

MANUÁL:

Jak založit sociální podnik

MANUÁL: Jak založit sociální podnik
Text zpracovaly: Mgr. Gabriela Kurková a PhDr. Ing. Petra Francová
Grafické zpracování: Táňa Niklová Kynclová, Martin Vozka
Vydala: P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.
Malátova 659/16, Praha 5 - Smíchov, 150 00
Praha 2012

ISBN: 978-80-260-4042-2

Úvod



Tak, jako každá správná pohádka začíná “bylo - nebylo”, tak i každý manuál začíná souslovím “tato publikace je určena ...”. My jsme při přípravě našeho manuálu mysleli na ty, kteří uvažují o založení sociálního podniku, ale nevědí, jak se do toho mají pustit. Vycházeli jsme přitom z praktických potřeb těchto lidí, které známe z mnoha našich školení a konzultací k založení sociálního podniku. Nechtěli 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 tohoto manuálu je také stručný návod na sestavení podnikatelského plánu. Podrobnější informace si dnes může každý jednoduše dohledat jinde. Posuďte sami, jak se nám povedlo náš záměr naplnit.

Odlišnosti a rady pro veřejnou správu, podnikatele a neziskovky jsme dali do okrajů stránek a barevně odlišili.

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
- 2.2. Kdo u nás podporuje sociální podnikání - organizace?? ... 19

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

Závěr ... 41

5. PŘÍLOHA ... 43

a konec

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 dále 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 jak pro vlastní pracovníky, tak i pro společnost. Základním principem sociálního podnikání je provádění sociálně 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”.

Rostoucí nezaměstnanost přináší celou řadu sociálních problémů, které potom veřejná správa obtížně řeší a zvyšuje se podíl dlouhodobě nezaměstnaných osob na celkovém počtu nezaměstnaných. Sociální podnikání se snaží tyto lidi pro ně přiměřeným způsobem zapojit do pracovního procesu, aby mohli vytvářet společenské hodnoty, cítit se užiteční a zmenšit podíl své finanční závislosti na společnosti. Místo toho, aby čerpali sociální dávky a dotace, vytvářejí něco přínosného a rozšiřují nabídku zboží a služeb. Zapojením znevýhodněných lidí do pracovního procesu se také snižují nároky na státní rozpočet. Společnost se pomalu posouvá od sociálního státu k novému smíšenému sociálnímu státu, kde je odpovědnost rozdělena mezi veřejné instituce, ziskové organizace a organizace třetího sektoru.

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.



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 jak 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 na světě a každá země si 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 probíhaly první informace a oťukávání tématu již od konce devadesátých let na úrovni družstevních svazů, skutečným základem pro širokou diskusi 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. Naše principy a znaky sociálního podniku jsou plně v souladu se společným evropským pojetím EMES a naleznete je v příloze č. 1 tohoto manuálu.

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 musíte brát při svém každodenním i dlouhodobém rozhodování 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 v sobě mít 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 přitom 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 dávat 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 dít zajímavé akce.

Ty 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 jedno z prvních sociálních družstev v Česku. Založilo ho v Prostějově občanské sdružení, které pracuje se zdravotně postiženými. V současné době dává 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 začátečníkům 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 s cílem vytvořit zaměstnání pro jejich odrůstající děti s mentálním a kombinovaným postižením. Byl založen v roce 2007 v Řevnicích u Prahy. Poskytuje práci sedmi 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. O.s. Náruč chystá rozjezd dalšího sociálního podniku,

kteří díky diverzifikaci činností přinese organizaci větší stabilitu a zisky. *"Samotně 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 volnosti 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 půjček.

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 zakládacích 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, důvěryhodná právní forma pro banky i pro účetní a daňové poradce	počáteční vklad 200.000 Kč	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	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	kolektivní demokratická forma rozhodování – zpravidla jeden člen jeden hlas (zákon umožňuje i jiné rozdělení či kombinaci členství právnických i fyzických osob), počáteční vklad jen 50.000 Kč	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 5 fyzických osob nebo 2 právnické osoby nebo kombinace.
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 protíváhu ve výhodách na trhu ani v podpoře státu, právní experti mají rozporné postoje, některé podmínky mohou být pro podnikání překážkou, chybí zkušenosti	Podle zákona o obchodních korporacích z 25. 1. 2012, který vstoupí v platnost nejdříve v roce 2014. 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 založení a řízení, pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním	Po 1.1. 2014 už o.p.s. nemůžou vzniknout, jsou nahrazené tzv. ústavy. Činnost již založených o.p.s. bude pokračovat.
ústav	založen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti, jednodušší komunikace se správním radou než v o.p.s.	zatím nejsou s touto právní formou zkušenosti	Účinnost od 1.1.2014 podle nového občanského zákoníku.
církevní právnická osoba	zázemí	pro banky to není důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním, struktura řízení není vhodná pro podnikání	Jedná se o velmi ojedinělou právní formu pro sociální podnik, několik jich ale v ČR existuje.
občanské sdružení	vedle funkčních místních společenství je to ideální základ a podhoubí sociálního podniku, pokud se jedná o velké stabilní o.s., má podnik dobré zázemí	o.s. není vhodné pro podnikání, někteří dárci a finanční instituce neposkytují o.s. na podnikání finanční podporu, pro banky to není důvěryhodná právní forma pro podnikání	O.s. může podnikat pouze v rámci své doplňkové činnosti, pokud je jeho hlavní činnost prospěšná pro jeho členy. Ministerstvo vnitra, pod které o.s. patří, nesouhlasí s jejich podnikáním.

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 vkladu
- 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 opatřené 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. PUJČKY A ÚVĚRY
- D. PŘÍSPĚVKY ZE ZÁKONA O ZAMĚSTNANOSTI
- E. JINÉ ZDROJE

- **A. VLASTNÍ PROSTŘEDKY**
Z hlediska podnikatele je to nejbezpečnější zdroj financování. Doporučujeme vám vytvořit si ještě předtím, 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 dostali 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**
Podmínkou pro získání grantu je dobře zpracovaný podnikatelský plán, včetně přesvědčivého finančního plánu. V Česku již existují zkušenosti s granty ze strukturálních fondů. Jedná se o neinvestiční výzvu č. 30 OP LZZ a investiční výzvu č. 8 IOP, obě jsou určené na založení nebo rozšíření sociálního podniku a lze je kombinovat. Podmínkou pro získání grantu je to, že sociální podnik zaměstná nejméně 40% znevýhodněných osob, přičemž výčet cílových skupin je velmi široký. Po počátečním období váhání se o tento způsob podpory začalo zajímat mnoho organizací, úspěšnost žádostí je ale poměrně nízká, cca 20%. I tak ale díky těmto finančním zdrojům vzniklo mnoho nových sociálních podniků. Nevýhodou těchto dotací je jejich vysoká administrativní náročnost, nepružnost při změnách podnikatelského plánu a pětiletá podmínka zachování pracovních míst pro znevýhodněné osoby u příjemců investičních dotací. Při nesplnění těchto podmínek hrozí velké sankce. I když se tedy jedná o důležitý finanční zdroj, je s ním spojena řada komplikací. Čeká nás přestávka, protože od poloviny roku 2013 zde nejméně rok nebudou žádné evropské zdroje ze strukturálních fondů. Jiné granty z veřejných zdrojů v Česku zatím neexistují.

➤ C. PUJČKY 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 dávají 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 žádné zkušenosti nejsou. První vlnou je pilotní program Nadace České spořitelny pro sociální podniky. Zatím však byly podpořeny pouze dvě žádosti, protože sociální podniky většinou nemají čím ručit a při posuzování jejich rizikovitosti běžnými metodami jsou žádosti o úvěry zamítané. Stát zatím nemá žádné zkušenosti s úvěry pro sociální podniky.

➤ D. PŘÍSPĚVKY ZE ZÁKONA O ZAMĚSTNANOSTI

Na příspěvky ze zákona o zaměstnanosti mají nárok pouze ty sociální podniky, které zaměstnávají osoby se zdravotním postižením. Jedná se v podstatě o dorovnávací příspěvek pro zaměstnavatele, protože osoby se zdravotním postižením jsou omezené ve své výkonnosti. I když se těmto příspěvkům formálně říká dotace, jedná se o platbu za službu, kterou pro stát vykonávají zaměstnavatelé zdravotně postižených. Ti, kdo zaměstnávají sociálně znevýhodněné osoby, nemají na žádné dorovnávací příspěvky nárok. Důsledkem toho je to, že většina sociálních podniků zaměstnává zdravotně znevýhodněné osoby. Pokud by byli jejich znevýhodnění zaměstnanci z jiných cílových skupin, rozdíl v jejich produktivitě jim nikdo z veřejných zdrojů nedorovná. V reálu tvoří příspěvky ze zákona o zaměstnanosti několik desítek procent jejich příjmů a jedná se o důležitý finanční zdroj, který je pravidelný a pomáhá s cash flow. Konkrétní paragrafy zákona ani výši příspěvků zde nebudeme uvádět, protože se jedná o údaje podléhající změnám. Stát šetří a snižuje objem vyplácených prostředků, což má na tyto sociální podniky citelný dopad.

➤ E. JINÉ ZDROJE

Při zakládání vašeho podniku se také můžete obrátit s prosbou o podporu na sponzory a dárcy. Ti mohou přispět finančně, 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.



Praxe v zahraničí

V zemích západní Evropy, kde je sociální podnikání více rozšířené a známé, existuje většinou celá škála soukromých a veřejných finančních zdrojů včetně tzv. rizikového kapitálu (venture fund), který výměnou za finanční podporu získává finanční spoluúčast ve firmě. Evropská komise připravuje v rámci Iniciativy sociálního podnikání, kterou vyhlásila v roce 2011, řadu podpůrných akcí včetně evropského finančního nástroje, který se soustředí od roku 2014 zejména na strukturální fondy.

O co se snažíme v České republice

Ideálně by měl u nás existovat mix finančních nástrojů na podporu nově vznikajících i stávajících sociálních podniků. Strukturální fondy by měly poskytovat granty na rozjezd v kombinaci s půjčkami, doplněné o podporu poradenských struktur, které by poskytovaly bezplatné poradenství a podporu. Podmínky by měly být nastavené tak, aby motivovaly, ale netvořily bariéru. Banky by měly nabízet sociálním podnikům půjčky za zvýhodněných podmínek spojené opět s podporou, a to v rámci své společenské odpovědnosti. Sociální podniky by měly dostávat od státu podle zákona o zaměstnanosti finanční kompenzaci za sníženou produktivitu svých znevýhodněných zaměstnanců. I tak se to státu finančně vyplatí - tito lidé odvádějí daně, platí pojištění, více nakupují a kromě těchto lehce vyčíslitelných ekonomických přínosů dochází skrze zaměstnání k jejich integraci do společnosti.

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 normálně 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 schopní 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 neuživí a většinou je třeba jejich činnost dofinancovávat ze sponzorských darů. Perspektivními obory jsou např. digitalizace nebo něco kolem jídla.
- Je dobré zkombinovat několik činností, abyste mohli rozložit podnikatelská rizika. Pokud vsadíte vše na jednu kartu, můžete taky rychle skončit.



Rada po 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 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“ nebo „veřejné služby“.



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 po 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 m² potřebujete, jakou mají mít jednotlivé místnosti dispozici a zda máte specifické požadavky na její umístění. Někdy se vyplatí počkat, např. sociální firma Café Rozmar, která provozuje restauraci na Praze 2, jednala o zvýhodněném pronájmu prostor s Městskou částí Praha 2 a několik jejích nabídek odmítla, než se jí podařilo po více než půl roce sehnat prostory na nábřeží Vltavy. 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 druhu jejich znevýhodnění.

2.1. Zmapujte svůj potenciál ještě před začátkem podnikání

Začněte mapovat trh ještě předtím, 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 nebo ji nevíte, 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?

2.2. Kdo u nás podporuje sociální podnikání - organizace

Poradenství v začátcích sociálního podnikání je stejně důležité, ne-li důležitější než peníze. Poskytují ho u nás následující organizace:

Fokus Praha - pro sociální firmy

Innovation Tank – pro NNO

Nadace Via - Akcelerátor Akademie sociálního podnikání - pro NNO

NESsT - pro NNO

PPSD - pro všechny

P3 – People, Planet, Profit - pro všechny

SČMVD - pro družstva

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 tohoto manuálu zde popisujeme rovnou tvorbu podnikatelského plánu. Doporučujeme vám ale předtím, 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 zákonem 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 měl však obsahovat minimálně tyto části:

Shrnutí - mělo by vzbudit ve čtenáři zvědavost, proto mu věnujte velkou pozornost. Nejlepší je ho udělat až nakonec. Zakomponujte do něj klíčové body vašeho podnikatelského záměru.

Informace o sociálním podniku - měla by zde být popsána situace vašeho sociálního podniku - historie, vlastnické poměry, dále také vaše cíle a strategie vašeho podnikání, a to včetně těch obecně prospěšných.

Popis vaší podnikatelské příležitosti - popis produktu/služby, konkurenční výhodu produktu a užitek produktu pro zákazníka.

Vaše poslání a vize - poslání formulujte stručně - co vaše firma dělá, jaký to má smysl, často se poslání využívá i jako slogan. Vize je o tom kam chcete dojít. Co považujete za důležité?

Situační analýza trhu - jak velký je váš trh, na jaké segmenty se hodláte zaměřit, kdo budou vaši zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, SWOT analýza, analýza rizik.

Marketing - způsob jakým chcete dosáhnout vytyčených cílů, výběr cílového trhu, jak se o vás dozví zákazníci, jaký nastavíte marketingový mix, jak budete pracovat navenek s faktem, že jste sociální podnik.

Harmonogram - časový sled vašeho sociálního podnikání.

Management a lidské zdroje - váš tým, počet pracovníků, jejich úvazků, stručné náplně práce, systém motivace a odměňování.

Technické a technologické řešení - zvolené technologie.

Finanční plán - objem financí, které pro naplnění svých cílů budete potřebovat, náklady, příjmy, zdroje financování.

Doklady, přílohy

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 ho udělat až nakonec.

Jaké produkty či služby budeme poskytovat. Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka? Komentář 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.

Uvedte 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 STAKEHOLDŘI	SEKUNDÁRNÍ STAKEHOLDŘI
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

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 nabízíte 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 dát do zadávací dokumentace kritéria, která při zachování rovnosti podmínek mohou lépe naplnit sociální podniky. Vždy vám doporučujeme vše důkladně zkontrolovat 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 – průběh 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, pomocí např. 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.).

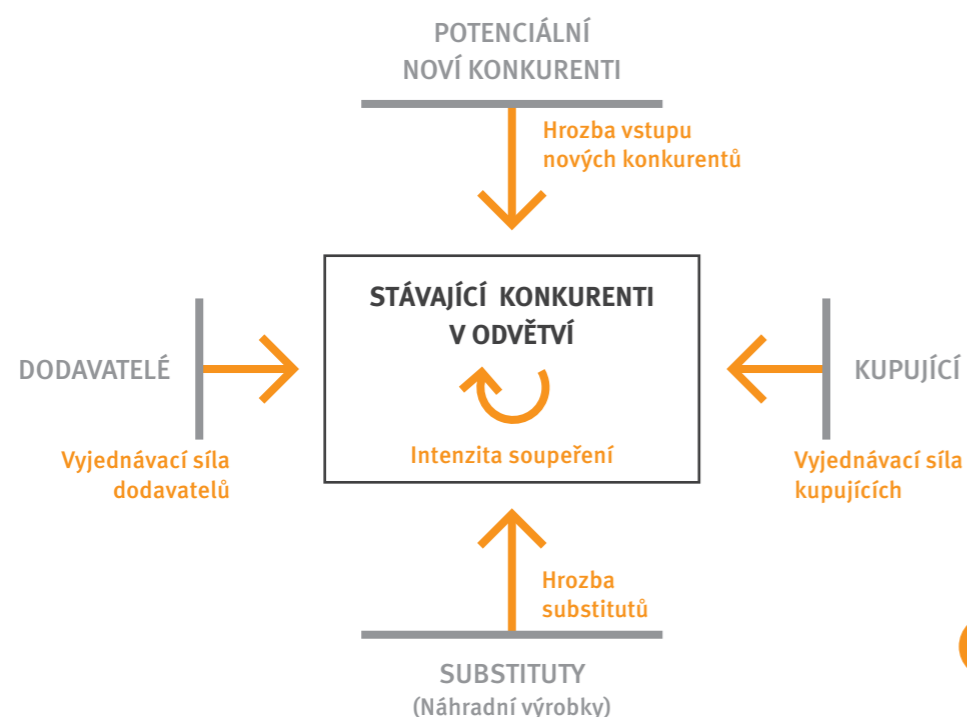
Na konci v kapitole 4.1. tohoto manuálu je ucelený přehled dostupných zdrojů.

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 nenapadly. Výsledky zpracujte do SWOT analýzy.

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
- mluvte 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.

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 bohužel zabere celý život.

Philip Kotler

Marketingová strategie vám řeší tři typy rozhodnutí:

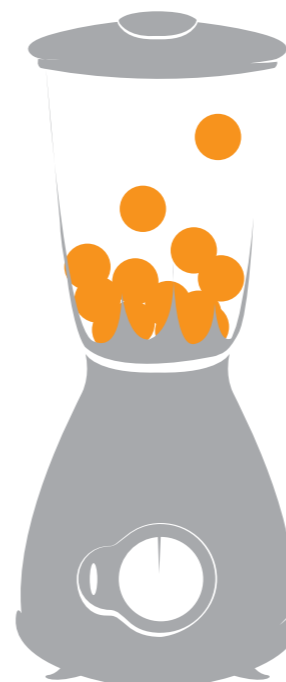
Jaký je můj cílový trh - výběr cílového trhu.
 Kam mám svou energii soustředit - určení tržní pozice produktu.
 Jakou taktiku mám zvolit - rozhodnutí o marketingovém mixu.

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 Partnership (Partneři).

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 se odlišit 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:

Popište, 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, jeho 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:

jednorázové investice a vstupní náklady , bez kterých nemůžete vůbec začít	fixní náklady , které se opakují pravidelně každý měsíc a vydáváte je bez ohledu na to, jak máte vysoký odbyt a kolik máte zákazníků	variabilní náklady , 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 vaší 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 vaše 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 vypočtený počet 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 jejich konkurence.

Tím, že sociální podnik zaměstnává znevýhodněné osoby, které by jinak pasivně pobíraly státní dávky a příspěvky, prokazuje státu službu a stát by se na tom měl finančně podílet. To se děje při zaměstnávání osob se zdravotním postižením, kdy jejich zaměstnavatelé mohou požádat o příspěvky z tzv. aktivní politiky zaměstnanosti na

dorovnání těchto rozdílů. Od 1.1.2012 došlo ke změnám podmínek pro jejich poskytování a není na ně automatický zákonný nárok, což řadu sociálních podniků zaměstnávajících osoby se zdravotním postižením citelně postihlo. 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. Bylo by spravedlivé a z dlouhodobého hlediska i finančně prospěšné pro stát, aby měly nárok na peněžitý příspěvek dorovnávací tyto vyšší náklady také sociální podniky, které zaměstnávají sociálně znevýhodněné osoby. Jednalo by se o platbu za službu, ne o dotaci.

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.

Promítneme-li výše popsanou realitu do finančních tabulek, objevují se často na straně příjmů 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 nevychází?

Pokud vám to nevychází, 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. Uvedte 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.

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:

- sociální cíl
- vysvětlení motivace, proč podnikáte sociálně
- větší důraz na spolupracující organizace a na provázanost s místní komunitou
- specifika řízení 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 na konci 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)

4. Rady na konec



Na co nesmí zapomenout ani sociální podnikatel:

- znát dokonale svého zákazníka, stejně tak i svou konkurenci
- sledovat tržní trendy
- musí umět sehnat zakázky, musí být schopný se prosadit, 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.

Rady, tipy a doporučení zkušených a protřelých sociálních podnikatelů

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.”*

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.”*

Lela Kukava, Ethnocatering *“Na Ethnocateringu mě nejvíc baví, že každý den „rostu“, samozřejmě i díky mým 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.”*

Stanislav Sadílek, restaurace U kapra *“Je důležité, aby se firma pořád posunovala. Motivace zaměstnanců. Firma nesmí zůstat nikdy stát, protože má časově omezený život. Je to podobné jako s vesmírem. Lidé to nebude bavit, pokud to budete jenom udržovat, ztratí motivaci. I když logicky by to bylo správné jen ji udržovat a fungovat. Musíte jít pořád dopředu. Nesmí stát. Jinak jde dozadu. Pokud ještě máte síly, jděte na ten nový píseček a klidně i v jiném oboru a jeďte a budujte nanovo. Je to efektivnější. Klidně přejděte třeba z knedlíků na dlaždičky.”*



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
- **Konkrétní příklady webových stránek pro získání užitečných informací:**
 - Adresář českých výzkumných agentur - www.vyzkumy.cz/adresar-ceskych-vyzkumnych-agentur
 - CIA – The World Factbook: profily jednotlivých zemí, (pouze v angličtině) - www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html
 - CzechInvest, Agentura na podporu podnikání a investic - www.czechinvest.org
 - Česká tisková kancelář - www.ctk.cz
 - Český statistický úřad - www.czso.cz
 - Benchmarking, Česká společnost pro jakost - www.benchmarking.cz
 - Finance.cz: největší informační zdroj ze světa financí v ČR - www.finance.cz
 - Marketingové noviny - www.marketingovenoviny.cz
 - Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR - www.mpo.cz
 - Patria Plus: informační zdroj z finančních trhů a ekonomiky - www.patria.cz
 - Portál pro podnikání a export - www.businessinfo.cz
 - proMarketing: marketing pro malé a střední firmy - www.promarketing.cz
- **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
 - SČMVD (Svaz českých a moravských výrobních družstev) - web o sociálních družstvech a družstevnictví obecně - www.scmvd.cz
 - Sociální firmy - web o sociálních firmách - www.socialnifirmy.cz



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.

5. Příloha



Jako přílohu manuálu přikládáme tabulka principů sociálních podniků, která byla schválena výroční konferencí TESSEA (Tematické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky) v roce 2010 a poté během roku 2011 revidována vedoucími pracovních skupin a realizačním týmem projektu v souladu s poznatky, které vyvstaly při sestavování sady indikátorů.

Jednotlivé charakteristiky jsou děleny do sloupců dle sociálního, ekonomického a environmentálního prospěchu.

Zdroj: Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR 2011 - hlavní výstup projektu TESSEA

Principy sociálního podniku	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<p>Charakteristiky (jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku. Sociální podnik je má splňovat nebo k nim směřovat.) * není vyžadováno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí. b Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku. c Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/ nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. 	<ul style="list-style-type: none"> a Vykonávání soustavné ekonomické aktivity. b Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích. c Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika. d Schopnost zvládat ekonomická rizika. e Trend směrem k placené práci. 	<ul style="list-style-type: none"> a Přednostní uspokojování potřeb místní komunity. b Využívání přednostně místních zdrojů. c Uspokojování přednostně místní poptávky.* d Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby. e Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry. f Inovativní přístupy a řešení.*

Principy integračního sociálního podniku	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<p>Charakteristiky (jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku. Sociální podnik je má splňovat nebo k nim směřovat.) * není vyžadováno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. b Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku. c Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců. d Inovativní přístupy a řešení.* 	<ul style="list-style-type: none"> a Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. b Zaměstnanci jsou podporováni ve zvyšování produktivity práce dle svých možností. c Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích. d Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika. e Schopnost zvládat ekonomická rizika. 	<ul style="list-style-type: none"> a Přednostní uspokojování potřeb místní komunity. b Využívání přednostně místních zdrojů. c Uspokojování přednostně místní poptávky.* d Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby. e Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry.

MANUÁL: Jak založit sociální podnik

Text zpracovaly: Mgr. Gabriela Kurková a PhDr. Ing. Petra Francová

Editace textu: Monika Šikulová

Grafické zpracování: Táňa Niklová Kynclová, Martin Vozka

Počet výtisků: 1000 ks

ISBN: 978-80-260-4042-2

Vydala: P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.

Malátova 659/16, Praha 5 - Smíchov, 150 00

Praha 2012



P3 - People, Planet, Profit, o.p.s.
Malátova 659/16, Praha 5 - Smíchov, 150 00

E-mail: info@p-p-p.cz

www.p-p-p.cz

www.ceske-socialni-podnikani.cz

Praha 2012