících osob prokazují rozsah zapojení (míra zapojení bude vyjádřena v úvazcích nebo v počtu hodin za určité období) informacemi ve zprávách o realizaci projektu. Do kategorie osob ze znevýhodněných skupin patří skupiny, které jsou definovány výzvou. Veřejně dostupná je pouze informace o podílu osob ze znevýhodněných skupin, nikoli doklady o pracovně-právních vztazích a doklady o příslušnosti k OZS.	
	<b>2a2.</b> podnik používá personální a integrační nástroje podporující rozvoj a integraci zaměstnanců z cílových skupin	Doklad o pracovně-právním vztahu (pracovní smlouva, DPP, DPČ) a náplň práce osoby, která integrační personalistiku poskytuje, nebo doklad o poskytnutí služby a jejím charakteru (pokud je podpora externí). Nástroje integrační personalistiky podporující rozvoj a integraci cílové skupiny zaměstnanců (forma zpracování je na příjemci, např. interní předpis, metodika, individuální plány).
	<i>Komentář:</i> Personální a integrační nástroje: soubor všech nástrojů sociálního podniku, které jsou potřeba k přípravě a vykonávání pracovní pozice, jsou to nástroje, které umožňují zaměstnanci výkon pracovní činnosti a zároveň přispívají k řešení jeho individuálních specifických potřeb. Formou mohou být individuální plány rozvoje zaměstnanců, které jsou souhrnem profesních a osobních cílů zaměstnance, jichž chce zaměstnanec dosáhnout za pomoci a ve spolupráci s integračním personalistou, tak, aby poskytování služby směřovalo k jeho zplnomocnění a integraci	
<b>2b)</b> účast zaměstnanců a členů na směřování podniku	<b>2b1.</b> zaměstnanci a/nebo členové jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování společensky prospěšných cílů; zaměstnanci a/nebo členové jsou zapojeni do rozhodování o směřování podniku	Lze doložit jedním z uvedených způsobů: strategie zapojování zaměstnanců, interní zpravodaj, zápisy z příslušných schůzí, výsledky dotazníkového šetření, příp. jiný prokazatelný způsob.
	<i>Komentář:</i> Zaměstnavatel má vypracovanou strategii zapojování zaměstnanců do rozhodujících procesů podle jejich individuálních možností a má definovány oblasti, kde k zapojení zaměstnanců dochází (provoz, obchod, PR). Informace jsou zpracovány tak, aby jim všichni zaměstnanci rozuměli. Míra zapojení může být různá, vždy se týká pouze členů a/nebo zaměstnanců, kteří jsou k participaci způsobilí vzhledem k míře a typu svého znevýhodnění; musí existovat prostor pro zaměstnance a/nebo členy, aby mohli na směřování podniku participovat, pokud mají zájem. Automaticky tento rozpoznávací znak naplňují družstva za předpokladu, že zaměstnanci ze znevýhodněných skupin jsou členy družstva.	
<b>3. EKONOMICKÝ PROSPĚCH</b>	<b>3a1.</b> min. 51% případného zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování jeho deklarovaných společensky prospěšných cílů a informace o využití případného zisku je veřejně dostupná	Účetní uzávěrka a příloha k účetní uzávěrce za nejbližší uzavřený kalendářní rok zveřejněná na <a href="http://www.justice.cz">www.justice.cz</a> . OSVČ formou čestného prohlášení.
<b>3a)</b> případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění jeho společensky prospěšných cílů	<i>Komentář:</i> Pokud podnik vykazuje ztrátu, není relevantní. Každoročně nejvyšší orgán společnosti schvaluje převedení min. 51% zisku po zdanění na účty zavedené k účelu sledování hospodaření se ziskem (příklady účtů: 428 Nerozdělený zisk minulých let, 423 Fond společensky odpovědné reinvestice, v účetní uzávěrce v rozvaze řádek A.III.2 Statutární a ostatní fondy, A.IV.1 Nerozdělený zisk z minulých let). V příloze účetní závěrky bude obsažena informace o pohybech na uvedených účtech vč. sdělení, do čeho byl zisk reinvestován.	
<b>3b)</b> nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích	<b>3b1.</b> manažerské řízení podniku je nezávislé na externím zřizovateli či vlastníkov	Zakladací dokumenty a závazné vnitřní předpisy organizace. Pokud externí vlastník či zřizovatel neexistuje, podmínka je naplněna automaticky.
	<i>Komentář:</i> Nezávislost se zde míní autonomie v manažerském rozhodování a řízení. Nezávislost se posuzuje v těchto oblastech: řídicí struktura, rozhodovací pravomoci, dispozice podpisovým právem a schvalovací procesy. Pokud je jedním ze zřizovatelů obec, její celkový vlastnický podíl v podniku musí být menší než 50%. Pokud je zřizovatelem více obcí, vlastnický podíl každé z těchto obcí musí být menší než 50%. V základacích dokumentech sociálního podniku je vymezena míra nezávislosti na těchto jednotlivých obcích, která spočívá v dodržování principů demokratického řízení a široké participace a žádná z těchto obcí nedisponuje většinou rozhodovacích práv. Ve stanovách svazku obcí je zakotvena nezávislost rozhodování orgánů svazku daná dodržováním principů demokratického řízení a široké participace a jeho rozhodování není založeno na výši kapitálových podílů. Ve stanovách svazku obcí je vymezena míra nezávislosti na svazku obcí i na jednotlivých obcích.	
<b>3c)</b> alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech	<b>3c1.</b> tržby z prodeje výrobků a/nebo služeb tvoří alespoň 30% z celkových výnosů podniku	Výsledovka podniku za posledních 12 měsíců realizace projektu nebo peněžní deník za posledních 12 měsíců realizace projektu (pro fyzické osoby, které vedou daňovou evidenci podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, nebo uplatňují výdaje procentem z příjmů – paušální výdaje a zároveň nevedou účetnictví).
	<i>Komentář:</i> Do celkových výnosů se pro účely tohoto rozpoznávacího znaku nezapočítávají investiční dotace. Tento rozpoznávací znak se sleduje za posledních 12 měsíců realizace projektu.	
<b>4. ENVIRONMENTÁLNÍ PROSPĚCH</b>	<b>4a1.</b> podnik má formulované zásady environmentálně šetrného podnikání, které jsou veřejně dostupné, a zároveň tyto zásady naplňuje v praxi	Doložení naplňování v praxi skrze dokumenty: 3 účetní doklady o používání ekologicky šetrných výrobků (recyklované tonery, papíry, certifikace EŠV, BIO, Fairtrade apod.), průkaz energetické náročnosti budovy (tj. energetický štítek) A nebo B, zpracovaný environmentální audit typu EMS/EMAS apod.
<b>4a)</b> zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby	<i>Komentář:</i> Realizaci v praxi lze prokázat také ověřením na místě: nadstandardně hospodárné využívání materiálů a eliminace vzniku odpadů, využívání energeticky úsporných spotřebičů, způsob třídění odpadů a jejich následná likvidace, používání ekologických obalů, ekologicky šetrných prostředků, apod.	
<b>5. MÍSTNÍ PROSPĚCH</b>	<b>5a1.</b> podnik se ve své činnosti orientuje na lokální potřeby	Účetní doklady 3 odběratelů se sídlem nebo provozovnou ve stejném nebo sousedním kraji (přeshraničním regionu) ne starší než 12 měsíců.
<b>5a)</b> přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky	<i>Komentář:</i> „Stejný nebo sousední kraj nebo přeshraniční region“ se hodnotí vzhledem k sídlu podniku nebo jeho libovolné provozovny. Z účetních dokladů musí být poznat, že sídlo nebo provozovna jsou ve stejném nebo sousedním kraji (přeshraničním regionu). Pokud podnik tento znak nesplňuje, musí prokázat jeho nerelevanci.	
<b>5b)</b> využívání přednostně místních zdrojů	<b>5b1.</b> podnik přednostně využívá místní zdroje: a) zaměstnává místní obyvatele b) nakupuje od místních dodavatelů	a) Doklady o pracovně-právním vztahu (pracovní smlouva, DPP, DPČ) a případně další dokumenty, které dokládají bydliště ve stejném nebo sousedním kraji (přeshraničním regionu) u min. 50% zaměstnanců; b) účetní doklady 3 různých dodavatelů podniku, kteří mají sídlo firmy ve stejném nebo sousedním kraji nebo přeshraničním regionu ne starší než 12 měsíců..
	<i>Komentář:</i> Sociální podnik při dodržování tohoto principu musí zachovávat pravidla hospodářské soutěže a nediskriminace v pracovněprávních vztazích. „Stejný nebo sousední kraj nebo přeshraniční region“ se hodnotí vzhledem k sídlu podniku nebo jeho libovolné provozovny. Z účetních dokladů musí být poznat, že sídlo nebo provozovna jsou ve stejném nebo sousedním kraji. Pokud podnik některý ze dvou uvedených znaků nesplňuje, musí prokázat jeho nerelevanci.	
<b>5c)</b> spolupráce sociálního podniku s místními aktéry	<b>5c1.</b> podnik komunikuje a spolupracuje s místními aktéry	Dva doklady o spolupráci s místními aktéry ne starší než 2 roky.
	<i>Komentář:</i> Možné doklady spolupráce: smlouva o spolupráci, partnerská smlouva, mediální zpráva o zapojení do veřejných občanských aktivit, referenční kontakty pro ověření ústní informace. Místní aktéři jsou například orgány místní samosprávy, pracoviště ÚP ČR, školy, další organizace s podobnými společensky prospěšnými cíli, tematické pracovní skupiny apod.	

## Příloha č.2



### PODNIKATELSKÝ PLÁN

(podrobný návodný popis ke všem jednotlivým blokům naleznete na stranách 20-37 tohoto manuálu)

Mějte na paměti, že hlavní rozdíl mezi podnikatelským plánem a podnikatelským plánem sociálního podniku je:

- společensky prospěšný cíl
- vysvětlení motivace, proč podnikáte sociálně
- větší důraz na spolupracující organizace a na provázanost s místní komunitou
- specifika řízení/vedení znevýhodněných zaměstnanců
- snaha o větší zapojení všech zaměstnanců na chodu podniku
- citlivé využívání toho, že se jedná o sociální podnik, v marketingu
- popis naplňování principů sociálního podniku v praxi – většinou se jedná o samostatnou část podnikatelského plánu, kde stručně popíšete konkrétní způsob naplňování sociálního, ekonomického a ekologického a místního principu (některé informace zde zopakujete nebo u nich odkážete na jiné části plánu)

**I. Shrnutí** – mělo by vzbudit ve čtenáři zvědavost, proto mu věnujte velkou pozornost. Zkomponujte do něj klíčové body vašeho podnikatelského záměru – jaké produkty/služby budete poskytovat, jaká je jejich konkurenční výhoda. Doplněte o komentář ohledně tržních trendů (velikost trhu, jeho potenciál a růst, chování zákazníků) a ke konkurenci. Popište přehledně, kdo jsou vaše klíčové osobnosti a kdo jsou vaši stakeholdéři. Obohaťte text také o nejdůležitější kvantitativní finanční informace. Zjednodušeně udělejte extrakt následujících bloků do jednoho. Nejlepší je tento odstavec udělat až nakonec. Maximálně půl A4.

**II. Informace o sociálním podniku** – stručně popište historii Vašeho podniku, vlastnické poměry a motivaci k založení sociálního podniku; definujte stručně Vaše poslání, vize a cíle (hlavní i dílčí); uveďte zkušenosti členů týmu ze sociální a podnikatelské oblasti a z oblasti řízení projektů; vyjmenujte stakeholdery a uveďte jejich vztah k Vašemu podnikání a formy spolupráce.

**III. Naplňování principů sociálního podniku v praxi** – popište stručně jejich konkrétní naplňování. V sociálním principu popište skupinu znevýhodněných zaměstnanců.

**IV. Popis vaší podnikatelské příležitosti** – popište váš produkt/službu, příp. vložte fotku produktu; popište provozovnu/prostory pro podnikání/potřebné vybavení; popište alternativní řešení vaší podnikatelské situace pro případ, že vše nepůjde tak, jak jste předpokládali.

**V. Analýza trhu** – popište prostředí, ve kterém se chcete pohybovat: jak velký je váš trh, na jaké segmenty se hodláte zaměřit, kdo budou vaši zákazníci, kdo budou vaši dodavatelé a odběratelé; proveďte analýzu konkurence a definujte konkurenční výhodu; udělejte přehlednou jednoduchou SWOT analýzu a následně analýzu rizik; uveďte seznam předjednaných zakázek a jejich výši, nebo doložte smlouvy s odběrateli – máte-li tyto údaje k dispozici.

**VI. Marketing** – popište strategii svého podnikání - způsob jakým chcete dosáhnout vytyčených cílů, výběr cílového trhu, jak se o vás dozvědí zákazníci, jaký nastavíte taktiku - marketingový mix - jakým způsobem budete propagovat vaše výrobky/ služby, jaké marketingové komunikační nástroje budou používány, jaké je načasování propagačních aktivit (zapracujte do harmonogramu), jak budete pracovat navenek s faktem, že jste sociální podnik. Popište způsob, jak budete v na začátku i v průběhu podnikání hledat nové zákazníky a jak budete komunikovat se stávajícími. Zapracujte vše do marketingové strategie a harmonogramu.

**VII. Management a lidské zdroje** – představte stručně váš tým, počet pracovníků, jejich úvazků, stručně náplně práce.

**VIII. Harmonogram** – vytvořte přehledný a jednoduchý časový sled vašeho sociálního podnikání. Vytýčte si milníky a data, ke kterým se vztahují. Můžete použít rozličné vizuální formy k znázornění - např. časová osa v kombinaci s tabulkou, tabulka se čtvrtletními milníky.

**IX. Finanční plán** – zrekapitulujte zde přehledně objem financí, které pro naplnění svých cílů budete potřebovat, náklady, příjmy, zdroje financování – položky okomentujte; Vaše propočty musí být srozumitelné.

Případně pokud je požadováno mohou být součástí dokumentu také např: technické a technologické řešení - zvolené technologie, doklady, přílohy.

A rada nakonec, stejně jako v marketingu, i zde platí pravidlo, že obal prodává. Využijte kromě textů a tabulek také např. fotografie, grafické prvky, mapky, abyste čtenáři váš záměr co nejvíce přiblížili. Samozřejmě, že obsah vašeho plánu je mnohem důležitější, ale nepodceňujte ani formu, ve které svůj plán předáte.

Slovy klasika:

„Forma nikdy není ničím víc než pokračováním obsahu.“ (Robert Creeley).



P3 – People, Planet, Profit, o.p.s.  
Praha 2015

Úpravy provedeny 2022 v rámci projektu  
Ministerstva práce a sociálních věcí,  
Podpora sociálního podnikání v ČR,  
registrační číslo CZ.03.2.60/0.0/0.0/15\_016/0006098.

[www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)