

Manuál pro přežití sociálního podnikatele



v sociálním
podnikání

Svaz českých a moravských
výrobních družstev



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Manuál pro přežití sociálního podnikatele

vznikl v rámci
projektu

Optimální systém podpory sociálních podniků a družstev
v nejkritičtější fázi jejich vzniku a prvotního rozvoje

„Aftercare v sociálním podnikání“



*Na cestě k úspěchu leží překážky.
Jak je překonat
vyhnout se jim
nebo je předvídat.....*



**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**
www.esfcr.cz

Projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu
Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Poděkování

Na tomto místě si kolektiv autorů dovoluje poděkovat zástupcům irského partnera, Johnu Kearnsovi a Miriam Collinsové a irským expertům Kenu Germainovi a Johnny O'Reganovi.

Oceňujeme jejich vstřícný a profesionální přístup a zejména oddanost myšlence sociálního podnikání.

Děkujeme rovněž všem nejmenovaným zástupcům sociálních družstev i podniků, kteří nám otevřeně a nezištně poskytli informace a svoje zkušenosti a věnovali nám svůj čas. Bez jejich pomoci by manuál nemohl vzniknout.

OBSAH

Úvod	5
Rozmanitost forem sociálního podnikání v ČR a Irsku	
Definice sociálního podniku a jeho místo v současné ekonomice	8
Hlavní charakteristiky a typologie sociálních podniků	9
Výhody a nevýhody různých právních forem a modelu obecně	10
Deník sociálního podnikatele	
Začínám sociálně podnikat, aneb jak to rozjet a hned nedojet	14
Sociální a ekonomické cíle	15
Marketing produktu a podniku	20
Už sociálně podnikám, aneb „je zaděláno, ještě ne vyhráno“	25
Praktická provozní témata	25
Finanční otázky	27
Analýza hlavních podnikatelských chyb sociálních podnikatelů	41
Jde to/nejde toa co dál, když se ocitnu na křižovatce?	49
Případové studie v ČR a Irsku	
ERGOTEP, družstvo invalidů, Proseč u Skutče	51
SENZA družstvo, chráněná dílna, Prostějov	53
BAPTEC, Dublin	56



Úvod

Postavit se na vlastní nohy a ještě spojit svou nezávislost s obecně prospěšným cílem. Sociální podnikání u nás láká stále více lidí, mladých i těch dříve narozených. Všech, kteří si uspořádali své životní cíle a hodnoty jinak, než je zvykem v dnešní jednostranně konzumní společnosti. Každý, kdo se rozhodl vykročit k nezávislosti tímto nelehkým způsobem, musí počítat s tím, že jeho cesta nebude snadná. Zejména v počátcích, v samotném rozhodování o tom, co, s kým, jak a s jakými cíli chci dosáhnout, je nejvíce rizik. Je dobře, že většina začínajících si budoucí problémy a rizika nedokáže představit. Zlí jazykové tvrdí, že by nikdo nikdy podnikat nezačal, kdyby tomu tak bylo. Fandíme každému, kdo se tak rozhodne. S mnoha takovými jsme spolupracovali, některé jsme museli pohánět, jiné bylo nutno spíše brzdit v jejich nadšení. S mnoha více i méně úspěšnými jsme hovořili, jednali a snažili se jim pomoci. Chceme v tom pokračovat dál, konců jsme podnikatelským sdružením, které to má ve své působnosti předurčeno. Určitě není možné všechny tyto naše zkušenosti popsat a sdělit – některé se ani napsat nedají.

Důvody pro napsání tohoto manuálu

Sociální družstvo nebo podnik často vzniká z motivů a prostředí, které je vzdálené světu obchodu a podnikání. Sociální podnikání nejčastěji vzniká z potřeb obecně prospěšných, místních nebo regionálních, nikoli individuálních – chcete-li čistě konzumních a materialistických. Entuziasmus a nadšení jsou potřebné, ale samy o sobě nestačí. Partneri měli možnost konzultovat a sledovat stovky příkladů, jejichž nositelé měli ty nejlepší a nejčistší úmysly a cíle. Jen málo z nich se vyhnulo řadě chyb – v samotném začátku, ve stadiu vzniku nebo ve fázi rozvoje a překonávání jeho nástrah.

Sociální družstva a podniky jsou relativně novým modelem a přístupem k podnikání, tedy podnikatelským projevem sociální ekonomiky. V celém světě probíhá poměrně intenzivní proces výzkumu, na úrovni akademické i experimentální. Přesto jsme přesvědčeni, že tím nejdůležitějším pro praxi je zkušenost, schopnost vyhnout se fatálním chybám a problémům. Ať již vznikají z nedostatku informací, z nerovnováhy sociálních a podnikatelských cílů nebo z problémů ve vztazích uvnitř podniku nebo navenek.

I zde platí okřídlené pravidlo „chybami se člověk učí“. Jsme přesvědčeni, že učít se vlastními chybami je ta nejtěžší (a často nejdražší) varianta.

Pro koho je manuál určen

Zatímco v komerční sféře je podnikatelům k dispozici stále rostoucí počet profesionálně vzdělaných manažerů, kteří jsou průběžně trénováni a školeni, jen menší počet tradičních sociálních družstev a podniků má mezi svými manažery skutečné profesionály – u nově vznikajících je to spíše výjimka.

Navíc u sociálního družstva nebo podniku nemusí být samozřejmé, že iniciátoři a nositelé sociálního (obecně prospěšného) cíle jsou automaticky manažery, kteří řídí vlastní podnikatelskou činnost. Typické to může být například u municipality, ale i u podniku vzniklého iniciativou neziskové organizace. Daleko důležitější roli hrají v tomto typu podniku vztahy – mezi zakladateli a okolím, mezi vedením - manažery i zaměstnanci, mezi podnikem a jeho „stakeholdery“.

Tento manuál je určen všem, kteří ovlivňují, nebo mohou ovlivnit vznik a rozvoj sociálního družstva či podniku. Všem, kteří se podílejí na jeho řízení, rozhodování, budování vztahů uvnitř i navenek.

Užitečný může být i pro všechny ostatní, kteří uvažují nebo plánují založení takového družstva nebo podniku, učít se až vlastními chybami bývá těžší a nemusí se vždy vyplatit.

Jak by měl být používán

Jak jsme v úvodu uvedli, základ efektivního plnění „sociálního a obecně prospěšného cíle“ je v podnikání. Existují desítky kvalitních příruček pro podnikatele, z nichž je možné čerpat stovky rad a doporučení při sestavování podnikatelského plánu i jeho naplňování – odhadem 80 – 90% postupů je stejných nebo společných. To, co odlišuje sociální podnik od běžné firmy, není předmět činnosti, kvalita a cena produkce či služeb, manažerské metody - je to obecně prospěšný cíl, jemuž mají výsledky podnikání pomáhat. Širší okruh a struktura vztahů. Firemní kultura svázaná se sociálními cíli. Nejen zákazníci a zaměstnanci, ale i okolí by mělo vnímat „sociální kapitál“ a sociální přidanou hodnotu. Naopak tyto hodnoty a vztahy nelze opomíjet, je nutné je rozvíjet a pěstovat a bránit jejich znehodnocení.

Podle zkušeností našich i našich zahraničních partnerů neexistují jednoznačné univerzální postupy ani rady, jak překonat typické problémy. Typickými znaky sociálních družstev a podniků jsou nápaditost - inovativnost a kreativita. Proto také cíle, podmínky a vztahy se případ od případu liší. Nechceme poučovat - naším krédem je upozornit na nejčastější problémy a jejich příčiny, naučit je rozumět souvislostem, orientovat se v nich.

Nechceme jen radit – chceme pomoci. Především tomu, aby si každý ve svých konkrétních podmínkách poradil sám.

Manuál nemůže postihnout všechny problémy a situace, do nichž se nositelé sociálně-společenských podnikatelských projektů mohou dostat. Nemůže být až na výjimky pouhým návodem, nemůže být používán jako šablona. Pokud alespoň přispěje ke změně myšlení a vnímání častých příčin problémů a krizí, do nichž se každý sociální podnik zákonitě a nevyhnutelně během svého startu, prvních krůčků i dalšího rozvoje dostává, pak splní svoji funkci a poslání.

PARTAS

PARTAS

Organizace Partas je sociální podnik se sídlem v Dublinu (právní forma organizace - Guarantee company without a share capital). Jako první v Irsku začala rozvíjet a šířit myšlenky sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Byla založena roku 1984 jako obecně prospěšná společnost na podporu vytváření pracovních míst a sociální inkluze. Od roku 1997, kdy zřídila sekci sociální ekonomiky, poskytuje podporu neziskovým organizacím a podnikům podnikajícím za účelem dosažení sociálních cílů, buduje kapacity, podporuje rozvoj komunit a ovlivňuje politiku na místní i národní úrovni. Realizovala a podílela se na realizaci mnoha národních i mezinárodních projektů. Jednou ze stěžejních činností organizace je poskytování mentoringu a výcviku manažerům sociálních podniků.

Partner je unikátním příkladem sociálního podniku, který úzce spolupracuje s řadou sociálních podniků, komunitních center a dalších iniciativ, občanských sdružení i škol v Irsku. Jeho zkušenosti vycházejí z odlišného prostředí a podmínek včetně legislativních. Přesto jsme v průběhu několika let spolupráce došli ke shodě ve většině příčin a problémů, které provázejí sociální družstva i podniky v Irsku a v České republice.

SČMVD – profil a cíle



Svaz je občanským sdružením právnických osob – výrobních družstev s novodobou tradicí od roku 1953, historie družstev a jejich sdružení sahá až do přelomu 19. a 20. století. Většina družstev je průmyslových a řemeslných, přibývá však i netradičních činností. Specifickým znakem svazu jsou desítky let tradice několika desítek družstev v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Většina jeho členů - družstev sociálního zaměření má tuto specifickou historii. Zřejmě vlivem účinných nástrojů podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením je tento sociálně – společenský cíl nejčastějším i u nově vznikajících sociálních družstev a podniků.

Forma družstva je jedním z typických pilířů sociální ekonomiky, také proto je logické, že již od roku 1996 se SČMVD zabývá širším pojetím sociálního podnikání. Spolupracuje nejen v rámci evropských a světových družstevních struktur, ale samozřejmě i v národní tematické síti ČR.

Svaz stál u řady projektů v rámci iniciativy EQUAL ESF, v rámci projektu „Sociální družstva a podniky“ (2005 – 2008) přispěl ke vzniku nejméně 17 družstev a podniků. V rámci propagačního projektu „Podnikání v sociální ekonomice“ (2008) vytvořil propagační film a edici deseti publikací, dále působí v řadě projektů, kde spolupracuje s mnoha partnery, včetně neziskových organizací a vysokých škol.

1. Rozmanitost forem sociálního podnikání v ČR a Irsku

Definice sociálního podniku a jeho místo v současné ekonomice

Sociální družstvo nebo podnik je především podnikem. Nese vlastní podnikatelská a ekonomická rizika, využívá běžných nástrojů, operuje na běžném obchodním trhu a pracuje s lidmi. Vyznačuje se trojím přínosem: podnikatelským –ekonomickým, sociálním a environmentálním (nejen ve vztahu k přírodě, ale i k prostředí a místu – regionu). Pracuje s lidmi, často nějak znevýhodněnými. Nejdůležitější roli v něm hrají vztahy: mezi členy, společníky, zaměstnanci, ale i vztahy navenek: k obci, městu, občanům, úřadům a institucím. Liší se i vztahy k zákazníkům a partnerům. Takovým pozitivním vztahům se říká „sociální kapitál“. Sociální kapitál nelze nikde objednat ani koupit. Ten se těžko a dlouho buduje, ale chybami se může rychle ztratit.

Všichni, kteří už začali, pokračují (nebo už skončili) se přesvědčili, že základem je „opravdové podnikání“.

Nelze jej zaměňovat se sociální odpovědností podniků, která dnes hraje stále významnější roli v oblasti publicity, budování pozitivního image běžných podniků, které tím sledují především získání konkurenční výhody a zisku pro své majitele a akcionáře.

Sociální podnikání, vzhledem k tomu jaké má cíle, sociálně a obecně prospěšné poslání, musí být napojeno na veřejnou politiku. Často vyrůstá z potřeb komunit, ze společenské poptávky – po pracovních místech, po službách – je nekonečný prostor pro jeho uplatnění a rozvoj.

Může být zaměřeno na vyplnění poptávky, deficitu, který je pro komerční sféru nezajímavý. Může začínat jako příležitostná ekonomická aktivita, legalizovaný „systém vzájemné pomoci“, který funguje v malém měřítku v každé obci. Z té však může vyrůst do podoby zcela tržní a konkurenceschopné, pokud dostane profesionální základ a chopí se jej ti správní lidé.

Souvisí s občanským sektorem, aktivitou nestátních nevládních organizací. Pro tuto sféru je příležitostí získávat nové zdroje financování a současně vytvářet kapacity pro rozšíření obecně prospěšných aktivit. Není to „jen jiná podoba sociálních služeb“, i když služby často jsou předmětem podnikání – zatím více v zahraničí než u nás doma.

Bez ohledu na to, zda družstvo nebo podnik vzniká z neziskové organizace, nebo iniciativou lidí v obci, městě, zájmové skupině či v rodině, má mnoho společného.

Společným znakem je i zkušenost, že o přežití a dalším úspěchu sociálního družstva či podniku se rozhoduje již při jeho vzniku a založení, nejvíce chyb a potenciálních problémů má svůj původ v samotném začátku sociálně zaměřeného podnikání. Správná volba společníků pro podnikání, jejich očekávání i očekávání ostatních zainteresovaných stran, propojení podnikatelských a sociálních cílů, chybějící opora v zákoně – to je jen ukázka témat, se kterými se sociální podnikatel setká již při zahájení sociálního podnikání. Některé otázky jsou společné i v běžném podnikání, jiné jsou „navíc“.

Tak jako tak, sociální podnik je svou rovnovážnou kombinací obchodně-podnikatelské

činnosti se sociálním aspektem unikátním pojetím, které získává na společenském i ekonomickém významu a zažívá svůj rozvoj i v České republice.

Na závěr ještě poznámka, kterou považujeme za důležitou: Přívlastek „sociální“ v českém jazyce má užší význam než například v angličtině nebo francouzštině. V českém prostředí jsme zvyklí jej používat v souvislosti se sociální politikou, sociálními službami nebo sociální péčí. Vede to k nesprávnému chápání sociálního podnikání pouze jako komerčního poskytování sociálních služeb. Jeho obsah je však mnohem širší – přívlastek „sociální“ je chápán ve smyslu podnikání se „společensky - obecně prospěšným cílem“.

Hlavní charakteristiky a typologie sociálních podniků

Existuje množství definic, shodujících se na jednoduchých základních principech, které jsou společné všem projevům sociálního podnikání:

1. sociálně – společensky nebo obecně prospěšný cíl, kterému má sloužit podnikání
2. nezávislost obchodní, finanční a kapitálová (na zájmech, které by byly v rozporu s cílem sociálního podnikání)
3. přítomnost obchodních, ekonomických i finančních rizik, která provázejí podnikání
4. zisk z podnikání je přednostně používán pro plnění sociálně – společenských cílů
5. sociální podnik je budován a rozvíjen na demokratických principech a vztazích k zainteresovaným osobám a podporovatelům tzv. stakeholderům)
6. sociální podnik stojí na rovnováze sociálních a podnikatelských cílů a motivů
7. vícezdrojové financování, umožňující vedle dostatečného podílu vlastních tržeb využívat i dalších veřejných a soukromých zdrojů
8. úzké sepětí a vliv na místní a regionální rozvoj, životní prostředí (udržitelný život v krajině)
9. využití netradičních možností a kombinací podnikatelských vizí a nápadů (spojování nespojitelného)
10. vysoká inovativnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám podnikání.

Je zřejmé, že pro praxi nejsou tolik důležité definice – za důležitější považujeme spíše praktické vymezení místa sociálního podniku oproti klasické sociálně-terapeutické chráněné dílně (sociální služba) na straně jedné – a oproti například sociálně odpovědnému podniku (projev CSR) na straně druhé.

Vymezení sociálního podniku v podnikatelské sféře

Sociálně terapeut. chráněná dílna	Chráněná pracovní dílna	Zaměstnavatel více než 50% OZP	Sociální firma Nelegisl.	Sociální podnik nespecifikovaný Nelegisl.	Sociálně odpovědný podnik Nelegisl.	Běžný podnik Nelegisl.
NNO §67 zák. 108/2006	60% OZP §75 – 7 7 zák. 435/2004	§ 81 zák. 435/2004				
	XXXX	XXXXXX	XX	XXXX		

*) v oblasti označené XXX mohou zpravidla působit sociální podniky/družstva/firmy

Je nutno si uvědomit:

- co je označením právní formy = občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, družstvo, obchodní společnost ...
- co je označením legislativní formy pomoci a podpory včetně finanční = druh sociální služby hrazené z veřejných financí (např. sociálně terapeutická chráněná dílna), chráněná pracovní dílna (nástroj podpory – nikoli typ subjektu), zaměstnavatel převážně osob se zdravotním postižením (specificky podporovaný jakýkoliv zaměstnavatel), projekt (podporovaný z národních nebo evropských zdrojů) apod.
- co je označení typu podniku z hlediska jeho vztahu k hodnotám a udržitelnému rozvoji, vnitřních a vnějších vztahů k zaměstnancům a k jeho zákazníkům a prostředí (sociální firma, sociální podnik, sociálně odpovědný podnik).

V praxi jsou často pojmy zaměňovány – zjednodušeně: chráněná dílna nemusí být automaticky sociálním podnikem, naopak – obecně prospěšným cílem nemusí být jen integrace osob se zdravotním postižením – paleta je mnohem širší.

Výhody a nevýhody různých právních forem a modelu obecně

Podnikáte samostatně „na své jméno a účet“ anebo společně s jinými osobami?

Spolu s vymezením nenaplněné sociální potřeby, která je důvodem vedoucím k záměru budoucího sociálního podnikatele v pojetí tohoto manuálu založit sociální podnik, je na samém počátku stěžejní otázkou, jakou roli budou mít při uskutečňování jednotlivých kroků spojených se založením a budoucí činností sociálního podniku další osoby.

Vztah sociálního podnikatele k dalším osobám, které mohou mít význam

při založení, a rozvoji sociálního podniku je dán tím, co od těchto osob v tomto ohledu očekává, co jsou mu tyto osoby schopny a ochotny nabídnout a co je sám schopen a ochoten s těmito osobami sdílet.

V závislosti na řešení těchto otázek je na rozhodnutí budoucího sociálního podnikatele, zda se stane sám podnikatelem v právním slova smyslu tak, jak je to v českém právu upraveno zákonem, a bude tedy provádět soustavnou činnost za účelem dosahování zisku samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, anebo sám či za účasti jiné osoby, popřípadě více osob, založí za účelem sociálního podnikání právnickou osobu, která bude podnikatelem, tedy bude zmíněnou soustavnou činnost za účelem dosahování zisku provádět samostatně svým jménem a na vlastní odpovědnost, přičemž budoucí sociální podnikatel bude sám nebo za účasti další osoby či více osob uplatňovat svůj vliv na činnost této právnické osoby – podnikatele tak, aby naplňovala příslušnou sociální potřebu.

Samostatné podnikání (OSVČ, fyzická osoba)

Nespornou výhodou takového způsobu podnikání je z hlediska jedince prosazujícího vlastní řešení a hodlajícího ve všech směrech sociální podnik řídit, samostatnost a nezávislost v rozhodování na jiných lidech. Výraznou nevýhodou jsou rizika plynoucí podnikateli z osobní odpovědnosti za závazky vzniklé činností jeho podniku. Je třeba si uvědomit, že nejde jen o odpovědnost za vlastní jednání podnikatele, ale i za jednání dalších osob při provozování podniku, tedy zaměstnanců podnikatele. Za závazky vzniklé činností podniku odpovídá podnikatel, který je fyzickou osobou, neomezeně. Podnikateli odpovídají jeho zaměstnanci za škodu vzniklou porušením povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním do výše čtyřapůlnásobku svého průměrného měsíčního výdělku, nejde-li o škodu způsobenou úmyslně, v opilosti nebo po zneužití jiných návykových látek, anebo za škodu na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen zaměstnavateli vyúčtovat, či za škodu vzniklou ztrátou předmětů, které mu zaměstnavatel svěřil, kdy uvedené omezení výše náhrady škody neplatí.

Řešením, které umožňuje podnikateli omezit jeho rizika vyplývající z majetkového dopadu odpovědnosti za závazky vzniklé provozem podniku, je založení obchodní společnosti či družstva, tedy právnické osoby, zakládané podle českého práva za účelem podnikání.

České právo umožňuje jednotlivci, který je fyzickou osobou a jediným zakladatelem, založit pouze společnost s ručením omezeným. K založení jiných obchodních společností se vyžaduje, aby zakladatelem byly alespoň dvě osoby, přičemž kolik z těchto osob je fyzických či právnických je lhostejné, jde-li o veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, nebo akciovou společnost s tou výjimkou, že akciovou společnost může založit jediný zakladatel, jen je-li sám právnickou osobou. Založení družstva jediným zakladatelem je ze zákona vyloučeno.

Výhodou při založení společnosti s ručením omezeným jedním zakladatelem je to, že za závazky vzniklé provozem podniku odpovídá jen sama společnost svým vlastním majetkem. Tato společnost musí mít základní kapitál sloužící jako zdroj financování její činnosti alespoň ve výši 200 000,- Kč, a je-li založena jedním zakladatelem, musí být vklad zakladatele na vytvoření základního kapitálu před svým vznikem společnosti v plné výši splacen.

V případě společnosti s ručením omezeným je vyhrazeno oprávnění jednat za společnost ve všech věcech jednomu nebo více jednatelům, kterým současně náleží obchodní vedení společnosti. Záleží jen na rozhodnutí jediného zakladatele, zda určí, že funkci jednatele bude vykonávat sám, či s dalším jednatelem, anebo přenechá funkci jednatele jiné osobě nebo více jiným osobám a bude chod společnosti ovlivňovat prostřednictvím rozhodování, které mu náleží v postavení zakladatele a jediného společníka ve společnosti. V každém případě má jediný zakladatel společnosti s ručením omezeným zachovánu výhodu rozhodovat o záležitostech společnosti a tedy i touto společností provozovaného podniku, protože i záležitosti, které jsou jinak svěřeny do rozhodování jiným osobám, například jednatelem, si může vyhradit k vlastnímu rozhodování. Je ovšem otázkou, do jaké míry je naposled uvedené vždy výhodou přinášející prospěch sociálnímu podnikání, neboť role všech jiných osob a tým i jejich motivace je omezena.

Moudrost praví: Není dobré být (tedy i podnikat) člověku samotnému.

Společně s další nebo více osobami (s.r.o., v.o.s., k.s. nebo družstvo)

Rozhodnutí podnikat s další osobou anebo s více dalšími osobami je spojeno s otázkou, jakou roli budou mít jednotlivé z těchto osob při založení sociálního podniku, zajišťování jeho provozu i dalšího rozvoje, a s hledáním odpovídajícího způsobu právní úpravy vztahu každého z těchto jednotlivců k sociálnímu podniku.

Založení sociálního podniku při společné účasti dvou či více osob je spojeno se založením právnické osoby, která v právních vztazích vystupuje jako podnikatel a svým jménem a na vlastní odpovědnost sociální podnik provozuje a rozvíjí. Účast na založení takové právnické osoby spočívá v přijetí rozhodnutí o volbě právní formy zakládané právnické osoby, v rozhodnutí o schválení příslušného zakladatelského dokumentu upravujícího v mezích ustanovení zákona právní vztahy těch, kteří se mají na zakládané právnické osobě účastnit - jako společníci, akcionáři, či členové, a to jak po stránce majetkové, tak i jejich budoucí účasti na rozhodování orgánů zakládané právnické osoby při řízení a kontrole její činnosti. V neposlední řadě zde jde také o rozhodnutí o volbě či jmenování osob, které mají být členem orgánu zakládané právnické osoby, nejde-li o orgán, na jehož rozhodování se účastní přímo na základě zákona, anebo zakladatelského dokumentu všechny osoby, které mají na zakládané právnické osobě účast.

Od řešení těchto otázek je třeba odlišit rozhodování o vnitřní organizaci sociálního podniku a procesu řízení jeho činnosti při uskutečňování výroby, poskytování služeb, anebo jiné obchodní činnosti. Organizace činnosti sociálního podniku a jmenování osob odpovědných za řízení jeho provozu jsou záležitosti, o kterých již rozhodují orgány právnické osoby provozující sociální podnik, přičemž v závislosti na konkrétním způsobu řízení a velikosti podniku jsou v rozdílné míře další procesy svěřovány osobám zaměstnaným v provozu podniku, které mohou, ale nemusí být totožné s těmi, kteří se účastní ve smyslu shora uvedeného, tedy jako společníci, akcionáři, či členové, na právnické osobě provozující sociální podnik.

Naše zkušenost: Nejdůležitější podmínkou je vytvoření dobře fungujícího neformálního pracovního týmu.

Význam pro úspěch při založení, provozování a rozvíjení sociálního podniku mají i další osoby, které jsou vzhledem k svým potřebám a zájmům zainteresovány na výsledcích činnosti sociálního podniku. Tyto osoby mohou přijmout roli společníka, akcionáře, či člena právnické osoby provozující sociální podnik, avšak jejich účasti na této právnické osobě nemusí být co do rozsahu shodná s účastí osob, které jsou nositeli myšlenky vedoucí k jejímu založení. Zainteresovaným osobám může být nabídnuta rovněž funkce v orgánu takové právnické osoby.

České právo umožňuje založit právnickou osobu za účelem podnikání v právní formě veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a družstva. S každou z těchto forem je spjat soubor v podrobnostech odlišných pravidel, týkajících se nejen vztahů právnické osoby k těm, kteří se na ni jako společníci, akcionáři či členové podílí, ale i jejích vztahů k jiným osobám, pravidel ohledně ustavování a rozhodování orgánů právnické osoby, jednání jménem právnické osoby a dalších právně významných záležitostí.

Volba vhodné právní formy vzhledem k záměru sociálního podnikatele ve smyslu tohoto manuálu má zásadní význam. Nelze jednoznačně říct, že některá z forem právnických osob je pro provozování sociálního podniku výhodnější, anebo že některá z nich nevyhovuje. Jak již bylo řečeno, jde o řešení otázky, jaké role budou mít jednotlivé osoby účastnící se na právnické osobě provozující sociální podnik, a do jaké míry budou pravidla daná zákonem a spjatá s jednotlivými právními formami právnické osoby založené za účelem sociálního podnikání požadavkům na tyto role vyhovovat. V současné praxi se nejčastěji setkáváme se sociálními podnikateli podnikajícími formou s.r.o., družstva a o.p.s. Výhodou družstva je „vrozená“ kombinace podnikatelského i spolkového rozměru, která je pro okolí čitelná a srozumitelná, zpravidla je zapsána i ve stanovách. Je zde i větší prostor pro kolektivní rozhodování a řízení.

Naopak u převážné většiny sociálních podnikatelů podnikajících formou společnosti s ručením omezením jsou typičtí dominantní sociální podnikatelé, jednotlivci s rozhodujícím vlivem. Obecně prospěšné společnosti nebývají primárně zaměřeny na podnikání.

Pro úplnost je třeba zmínit možnost zvolenou právní formu, pokud se vzhledem

k záměru zakladatelů neosvědčí, později změnit, a to cestou přeměny založené společnosti. Tato přeměna je však spojena s nezanedbatelnými náklady a úsilím těch, kteří se na ni účastní.

Dosavadní poznatky ukazují, že zárodkem sociálního podniku jsou v řadě případů některé z činností občanských sdružení, které naplňují znaky podnikání a současně sledují sociální cíle. V této souvislosti je namístě poznamenat, že občanská sdružení jsou upravena zákonem o sdružování občanů, který umožňuje občanům zakládat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení k dosahování cílů, které si tato sdružení vymezují ve svých stanovách. Přitom je zřejmé, že občanská sdružení často sledují obdobné cíle jako sociální podnikání. Právní úprava obsažená v zákoně o sdružování občanů však nepředpokládá, že občanské sdružení bude dosahovat těchto cílů podnikáním, a není proto jisté její chybou, že je pro úpravu právních poměrů sociálního podniku nevyhovující. To je důvodem, proč v závislosti na rozvíjení činnosti občanského sdružení do podoby sociálního podniku vzniká potřeba hledat jiný způsob uspořádání vztahů zainteresovaných osob a řešit otázku vhodné právní formy právnické osoby, která bude sociální podnik provozovat.

Obdobně je často s rozvojem sociálního podniku a potřebou spojit se a upravit vztahy k dalším zainteresovaným osobám postaven před otázkou výběru vhodné právnické osoby, která provoz sociálního podniku převezme a dále bude rozvíjet, sociální podnikatel podnikající dosud samostatně jako fyzická osoba.

2. Deník sociálního podnikatele

Začínám sociálně podnikat, aneb jak to rozjet a hned nedojet

Specifika podnikatelského plánu

Sociální podnik, tak jako jiný podnik musí zpracovávat podnikatelský plán. Jestli existuje jedna věc, kterou si musíte o sociálním podniku uvědomit, je to ta, že z hlediska provozu se jedná stále o podnik. Na úrovni denního provozu se bude sociální podnik jevit zaměstnancům, zákazníkům a ostatním podnikům jako normální podnik. Sociální aspekt je většinou patrný až na úrovni statutárního řízení. Sociální podnik může zaměstnat lidi ze specifických cílových skupin a dotovat zboží nebo služby pro určité cílové skupiny. Záleží ovšem na tom, jestli vytváří přebytky (sociální podniky mají tendenci používat místo pojmu zisky, pojem přebytky, protože zisky mají tu nemilou vlastnost, že jsou daněny). Ve většině případů odlišuje sociální podniky ne to, co dělají, ale jak to dělají a co dělají právě s přebytky.

Takže když píšete podnikatelský plán sociálního podniku, většina názvů kapitol je stejných jako u normálního podniku. Klíčovým rozdílem je výchozí vize vašeho podnikání. První věc, kterou musíte udělat při psaní podnikatelského plánu, je identifikovat klíčové sociální a ekonomické cíle, které mají být dosaženy

podnikáním. Jakmile je nastaven směr, ostatní provozní aspekty podnikatelského plánu jsou podobné jakou u většiny jiných podniků ve stejném odvětví: řízení provozu, odbytí, marketing a finance.

Sociální a ekonomické cíle

Sociální cíle

Sociální podnik je podle definice podnik, založený k dosahování primárně sociálních cílů. Hned na začátku je důležité si definovat, jaké je jeho sociální poslání. Na základě sociálního poslání můžete definovat specifické sociální cíle a zároveň ukazatele, které vám naplňování sociálních cílů umožní průběžně měřit a upozorňovat na odchylky.

Proces definice sociálních cílů obvykle začíná shromážděním všech členů nebo zainteresovaných skupin nebo členů představenstva a kolektivním zamyšlením se nad jednotlivými body viz dále. Důležité doporučení pro vás – toto je ideální příležitost jak všechny naladit na stejnou notu, takže se snažte o maximální účast všech zainteresovaných.

Pokud všechny klíčové osoby ve vaší organizaci budou souhlasit s definovanými sociálními cíli, potom budou všichni stát na vaší straně a na tomto konsensu můžete začít budovat vaši organizaci.

Jednotlivé kroky pro stanovení sociálních cílů jsou následující:

- Identifikujte svojí cílovou komunitu/skupinu
- Identifikujte klíčové podporovatele (stakeholdery)
- Identifikujte svoje hlavní sociální poslání
- Stanovte si konkrétní obecně prospěšné (=sociální) cíle, které jsou nutné k dosažení a plnění sociálního poslání
- Definujte klíčové aktivity, které jsou nutné k dosažení každého sociálního cíle
- V ideálním případě si na začátku stanovte i konkrétní měřitelné ukazatele, kterými budete sledovat naplňování sociálních cílů (podrobněji viz příručka Sociální přidaná hodnota).

Vaše cílová komunita/skupina

Vaše cílová skupina jsou lidé, kterým chcete pomáhat nebo je podnikáním podporovat. Vaše cílová skupina může být také popsána jako vaši zákazníci, klienti, zaměstnanci nebo jednodušeji jako lidé, kteří budou mít užitek ze sociálního poslání vašeho sociálního podniku. Můžete vaši cílovou komunitu popsat jako skupinu: lidé staršího věku, mladiství z určité oblasti, osoby zdravotně znevýhodněné nebo můžete definovat komunitu z geografického hlediska – obyvatelé města, obce apod. Je velmi důležité jasně si stanovit, komu chcete prospívat, což vám umožní zacílit své aktivity přímo na lidi, kterým chcete pomoci. Výběr cílové skupiny je vlastně vaše motivace k sociálnímu podnikání. Optimální je zvolit takovou skupinu, ke které máte určité empatie, nebo důvody pro její podporování. V praxi to často bývají osobní důvody, pomoc rodinnému příslušníku,

známému nebo skupině, která je podle našeho sociálního cítění nejvíc ohrožená. Příklady mohou být následující:

- osoby se zdravotním postižením – osoby, jejichž zdravotní postižení představuje určité znevýhodnění ve vztahu k ostatním členům společnosti;
- děti, mládež a mladí dospělí – zejména s důrazem na mládež ohroženou sociálně patologickými jevy, mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, věková skupina 15 – 26 let;
- etnické a národnostní menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí – etnické a národnostní menšiny, které setrvale a dlouhodobě žijí na území ČR;
- cizinci - občané jiného státu než ČR, kteří jsou dlouhodobě legálně usazení v ČR – žijí na území ČR zpravidla nejméně po dobu jednoho roku
- osoby bez přístřeší – osoby, které nemají ubytovací možnosti, popř. obývají nouzová obydlí;
- osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody;
- oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané;
- osoby pečující o osobu blízkou – osoby pečující o osobu blízkou, která je z různých příčin ohrožena sociálním vyloučením, a které se samy díky této péči dostávají do situací, kdy jsou znevýhodněny v přístupu ke službám či na trh práce;
- osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách
- lidé v důchodovém věku
- nezaměstnaní
- ženy/muži na mateřské.

Zvláštní pozornost by měla být věnovat osobám nebo skupinám osob, které jsou nějakým způsobem marginalizovány a vyloučeny z běžně dostupných služeb a příležitostí. Jak plyne čas, mění se i cílové skupiny a jejich potřeby a mohou vznikat i nové, zatím nespádající do žádné kategorie.

Praktická poznámka: Z hlediska dotační podpory sociálního podnikání nejsou všechny zde uvedené cílové skupiny podporovány. Je potřeba se důkladně seznámit s příslušnými výzvami.

Zkušenost: Při vytváření podnikatelské vize je prioritou vytvoření sociální (společensky odpovědné) vize a jí odpovídajících cílů.

Zainteresované osoby a vaši podporovatelé

Zainteresovanou osobou je jakýkoli jedinec nebo organizace, který má zájem na tom, aby sociální podnik uspěl. Záleží na aktivitě sociálního podniku.

Relevantní zainteresovanou osobou mohou být veřejnoprávní instituce nebo agentury, které podporují nebo dokonce financují aktivity sociálního podniku. Je také důležité identifikovat, kdo vám může pomoci při poskytování podpory vaší cílové skupině. Můžete si rozpomenout na organizace a agentury, které s vámi již spolupracovaly v minulosti nebo můžete narazit na organizace a agentury, s kterými byste chtěli navázat pracovní vztahy, třeba kvůli tomu, že máte stejné zájmy. Jedná se například o:

- Ministerstva
- Vládní agentury
- Úřady práce
- Představitelé obcí a státní správy
- Organizace podporující místní rozvoj
- Komunitní skupiny
- Ostatní sociální podniky/družstva
- Podnikatelské svazy
- Organizace, které podporují malé a střední podnikání
- Banky a finanční ústavy
- Filantropické organizace
- Náboženské organizace
- Soukromý sektor
- Vzdělávací instituce
- Poskytovatele dotací z EU a další poskytovatelé dotací
- Místní spolky a organizace
- Společensky zodpovědní podnikatelé.



Tyto organizace nebo lidi (tzv. stakeholdery sociálního podniku) je třeba kontaktovat, seznámit je s tím, čeho chcete dosáhnout a získat je na svou stranu.

Nikdy ovšem nezapomínejte na základní 2 zainteresované skupiny osob – uživatele vašich služeb/výrobků a vaše zaměstnance.

V první řadě vždy naslouchejte uživatelům vašich služeb a produktů, tj. lidem, kterým se snažíte pomoci a lidem, kteří jsou negativně ovlivňováni nenaplněnou sociální potřebou. Nezapomínejte, že jakmile se vám podaří napravit jeden problém, obvykle se objeví další problémy jako důsledek a proto je důležité aktualizovat a evidovat názory a potřeby vašich cílových skupin, protože sociální potřeby se mohou v průběhu času vyvíjet. Druhá, často přehlížená skupina, jsou vaši **zaměstnanci**. Mají velmi specifický zájem na tom, aby váš podnik uspěl. Oni jsou ti, co naplňují sociální a ekonomické poslání podniku. S postupem času se zaměstnanci stávají experty v oblasti, kterou vykonávají a jsou klíčem k rozvoji organizace. Vytvořte komunikační kanály, které umožní zaměstnancům ovlivňovat klíčová rozhodnutí.

Podle našich zkušeností z akcí i doprovodné ankety v úspěšném sociálním podniku - družstvu Ergotep, družstvo invalidů, je pěstování vztahu zaměstnance a zaměstnavatele oboustranně výhodné. Zaměstnanci jsou většinou nakloněni komunikaci s vedením podniku a jsou velkou zásobárnou názorů a nápadů. Je na každém sociálním podnikateli, jak dokáže tohoto potenciálu využít.

Stanovení sociálních cílů

V zásadě existují dva přístupy ke stanovení sociálních cílů. V první variantě (zpravidla je-li zakladatelem sociálního podniku subjekt neziskového typu) je sociální zaměření jasné od počátku. Sociální nebo obecně prospěšný cíl je základním motivem vzniku a rozvoje sociálního podniku. V těchto případech je nutno si jej vymezit, konkretizovat, zarámovat tak, aby bylo podnikatelům i stakeholderům jasné, k jakému cíli podnik směřuje a jakého pokroku postupně dosahuje. Více podrobností je možné získat v dalším výstupu projektu – publikaci zaměřené na identifikaci, vymezení a využití sociální přidané hodnoty.

Druhou variantou je případ, kdy těžištěm zaměření sociálního podniku je sám obchodně - podnikatelský záměr. Sociální cíle a poslání jsou jakýmsi druhým pilířem, vznikají však nezávislým rozhodnutím a vůlí sociálních podnikatelů, nejsou motivem předem daným z prostředí, z něhož sociální podnik vznikl. O to důležitější je stanovit si hned na začátku primární sociální poslání, srozumitelně jej formulovat a konkretizovat tak, aby bylo i navenek srozumitelné a jasné. Je to jeden ze dvou základních kamenů, na kterých bude podnik stát a rozvíjet se. Poslání vychází především z toho, jakým způsobem chcete cílové skupině konkrétně pomáhat – ovlivňovat ji – například jí usnadnit přístup na trh práce a další zařazení do běžného života.

V obou případech je klíčovou podmínkou od počátku dosahovat rovnováhy mezi cíli obchodně – podnikatelskými a ekonomickými a cíli sociálními – obecně prospěšnými.

Nerovnováha bývá nejčastější příčinou problémů – bez zdravé ekonomiky, růstu tržeb a kvality vaší produkce nebude dostatek zdrojů pro realizaci sociálních cílů.

Bez srozumitelného a transparentního plnění sociálního poslání nebo zvolených obecně prospěšných cílů ztratíte kredit u svých stakeholderů, ztratíte sociální kapitál a nakonec můžete ztratit i klíčové zákazníky. Vaši spolupracovníci se stanou pouhými pasivními zaměstnanci „do výše platu a pracovní doby“.

Je nesporné, že nejčastějším typem sociálního cíle u nás je tradičně zaměstnávání osob se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním. V poslední době roste počet projektů zaměřených i na sociální či občanské služby ve prospěch místního nebo regionálního rozvoje obcí, regionů. Registrujeme i projekty zaměřené na využití volného času, agroturistiku, podporu kultury, sportu a dalších aktivit.

Velmi často se však vyskytují sociální cíle v kombinacích: například část zaměstnaných osob je postižených, ale cílem podniku je nabízet nadstandardní služby lidem, podnikům v místě nebo v regionu.

V zahraničí i u nás přibývá projektů zaměřených na údržbu veřejné zeleně, obecní i soukromé služby, které skrývají i ekologický rozměr. V některých zemích je časté zaměření na vzdělávání, vzájemné vzdělávání nebo péči o děti (jesle, školky, vzdělávací projekty). Jedním ze znaků sociálního podnikání je kreativita a inovace, nebojte se jich. Možností je nekonečné množství.

Na závěr jen jedna zkušenost: Jako sociální podnikatelé můžete být přesvědčeni, že své sociální cíle a poslání plníte. Ale poslední slovo musejí mít vaši stakeholderi, zainteresovaní partneři, zákazníci, zaměstnanci i spolupracující organizace.

Více je možno se dozvědět ve zmíněné publikaci – k vymezení a využití sociální přidané hodnoty.

Ekonomické cíle

Sociální podniky musí naplňovat své sociální poslání, nicméně je nutné, aby tak činily finančně udržitelným způsobem. Závazky se musí platit. Každá organizace si stanoví současně se svými sociálními cíli i cíle ekonomické. Nikdy ovšem nezapomeňte, že sociální poslání je prvořadé a ačkoli musí být podnik finančně udržitelný, byl založen primárně pro plnění sociálních cílů.

Co je nejtěžší: Oba cíle, ekonomický i sociální, musí být vzájemně vyvážené.

Tímto se dostáváme ke konceptu vícezdrojového financování. Pamatujte na to, že kromě vlastních obchodních příjmů máte přístup i k různým programům a fondům. Zde jsou příklady potenciálních zdrojů příjmů:

- Obchodní příjmy – příjem z prodeje zboží a služeb, pronájem kancelářských prostor atd.
- Granty vládních agentur a ministerstev a krajů. Tyto bývají většinou velmi omezené a na podporu specifické cílové skupiny nebo aktivity.
- Financování z místní komunity nebo privátního sektoru (což může zahrnovat i sponzorství).
- Fondy Evropské unie, např. IOP, OP LZZ, INTERREG.
- Filantropické organizace a charity
- Slevy na dani při zaměstnávání určité skupiny obyvatel atd.
- Dotace na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných
- Dotace na poskytování sociálních služeb apod.
- Příspěvky a dotace z Úřadu práce.

Udržitelnost

Primárním cílem je dosáhnout sociálního poslání finančně udržitelným způsobem. Pokud vaše obchodní aktivity nevystačí na pokrytí všech nákladů, ale váš mix financování ano, pak je to v pořádku. Použijte všechny dostupné zdroje financování, abyste dosáhli bodu zvratu (vyrovnání příjmů s náklady) nebo, pokud možno, vytvořili přebytky. Jen nezapomínejte, že to není primární cíl organizace.

Marketing produktu a podniku

Ačkoli je sociální podnik založen, aby plnil sociální poslání, je to provozně stále obchodní podnik a jako podnik musí uspět na trhu, aby přežil. Jako v každém jiném podniku je jeho zdrojem přežití obrát a důraz na prodej a marketing je klíčem k úspěchu. V této kapitole se zaměříme na:

- 1 Trh
- 2 Marketingový mix
- 3 Marketingovou strategii.

Velikost trhu

Jako jakýkoli jiný podnik i sociální podnik působí na trhu. Na selhávajícím trhu, na kterém sociální podnik většinou působí, je jen málo firem ze soukromé sféry, které by vám mohly konkurovat. Vy ovšem soupeříte i s poskytovateli z veřejného sektoru a dalšími poskytovateli neziskového sektoru. Takže vaše výhoda jako podniku působícího na tvrdém privátním trhu musí být maximálně využita, abyste byli ti, co poskytnou nejvyšší kvalitu služby „až do domu“. V ostatních situacích jsou vašimi konkurenty veřejný, privátní i neziskový sektor a vy musíte být schopni přesně vymežit vaši cílovou skupinu a poskytovat služby neefektivnějším možným způsobem.

Podle nabízeného zboží nebo služby lze trh dále členit různě, např.:

- Demograficky – snažit se zaměřit na specifické věkové skupiny nebo příjmové skupiny obyvatelstva
- Geograficky – snažit se zaměřit na klienty podle jejich zeměpisného rozmístění
- Sektorově – snažit se zaměřit na určité průmyslové odvětví
- Velikostí podniku – snažit se zaměřit na klienty podle jejich velikosti: počet zaměstnanců, výše obrátu, MSP atd.

Až se rozhodnete jak dále segmentovat trh, měli by jste definovat velikost vašeho trhu, identifikovat mezeru na trhu a stanovit si, jak budete s trhem komunikovat.

Členění trhu

Podle klasického členění dělíme trh na 3 části:

- Vaši zákazníci
- Vaši konkurenti
- Váš podnik

Tyto tři části budeme dále analyzovat.



Zákazníci

První věc, kterou je třeba mít na paměti je, že v jakémkoli podnikání, když 5 osob začne podnikat ve stejném oboru na stejném místě a ve stejném čase, pouze jeden uspěje a ostatní velmi pravděpodobně ne. To je stejně pravdivé pro komerční i sociální podniky. Důvodem je, že i když několik podniků je schopno identifikovat zákazníky na trhu, pouze jeden bude schopen rozpoznat, jak k zákazníkům přistupovat způsobem, který budou schopni akceptovat. Jinak řečeno, zákazníci mají přístup k určitému zboží různým způsobem – přes žluté stránky, internet, některé zboží je možno zakoupit během obchodních prezentací nebo v maloobchodních prodejnách. Podnik, který uspěje, nejen že zákazníkům poskytne zboží, které chtějí, ale navíc komunikuje pro zákazníky snadno dostupným způsobem, který jim vyhovuje. Například mnoho lidí rádo nakupuje CD a knihy přes internet, ale už méně rádi nakupují přes internet luxusní zboží (protože je většinou chtějí vidět a „cítit“ před tím, než je koupí). Zákazníci mají různé možnosti jak uspokojit svoje potřeby a mají na výběr z různých poskytovatelů. Pro vás, abyste uspěli, je důležité poskytovat nejen to, co zákazníci chtějí, ale i jak to chtějí (ne jak to chcete vy). Toto je klasická chyba, při založení jakéhokoli podniku. Poptávající řeší pouze dvě věci, co chtějí a jak to chtějí.

Příslaví: Návnada musí chutnat rybě, ne rybáři.

Konkurenti

V jakémkoli odvětví nebo podnikání budete mít vždy konkurenci. Někdo vám bude konkurovat přímo na vašem trhu, jiný bude konkurovat nepřímo, např. nabídkou alternativních produktů vašim potenciálním zákazníkům. Jiní konkurenti budou tzv. komplementární, doplňkoví, kteří se až za jistých okolností mohou stát vašimi konkurenty. V následující tabulce byste si měli všechny typy konkurentů vypsát:

Komplementární	Přímí	Nepřímí

Je důležité, abyste plně rozuměli vašemu trhu, a vymezení všech konkurentů je jeden z důležitých úkolů. Není nic horšího, než vypracovat marketingovou strategii a pak zjistit, že na trhu již dělá to samé jako vy někdo jiný. Z tohoto důvodu je velmi důležitý marketingový průzkum.

Zkušenost: Učte se u konkurence, ale slepě neopisujte. Poučte se hlavně z jejich chyb. Přijde to nejlevněji.

Podnik – váš sociální podnik

Jaká je vaše konkurenční výhoda? Jakmile jste vymezili trh i vaše konkurenty, budete schopni snadno vypracovat následující přehled zaměřený na identifikaci oblastí trhu, kde máte potenciální konkurenční výhodu.

Je to jednoduchá matice vás a vašich konkurentů a produktů a služeb poskytovaných vámi a vašimi konkurenty.

Konkurent	Produkt a	Produkt b	Produkt c	Produkt d	Produkt e
Váš sociální podnik	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Konkurent a	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne
Konkurent b	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Konkurent c	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne
Konkurent d	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
Konkurent e	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne
Atd.					

Když máte přehled hotový, snadno vidíte, jaké produkty a služby jsou na trhu nejpobulárnější. Produkty a, b a c mají mnoho poskytovatelů a budou zde pravděpodobně velmi konkurenční ceny. Produkty d a e jsou zajímavé... máte u těchto produktů konkurenční výhodu? U jakéhokoli zboží nebo služby, kterou nabízí pouze několik konkurentů, se před tím, než učiníte nějaké závěry, musíte vždy zeptat na několik otázek, například:

- Má existující dodavatel tohoto zboží/služby monopol nebo něco co se monopolu blíží? Jestli ano, potom patrně marníte čas, pokud chcete na trh vstoupit, protože konkurent má dominantní postavení a budou existovat velké bariéry vstupu na trh. Alternativou může být situace, kdy budete schopni jít s cenou dolů a tím si určitý podíl na trhu získat. Nicméně toto je velmi riskantní strategie a bude vyžadovat analýzu a využití poradenských služeb, než učiníte rozhodnutí.
- Je to situace, kdy trh selhal, a existující poskytovatelé jsou jediní, kteří mají na trhu zájem působit a získávají dotaci, aby danou službu a zboží poskytovali, např. pro veřejný sektor? Potom bez přístupu k těmto dotacím pravděpodobně nebudete mít šanci na trhu uspět.
- Zkoušeli už jiní poskytovatelé vstoupit na trh, ale neuspěli, protože existující poskytovatel má silnou konkurenční výhodu? V tomto případě budete potřebovat vědět, co tito jiní poskytovatelé udělali a proč neuspěli při vstupu na trh. Když se vám podaří zjistit proč a dokážete se vyhnout jejich chybám, můžete vstup na trh zvážít, ale znovu platí – učiňte rozhodnutí až po dlouhé úvaze.
- Jiná alternativa je, že můžete mít konkurenční výhodu v tomto zboží nebo službě. Můžete mít přístup k určitému dodavateli nebo ke speciálním dovednostem, které ostatní konkurenti nemají. V tomto případě, je vám tento segment trhu otevřen a vy na něm můžete časem dominovat.

Tak jako tak, dopustili jste se chyby, pokud jste přijali unáhlená rozhodnutí na základě zpracované výše uvedené matice. Jakékoli závěry musíte několikrát zvážit, získat informace, příp. využít poradenských služeb, než se rozhodnete konat.

Zásada: Objevení a vymezení si vaší jedinečné konkurenční výhody je základním předpokladem úspěchu vašeho podnikání.

Marketingový mix

Marketingovým mixem se rozumí kombinace prvků, které společně usnadní vstup produktu na trh a komunikaci s trhem. K další analýze použijeme základní čtyři prvky marketingového mixu, které jsou následující:

- Cena
- Produkt
- Místo
- Propagace

Cena

Genovou politiku si každý určuje sám a bude se u každého lišit, ale zpravidla, pokud nebude existovat nějaký nezbytný sociální důvod (poskytování služeb za sníženou cenu nebo zdarma určité cílové skupině) oceňujte svoje zboží a služby na úrovni stávajících tržních cen. Pokud je klient ochotný někomu platit za danou cenu, tak proč by vám měl platit za stejné zboží nebo služby méně? Nezapomínejte, že ve většině případů stanovuje cenu trh. Jestliže cena, za kterou prodáváte, nepokryje náklady, musíte hledat alternativní zdroje na dotování rozdílu. Zpravidla nesnižujte tržní cenu, pokud se nejedná o důvody spojené se sociálním posláním, nebo o ceny tzv. zaváděcí. Tento postup je možný, ale velmi riskantní v okamžiku, kdy začnete ceny zvedat na úroveň konkurence. Je nutné mít dopředu promyšlenou marketingovou strategii, abyste o své zákazníky nepřišli.

Pozn.: vyhnout se za každou cenu „dumpingovým cenám“ – typické pro chráněné dílny v neziskovém sektoru, pro které tržby z příležitostného prodeje jsou jen doplňkem převažujících dotačních a grantových zdrojů. Taková dílna, pokud by se stala sociálním podnikem, musí změnit strategii, jinak její podnikání není udržitelné.

Zkušenost: Příliš nízkou cenu může zákazník vnímat jako signál, že zboží není kvalitní.

Produkt

Zeptali jste se někdy zákazníků, proč dělají obchody právě s vámi? Odpovědi vás mohou překvapit. Můžete si myslet, že zákazníci si od vás

kupují kvůli ceně, např. že jste levnější, ale když se opravdu zeptáte, lidé mají tendenci kupovat spíše přínosy, které jim plynou z toho, že dělají obchod s vámi. Například vám mohou prostě věřit víc než ostatním konkurentům na trhu. To, že jste sociální podnik, vám dává v očích zákazníků určitou důvěru, že nejste někdo, kdo se snaží pouze maximalizovat zisk.

Abyste mohli rozvíjet váš podnik, potřebujete rozumět skutečným důvodům, proč od vás lidé nakupují, protože je to právě to, co prodáváte. Můžete poskytovat zboží nebo služby, ale oni možná nakupují vaše znalosti a důvěru, že s nimi zacházíte lépe než ostatní. Vědomě nebo podvědomě respektují váš „fair trade“, kontext vašeho poslání.

Zvědavá otázka: Víte bezpečně vy sami, v čem je váš produkt pro zákazníka nejvíce užitečný a co na něm nejvíce oceňují?

Místo

Musíte být na místě, které umožní zákazníkům, aby se s vámi spojili způsobem, který jim vyhovuje. To může být umístění geografické nebo dnes již i na internetu nebo telefonu. Musíte být tam, kde vaši zákazníci potřebují, abyste byli. Výhodou sociálních podniků je zpravidla to, že působí v místě a regionu, který dokonale znají.

Rada do budoucna: Přesto, že působíte především v regionu, nezapomínejte na „globální“ metody podpory prodeje.

Propagace

Jak komunikujete s vaší cílovou skupinou? Je to skrze inzerci, internet, telefonicky nebo osobně? Síťování je velmi efektivní a úsporný způsob jak rozvíjet podnikání. Znamená to, že jste doporučení existujícími zákazníky lidem, které znají. Je to založeno na vysoké úrovni osobní a organizační dobré pověsti. Zeptejte se sami sebe, kdybych byl zákazník, jak bych se se sebou spojil? Inzerování může být velmi drahé a ne vždy efektivní, protože často potřebujete oslovit pouze úzkou skupinu lidí a ne všechny co se dívají nebo poslouchají určitou reklamu.

Vaše komunikační strategie by měla odrážet pouze komunikační kanály, napojené na lidi, které můžete obsloužit. Míra návratnosti investic vynaložených na propagaci je velmi důležitá, pokud chcete propagovat svůj podnik efektivně.

V praktickém prostředí je dobrá pověst a doporučení kamarádů a známých často účinnější, než atraktivní leták.

Doporučení: Přesto, že zákazník kupuje váš produkt kvůli jeho užitku a ceně, nezapomeňte se pochlubit, že ho vyrábí/poskytuje sociální podnik. Tím, že kupuje, má dobrý pocit - podporuje dobrou věc.

Shrnutí marketingového mixu

Jednoduše, marketingový mix vyžaduje, abyste se jasně zamysleli nad tím, jak budete komunikovat se zákazníky a poskytovat jim efektivně služby. Když víte, s kým chcete komunikovat a co můžete udělat, aby z toho měl zákazník prospěch, potom je dosažení tržeb a marketing velmi snadné.

Poslední komentář – pokud nemáte tržby, může být špatně jen pár věcí:

- Komunikujete s nesprávnými lidmi, málo, nebo nesprávným způsobem – znovu přehodnoťte svůj cílový trh a způsob komunikace se zákazníky
- Nenabízíte jim to, co chtějí – tak se zeptejte někoho, kdo vám řekl ne, a zjistěte, proč jste neuzavřeli obchod.
- Vaše cena je špatná – může být buď příliš vysoká, nebo příliš nízká (lidi zajímá, proč jsou některé věci příliš drahé stejně, jako proč jsou některé příliš levné), nepracujete správně se slevami – často zákazníka upoutá vysoká sleva, aniž by přemýšlel o původní výši ceny.
- Potřebujete výcvik, školení z oblasti prodeje a marketingu, protože jste se prostě dopracovali do prostředí, které již vyžaduje vyšší profesionalitu.

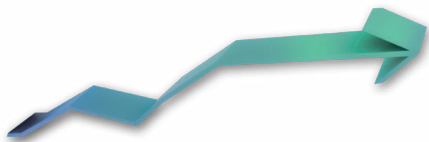
Prodej a marketing jsou praktické dovednosti a obvykle se je lze naučit výcvikem, praxí, děláním chyb a poučením se z nich. Pokud ani toto nefunguje, požádejte o pomoc někoho zvenčí.

Otázka provokativní, ale většinou oprávněná: Máte vůbec ve firmě (nebo na dosah) člověka, který vašemu obchodu a trhu rozumí na profesionální úrovni?

Už sociálně podnikám, aneb „je zaděláno, ještě ne vyhráno“

Praktická provozní témata

Jak již bylo několikrát zdůrazněno, sociální podnik je provozní podnikem. Nicméně, u sociálního podniku se očekává, že bude provozován s větším důrazem na etické aspekty podnikání, nežli ostatní konkurenti ze soukromého sektoru. Důvod můžeme shrnout pod pojem „důvěra“. Silnou stránkou sociálního podniku je, že mu mohou důvěřovat uživatelé, finanční přispěvatelé i zákazníci stejnou měrou, protože není motivován čistě ziskem. Lidé obchodují se sociálním podnikem, protože věří, že nebudou podvedeni nebo zneužiti. Proto i na provozní úrovni si musí sociální podnik udržet nejvyšší standardy kvality, protože, konec konců, prodává svůj pověst sociálního podniku!



Tyto standardy kvality se mohou projevat v několika oblastech:

- Práce s lidmi – jedna klíčová věc, kterou sociální podnik může dělat je, že může zaměstnávat zástupce cílových skupin, na které se orientuje. To může vyústit ve velmi specifickou personální politiku, jinou než u běžných podniků. Pokud sociální podnik opravdu zaměstnává zástupce cílových skupin, musí si uvědomit, že tito lidé většinou vyžadují větší čas, trpělivost a podporu než běžní zaměstnanci a musí tomu přizpůsobit chování managementu, způsob vedení a někdy zásadně pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují.

Na co nezapomenout hned od začátku: Nezapomeňte, že zaměstnávání vašich spolupracovníků může v některých případech vyžadovat úpravy pracovišť, pracovních pomůcek, často i úpravu pracovního režimu.

- Dodací podmínky – toto začíná být velmi důležité téma pro každé podnikání. Veřejný sektor má vypracovány velmi podrobné dodací podmínky na nákup všeho, od kancelářských sponek až po leteckou přepravu a v soukromém sektoru se z toho stává rovněž standard. Nejen že sociální podnik musí mít jasně stanovené dodací podmínky, ale zároveň musí být etické. Otázky férového obchodování jsou velmi citlivé jak pro sociální podniky, tak hlavně pro jejich zákazníky. Není univerzální recept, ale je nutné si to uvědomovat.
- Otázky životního prostředí – Jak „zelený“ je váš sociální podnik? Nejen, že mohou být „zelená“ řešení levnější, ale jsou velmi důležitá ve vztahu k zákazníkům a také legislativě a veřejnoprávním předpisům. Význam tohoto téma poroste i v budoucnu, ale už teď je patrné, že stakeholderi mají u sociálních podniků vyšší očekávání „ekologického chování“ než je běžné u normálních podniků. Udržitelný rozvoj neznamená jen třídění odpadu a ekologické chování: jestliže svým podnikáním v obci „zařídíte“, aby kupní síla (peníze vašich zákazníků) nekončily nejkratší cestou v supermarketu v okresním městě, spouštíte „lokální finanční multiplikaci“, tyto peníze nějaký čas „budou pracovat“ v regionu a zlepší jeho ekonomickou situaci.
- Zdraví a bezpečnost je další téma, které nabývá na významu. Před dvaceti lety, kdyby se někdo prošel po staveništi a ptal se na otázky zdraví a bezpečnosti, na bezpečnostní helmy, boty, každý by se mu vysmál. Dnes nikdo nevstoupí na stavenišť, aniž by splnil všechny bezpečnostní předpisy a měl patřičné proškolení. A znovu, stakeholderi očekávají, že sociální podniky budou mít nastaveny nejvyšší standardy bezpečnosti, ochrany zdraví a blahobytu svých zaměstnanců a zákazníků.
- Etický management – nás přivádí zpět k pojmu „důvěra“. Všichni stakeholderi očekávají, že bude sociální podnik řízen otevřeným, transparentním a odpovědným způsobem. Transparentnost není pouze aktuální způsob řízení, ale bude o to důležitější i v budoucnu. Klíčem je založení systémů a procedur, které zajistí, že vše se bude dít otevřeným a korektním způsobem.

Jsou ještě dvě provozní témata, které bychom měli zmínit. Sociální podniky mají (nebo mohou získat) přístup k různým finančním zdrojům, které nejsou dostupné běžným soukromým podnikům. Jsou většinou poskytovány veřejnými institucemi formou grantů a dotací na financování implementace sociálních programů. Existují praktické, právní i provozní důvody k vyslovení něčeho, co je dávno zřejmé - dělejte poskytovatele těchto grantů a dotací šťastnými. Agentury a instituce vynakládají prostředky na dosažení určitých politických/strategických cílů a je jejich úkolem, aby byly tyto cíle dosaženy. Vy jim pomáháte tyto cíle naplnit a za to jste podporováni.

Mějte na paměti i jejich potřeby, nejen pouze z účetního hlediska, ale i z hlediska vykazování toho, jak jim pomáháte dosahovat jejich strategické cíle. To je předpoklad toho, aby vás i nadále podporovali a financovali.

Závěrečný komentář k provozním tématům se vztahuje k síťování a budování systémů, které vám umožní monitorovat potřeby vašich stakeholderů a příspěvovatelů. Mimo praktické aspekty podnikání si musíte dávat pozor i na tzv. „mission drift“, tj. odklon od poslání. Je to snadné – potvrdí vám to každý psycholog: většina lidí, pokud není schopna překonat překážku k dosažení cíle, má tendenci stanovit si cíl nižší – který se nemusí shodovat s původními představami. Být vždy naladěni na potřeby vašich stakeholderů je těžký, ale důležitý úkol. Udělejte vše pro pravidelnou komunikaci s vašimi podporovateli a stakeholdery a naslouchejte jejich vyvíjejícím se potřebám a prioritám.

Nezapomeňte, že sociální podnik je podnik a musí poskytovat svým zákazníkům celou dobu zboží a služby nejvyšší kvality. Nezapomeňte, že zákazníci vám prokazují službu, když nakupují raději u vás než u konkurence. Vy je potřebujete, oni mají více možností na výběr.

Finanční otázky

Jeden z klíčových konceptů spojených se sociálním podnikáním je koncept vícezdrojového financování. Protože sociální podnik naplňuje jak sociální, tak ekonomické cíle, má přístup k různým finančním zdrojům, ke kterým běžný podnik přístup nemá. Finanční mix můžeme rozdělit na několik kategorií: obchodní příjmy, dotace a granty, programové financování podpory zaměstnávání a filantropická podpora od soukromých i státních subjektů.

Obchodní příjmy plynou z prodeje výrobků a služeb. Je to váš hlavní zdroj příjmů plynoucí z podnikání a měl by představovat vaši jistotu a záruku dlouhodobé udržitelnosti vašeho podnikání.

Dotace a granty představují hlavně možnost financování vašeho počátku podnikání, nebo dalšího rozvoje pomocí nových podnikatelských záměrů. Existuje celá škála dotačních titulů na rozvoj podnikání.

V současnosti (aktivní až do roku 2012) jsou vypsány dokonce dvě speciální výzvy, určené přímo k podpoře sociálních podniků a podnikatelů. Jedná se o výzvu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, č. 30 Sociální ekonomika a výzvu č. 1 Investiční podpora sociální ekonomiky v rámci Integrovaného operačního programu.

Programové financování je zaměřeno na podporu sociálním podnikům při zajišťování zaměstnávání určitým cílovým skupinám. V praxi jsou nejčastější příspěvky a dotace z úřadů práce na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných, nebo dlouhodobě nezaměstnaných spoluobčanů. Většinou jsou dotace vypláceny oproti vynaloženým nákladům v rámci předem dohodnutého rozpočtu. Z programového financování obvykle neplyne žádný zisk, nicméně, umožňuje sociálnímu podniku naplňovat nekomerční sociální cíle.

Filantropická podpora sociálních podniků je v naší praxi běžná spíše u neziskových a charitativních organizací. Přesto její uplatnění u sociálního podniku je možné a žádoucí. Je však založena na vaší schopnosti přesvědčit příslušného donátora o společenské prospěšnosti vašich sociálních cílů. V praxi se totiž často setkáváme s názorem, že si podnikáte, tedy vyděláváte a žádné dary a dotace už nepotřebujete. Tento názor musíte překonat pouze trpělivou komunikací se zainteresovanými a zájmovými skupinami.

Vícezdrojové financování umožňuje sociálním podnikům dosahovat sociálních i ekonomických cílů současně. Například v Irsku má mnoho sociálních podniků také charitativní status, který je velmi užitečný, neboť s ním nemusíte platit daň ze zisku a umožňuje reinvestovat veškeré přebytky zpět do podnikání nebo ve prospěch cílových skupin. I u nás existuje celá řada slev na dani z příjmu například při převážném zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných.

Specifickou a nefinanční podporu sociálního podnikání představuje propojení podnikatelské činnosti velkého sociálně zodpovědného podniku s malým, nebo nově vzniklým sociálním podnikem. Propojení se může realizovat formou prosté kooperace, outsourcingem některých pomocných činností na sociální podnik, nebo přímo udělením licence či frančizy sociálnímu podniku. Hlavní výhodou této formy podpory je nejen oboustranný přínos tohoto spojení, ale pro sociální podnik představuje ve většině případu zajištění dlouhodobé stability a udržitelnosti.



Zásadní výhodou, kterou sociální podnik má oproti komunitním a dobrovolnickým organizacím je jeho všestrannost, přizpůsobivost a schopnost doplnit vlastní obchodní příjmy o finance z veřejného i soukromého sektoru. Takže sociální podnik sice není lék na všechny situace, ale za určitých okolností může být velmi efektivním řešením pro uspokojování sociálních potřeb.

Finanční plánování – některá základní pravidla

Námořnické pravidlo praví: Kdo nemá vytyčen směr plavby, není pro něho žádný vítr dobrý.

Finanční plánování a cashflow obvykle většinu začínajících podnikatelů vystraší. Ale buďte klidní, není to tak složité, jak to na první pohled vypadá. Finanční plánování je pouze číselné vyjádření něčeho, co už o podnikání víte nebo podle svého nejlepšího vědomí dokážete odhadnout. To, co může vystrašit je spíše způsob zpracování, tj. forma. Začneme od začátku a ukážeme si celý postup.

Postup je jednoduchý. Nejdřív si poskládáme různé kousky informací, které jsou potřeba na co nejpřesnější odhad ukazatelů. Kalkulace nákladů je obecně jednodušší, např. je jednoduché odhadnout z vlastní zkušenosti náklady na telefon a elektřinu. Většina lidí má spíše problém odhadnout tržby/příjmy. Ale i to dokážeme překonat.

Když děláte prognózy a odhady je nejdůležitější převést základní údaje na nejnižší společný jmenovatel. Nikdo nedokáže odhadnout tržby na celý rok jen tak z hlavy. Většina lidí však dokáže odhadnout tržby v určitém týdnu. Zde je několik návrhů na rozjezd:

- Zkuste naplánovat hodnoty na nějaké krátké období a to pak převedte na delší časové období. Například, zpracujte údaje za týden a pak je rozpočítejte na měsíc a rok. Tímto způsobem je daleko lehčí provádět odhady, protože většina lidí má přehled o týdenních výkazech.
- Snažte se „přemýšlet čtvrtletně“. Pamatujte si, že čtvrtletí má 13 týdnů. Takže v každém tříměsíčním cyklu jsou 2 měsíce s 4 týdny a jeden měsíc s 5 týdny. Tento týden navíc může způsobit značné rozdíly, zvláště pokud pracujete s týdenní jednotkou. Pokud zapomenete na režijní náklady v tomto 13. týdnu, můžete se dostat do problémů.
- Nepracujeme 52 týdnů ročně. Máme Vánoce a jiné svátky, letní prázdniny a nemocenskou. Musíte počítat s několika „nevýdělečnými“ týdny v roce, ale pozor, účty musíte platit po celý rok! Proto ponechejte přinejmenším 4 týdny ročně bez jakýchkoli příjmů, abyste pokryli nemocnost zaměstnanců a jiné eventuality.
- Naučte se znát obchodní cyklus vašeho podniku.

Každý podnik má obchodní cyklus. V každém roce jsou dobré, špatné a průměrné týdny. Obvykle zabere čas tyto cykly vypořádat, ale jsou velmi důležité, obzvláště když plánujete příjmy a cashflow.

- Cashflow je o hotovosti. Pamatujte, že rozhodující je, kdy vám peníze za faktury přijdou na účet, ne kdy bylo fakturováno. Takže pokud budete muset čekat na platbu 60 dní, lednové faktury se projeví v cashflow až v březnu. Pokud vám dodavatelé umožní delší dobu splatnosti, zadáte platbu do cashflow až když je faktura zaplacená, ne v době, kdy jste obdrželi fakturu.
- Ohledně faktur a výkazů, nezapomeňte, že mnoho podniků již nevyplácí jednotlivé faktury. Normou se stává vyplácení na základě měsíčních výkazů. Takže si zapamatujte 2 věci. První, pokud nepošlete měsíční výkaz, nedostanete zaplacené. Druhá, většina podniků vyplatí měsíční výkazy až na konci 30 denního limitu. Tudiž pro jistotu, pokud budete fakturovat na začátku měsíce a pošlete měsíční výkaz na začátku dalšího měsíce, zákazníkovi potrvá další měsíc, než vám zaplatí a bude trvat několik dní, než platbu obdržíte. Proto faktura ze začátku ledna bude poslána v lednovém výkazu na začátku února. Zákazník zaplatí na začátku března a bude trvat až 14 dní, než se k vám platba dostane. A to už je půlka března. Toto je ještě rychlý scénář platby v dnešním obchodním styku.
- Zpravidla buďte realističtí, je lepší být konzervativní při odhadování tržeb (lehce podhodnotit) a liberální v odhadech nákladů (lehce nadhodnotit).
- Snažte se porovnávat údaje s podobnými podniky. Obchod určité velikosti průměrně odebírá stejné množství energie, ať už je v něm provozováno cokoli. Proto se snažte porovnávat se s podobně velkým obchodem, samozřejmě ne s konkurenčním.
- Nakládání s DPH. Většina obchodních cen se uvádí bez DPH. Jestli jste plátcem DPH, plánujte výnosy a náklady v cenách bez DPH. Pokud nejste plátcem DPH, zahrňte do výnosů a nákladů ceny včetně DPH.

Plánování příjmů

Vaše příjmy budou jako u sociálního podnikatele složeny z několika zdrojů: tržby z obchodní činnosti, granty, dotace atd. V první řadě bychom se měli snažit plánovat příjmy z obchodní činnosti a až potom zpracovat do plánu příjmy z jiných zdrojů.

Plánování tržeb

Zkušenost z praxe: Tržby z obchodní činnosti jsou tím, co nás činí nezávislými. Přesto velká část podnikatelů – sociální podnikatele nevyjímaje – přiznává, že na samotném začátku si neudělala podnikatelský plán ani plán tržeb.

Toto je obvykle část, se kterou mají lidé nejvíce problémů. Každý podnik má obchodní cyklus. Musíte co nejdříve porozumět tomu vašemu.

I maloobchod má měsíce s vyššími a nižšími prodeji a věřte nevěřte dokonce i výběrčí daní mají období více a některá méně vytížená. Pokud neporozumíte vlastnímu obchodnímu cyklu, pak budete velmi znevýhodněni při plánování tržeb.

Pro začátek předpokládejme, že existují dobré, špatné, průměrné týdny a týdny, kdy máte během roku zavřeno. Toto je první věc, kterou musíme odhadnout. Takže v roce 1 budou 4 druhy týdnů a vy se snažte odhadnout jaké celkové tržby (to nemá nic společného s režijními náklady) v každém z těchto týdnů budete mít:

Druh týdne	Kč
Dobry (týden D)	Napište odhad
Špatný (týden S)	Napište odhad
Průměrný (týden P)	Napište odhad
Zavřeno (týden Z) (4 týdny)	0

Teď musíme vložit odhady do vhodného formátu. Následuje jednoduchý plánovač na váš první rok. Všimněte si, že každý 3. měsíc je uveden 5. týden. Je to proto, že ve čtvrtletí je 13 týdnů a musíte doplnit jeden extra týden navíc k měsíci na konci čtvrtletí.

Proces má 3 jednoduché kroky:

Krok 1

– Do každého políčka vložte písmena (D, S, P, Z), takže každý týden v kalendáři bude nejlépe odpovídat danému písmenu, např. D – dobrý týden atd. Vepište písmena pouze malým písmem.

Krok 2

– Teď do každého políčka napište odhad tržeb za dobrý, špatný, průměrný týden a týden, kdy bude zavřeno, z tabulky viz výše.

	Led	Ún	Bře	Dub	Kvě	Čer	Čerc	Srp	Zář	Říj	Lis	Pros
Týden 1												
Týden 2												
Týden 3												
Týden 4												
Týden 5												

Krok 3

– sečtete údaje za celé měsíce a vložte je do následující tabulky

Měsíc	Kč
Leden	
Únor	
Březen	
Duben	
Květen	
Červen	
Červenec	
Srpen	
Září	
Říjen	
Listopad	
Prosinec	
Celkem	

Gratulujeme, máte teď naplánované tržby na první rok a údaje za jednotlivé měsíce pro plánování cashflow.

Teď, když máme naplánovány tržby z obchodních příjmů, můžeme dopracovat přehled celkových příjmů. Následuje postup pro stanovení odhadu příjmů z různých zdrojů.

Měsíc	Kč				
Zdroj příjmů	Tržby	Granty	Dotace	Ostatní	Celkem
Leden					
Únor					
Březen					
Duben					
Květen					
Červen					
Červenec					
Srpen					
Září					
Říjen					
Listopad					
Prosinec					
Celkem					

Teď když máte odhad příjmů na první rok, můžete začít plánovat následující roky.

Plánování nákladů

Zkušenost ekonomů: Ať se snažíte, jak chcete, nějaké nečekané náklady se vždy vyskytnou.

Existuje několik různých druhů nákladů. Jsou to především:

1. Náklady na materiál
2. Náklady na založení podniku
3. Fixní náklady
4. Variabilní náklady

1. Náklady na materiál

Toto jsou náklady na surový materiál a vstupní náklady na produkty a služby. Obvykle jsou náklady na výrobu jednotky produktu nebo služby relativně fixní. Důležité je, že náklady na materiál můžete většinou vyjádřit jako určité procento z tržeb. Takže když výroba produktu stojí 100 Kč a náklady na materiál jsou 45 Kč, víte, že máte dalších 55 Kč na úhradu režijních nákladů. V tomto případě jsou náklady na materiál 45%, takže čím víc produktů nebo služeb prodáte, vždy bude 55% z celkových tržeb k dispozici na úhradu nákladů. Až když úroveň prodeje dosáhne bodu, kdy 55% z nich stačí na úhradu všech režijních nákladů, dosáhnete bodu zlomu. S každou další prodanou jednotkou nad prodej při bodu zlomu budete generovat zisk.

2. Náklady na založení podniku

Prvně si musíte udělat seznam toho, co je třeba na založení vašeho podniku. Jsou to většinou jednorázové náklady, jako např. PC, tiskárna, stůl, židle, záloha na nájemné, vymalování, dekorace, příslušenství a drobný materiál atd. Jakmile máte seznam hotov, snažte se každé položce přiřadit reálnou cenu. Existují různé přehledy nákladů na položku, příp. využijte internet.

3. Fixní náklady

Fixní náklady jsou náklady na provoz již založeného podniku, které jsou neměnné. Příkladem mohou být platby za nájemné, náklady na stálé zaměstnance, pojištění, různé splátky atd. Klíčovou charakteristikou je, že tyto náklady se nemění, ať již máte dobrý nebo špatný týden. Jakmile budete mít jejich seznam, ke každé položce přiřadte náklady na rok a četnost plateb.

4. Variabilní náklady

Variabilní náklady vznikají při provozu podniku a mění se podle objemu produkce.

Příkladem mohou být - surový materiál, elektřina, náklady na příležitostně zaměstnance, balení, náklady na doručení atd. Hlavní charakteristikou je právě to, že se zvyšují a snižují podle objemu výroby/prodeje. Znovu si udělejte jejich seznam a zkuste odhadnout podle dobrého, špatného a průměrného týdne.

Tedy, když máte představu o druhu nákladů, se kterými se můžete setkat, můžeme se pokusit některé z nich spočítat:

Následuje cvičení na výpočet vašich nákladů. Jsou zde zpracovány nejobvyklejší položky a ponechána políčka na náklady specifické pro váš podnik. Máte příležitost zpracovat si náklady na týden, měsíc, čtvrtletí i na rok. Je zde i sloupec na poznámku, kdy dochází k platbě – týdně, měsíčně apod.

Náklady na materiál

Popis	Týdně	Měsíčně	Čtvrtletně	Ročně	Četnost platby
[vlozte položku]	Kč				

Náklady na založení podniku

Popis	Týdně	Měsíčně	Čtvrtletně	Ročně	Četnost platby
	Kč				
Nábytek					
Koberec					
Vymalování					
Inventář					
PC					
Tiskárna					
Fax					
Telefonní ústředna					
Navigační tabule, nápisy					
Logo					
Založení podniku a registrace					
Registrace obchodního jména					
Kolkovné					
Právní náklady na zřízení nájmu/koupe nemovitosti atd.					
Nádobí, přístroje na přípravu kafe, čaje atd.					
[vlozte položku]					
[vlozte položku]					
[vlozte položku]					

Fixní náklady

Popis	Týdně	Měsíčně	Čtvrtletně	Ročně	Četnost platby
	Kč				
Pronájem					
Poplatky					
Manipulační poplatky					
Mzdy					
Náklady nainternet					
Pojištění (zákonné odpovědnosti/komerční)					
Pojištění (auto)					
Daň z motorových vozidel					
Právní poplatky					
Poplatky za audit/účetnictví					
Daň ze mzdy					
Náklady na ochranu počítačů					
Pojištění hmotné odpovědnosti					
Náklady na požární alarm/ostrahu					
Pronajaté kancelářské vybavení					
[vlozte položku]					
[vlozte položku]					
[vlozte položku]					

Variabilní náklady

Popis	Týdně	Měsíčně	Čtvrtletně	Ročně	platby
	Kč				
Elektrická energie					
Plyn					
Telefon, fax					
Příležitostná pracovní síla					
Pořizovací náklady					
Poštovné/přepravné					
Platby DPH					
Daň z příjmů/ze zisku					
Čisticí prostředky					
Drobné zboží (toal. papír, čaj, kafe)					
Parkovné					
Světlo & teplo					
Bankovní poplatky					
Opravy/údržba					
Propagace & reklama					
Výcvik/průběžné vzdělávání					
Cestovní náklady					
Náklady na ubytování					
Lístky na vlak					
Letenky					
[vlozte položku]					
[vlozte položku]					
[vlozte položku]					

Ted, když máte představu o vašich příjmech a nákladech, je čas se podívat na přípravu plánu cashflow.

Plánování cashflow – tedy finančních toků

Pravidlo: Zkrachovala spousta podniků, i když vykazovala zisky. Nezkrachoval však žádný, který měl kladné peněžní toky.

Začněme jednoduše a vytvořme si modelový příklad.

Výchozím bodem pro plánování cashflow je měsíční bilance příjmů a výdajů. Příklad je uveden níže. Výchozí měsíční ztráta je 5 042,70 Kč. Je běžné, že během prvních několika měsíců jste ve ztrátě.

Měsíc	měsíc 1
Příjmy	
Tržby	13500
Dlužníci	0
Celkové příjmy	13500
Výdaje	
Materiál	15500
Mzdy	0
Nájemné	500
Poštovné, telefon	100
Propagace a reklama	500
Elektřina	125
Náklady na dopravu	160
DPH / daně, audit	0
Pojištění	150
Úrok z úvěru & splátky	307,7
Drobné zboží	200
Čerpání z účtu	1000
Celkové výdaje	18542,7
Počáteční bilance	0
Měsíční bilance	-5042,7
Konečná bilance	-5042,7



Toto je docela jednoduchá operace, kterou většina podnikatelů zvládá pravidelně v rámci podnikání i v domácnosti.

A dále se podíváme na čtvrtletní období.

Měsíc	měsíc 1	měsíc 2	měsíc 3
Příjmy			
Tržby	13500	13950	13950
Dlužníci	0	0	0
Celkové příjmy	13500	13950	13950
Výdaje			
Matriál	15500	12080	10080
Mzdy	0	0	0
Nájemné	500	500	500
Poštovné, telefon	100	100	100
Propagace a reklama	500	100	100
Elektřina	125	125	125
Náklady na dopravu	160	160	160
DPH / daně, audity	0	-17,93	0
Pojištění	150	150	150
Úrok z úvěru & splátky	307,7	246,15	246,15
Drobné zboží	200	200	200
Čerpání z účtu	1000	800	800
Celkové výdaje	18542,7	14443,22	12461,15
Počáteční bilance	0	-5042,7	-5535,92
Měsíční bilance	-5042,7	-493,22	1488,85
Konečná bilance	-5042,7	-5535,92	-4047,07

Toto je pouze 3 měsíční rozdíl příjmů a nákladů dohromady. Jak můžete vidět, na konci jsou celkové bilance. Počáteční bilance na začátku měsíce (která je stejná jako konečná bilance předchozího měsíce), měsíční bilance, která je rozdílem příjmů a nákladů pro daný měsíc a pokud odečtete měsíční bilanci od počáteční bilance, získáte konečnou bilanci pro daný měsíc (která je zase výchozí hodnotou pro počáteční bilanci na příští měsíc).

Pokud se opět podíváte na toto čtvrtletní cashflow, uvidíte, že to jsou obchodní údaje srovnávané odděleně pro jednotlivé měsíce a vzájemně se propojují až dole u celkových bilancí. A pokud připravíte obchodní údaje za 12 měsíců odděleně a dole pak jednotlivé hodnoty sladíte podle celkových bilancí, máte plán cashflow na celý rok.

Obecné komentáře ke cashflow

- Jakmile máte hotové cashflow, je třeba si znovu vaše předpoklady ověřit. Začněme s pokladními příjmy. Jak moc je realistické předpokládat, že budete mít pokladní příjmy už v prvním měsíci. Nezapomeňte, že když poskytnete 30 denní splatnost, neuvídíte žádné platby dříve než ve druhém měsíci a při opožděné platbě až v měsíci třetím. Takže si ověřte, jak dlouho trvá, než dostanete ve skutečnosti zapláceno.
- U plateb si zaznamenejte, kdy budete muset ve skutečnosti zaplatit. Můžete mít odsouhlasenou dobu splatnosti a tak nebudete muset platit např. 30 nebo 60 dní.

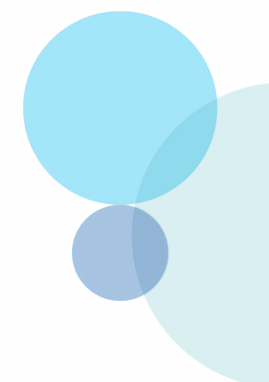
Vždy berte v úvahu při plánování vaší plnou mzdu. Někteří lidé si říkají, že nějak přežijí a raději počkají, až se podnik rozjede. Nedělejte to. Účelem celého tohoto cvičení je vydělat vám peníze. Když nebudete počítat při plánování s vaší mzdou, tak ji nedostanete a navíc budete zkreslovat váš skutečný bod zlomu, viz dále.

Výsledovka

Toto je váš výkaz zisků/ztrát za rok. Na výpočet existuje jednoduchý vzorec:

Obrat	A
Nákupy	B1
Plus počáteční stav zásob	B2
Mínus konečný stav zásob	B3
= náklady na prodej	B4
Hrubý zisk	C (A-B4)
Mínus režijní náklady	
Nájemné	
Telefon	
Mzdy	
Náklady na provoz auta	
Atd.	D
= čistý zisk	E (C-D)

Ale existuje i jednodušší verze. Sloupec s celkovými hodnotami cashflow v plánu cashflow vám poskytne všechny hodnoty, které můžete použít. V prvním roce nemáte žádný počáteční stav zásob a potom je vlastně sloupec s celkovými hodnotami v cashflow váš obchodní výkaz zisků a ztrát. Ovšem účetní s tímto pohledem nemusí souhlasit.



Vyrovnaní tržeb z prodeje a nákladů

Vítejte u nejdůležitějšího bodu, který potřebujete znát před tím, než začnete podnikat. Zde je uveden postup krok po kroku:

Než budete chtít odhadnout tržby na úrovni, kdy se vyrovnají vaše náklady a výnosy, potřebujete znát určité údaje.

1. Náklady na režie. To je to, co zbude, když odečtete náklady na materiál od celkových tržeb, obojí v procentech. Jestli si pamatujete předchozí příklad produktu s výrobními náklady 100 Kč a z toho materiálem za 45 Kč. Zbytek jsou náklady na režie. V tomto případě $100\% - 45\% = 55\%$. 55% jsou náklady na režie.

2. Celková částka nákladů na režie v Kč. Režijní náklady nezahrnují náklady na materiál, ale zato zahrnují téměř všechny ostatní náklady.

Z těchto dvou údajů můžete spočítat svůj bod zvratu s pomocí následujícího vzorce:

$$\frac{\text{Celkové režijní náklady (v Kč)}}{\% \text{ podíl z tržeb}} \times 100 \times \frac{10,000}{40} \times 100 = 25,000 \text{ Kč}$$

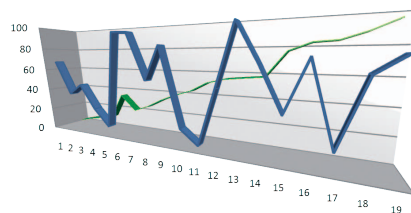
V tomto případě režijní náklady činily 10,000 Kč a podíl z tržeb byl 40%, potom je bod zvratu 25,000 Kč za rok, tj. částka, při které nebudete mít ani zisk ani ztrátu.

Můžete si hodnotu spočítat na celkové tržby a celkové režijní náklady. Ale platí, že čím dříve dosáhnete bodu zvratu, tím životaschopnější bude váš podnik. Nemůžete pořad vykazovat ztrátu a přežít.

Rozvaha

Rozvaha je výkaz aktiv a pasiv podniku v určitém okamžiku. Je finančním vyjádřením současných aktiv oproti současným pasivům. Vzorec je následující. Body 1 a 2 by si měly být rovny:

Současná aktiva		Kč
Pohledávky	1a	
Zásoby	1b	
Hotovost	1c	
Bankovní účet	1d	1



Pasiva		Kč
Počáteční zůstatek	2a	
Zisk/ztráta	2b	
Věřitelé	2c	2

V počáteční fázi založení podniku, obzvláště v případě, kdy jste ještě nezačali prodávat, není rozvaha moc důležitá. Důležitá je až v dalších letech, kdy se začnou projevovat zisky/ztráty atd.

Toto je jeden z možných přístupů k tvorbě finančních tabulek. Existuje celá řada metod tvorby těchto důležitých pomocníků podnikání. Vrcholem jsou sofistikované programy umožňující nejen plánování, ale i vyhodnocování dosažených odchylek od finančních cílů. Bude záležet na vašich potřebách a možnostech, kterou metodu a cestu zvolíte. Důležité je ale tyto tabulky nepodceňovat a naučit se podle nich podnik řídit. Jenom tak budete vědět, jak na tom doopravdy jste a budete moci zavčas reagovat. Máme mnoho příkladů z praxe, kdy se podcenění této zásady doopravdy nevyplatilo.

Pravidlo: Co neměříme, to neřídíme.

Finanční operace, daně a pojištění

Musíte mít systém kontroly finančních operací. Může být užitečné uspořádat si jednotlivé systémy, které používáte. Předně se jedná o dokumentaci, která se používá ke sledování finančních operací, jako například:

- Číslovaná kniha faktur. Potřebujete nejméně 2 stránky na fakturu – na originál a kopii faktury. Samozřejmě se musí jednat o průklepovou kopii faktury (kopie přes kopírák),
- Kniha tržeb, ve které zaznamenáváte veškeré tržby. Ta musí obsahovat přinejmenším:
 - Datum
 - Číslo faktury
 - Prodej v hotovosti/na úvěr
 - Informace o zákazníkovi
 - Celková částka za fakturu (v případě, že jste plátce DPH, částka celkem bez DPH, s DPH a kód)
- Kniha bankovních záznamů, s datem úložek a rozpisem na jednotlivé faktury a jejich finanční vyjádření.
- Šeková knížka
- Kniha došlých faktur
 - Datum
 - Číslo faktury
 - Podrobnosti o věřiteli
 - Celková částka (bez DPH, s DPH, kód)

- Jestli jste nuceni platit i v hotovosti, spravujte odděleně i účet na drobné výdaje. Vedte záznamy o všech platbách.
- Uložte všechny tržby v hotovosti do banky. Nikdy neplatte přímo z hotovosti v pokladně za práci a zboží, pouze z vašeho oddělného účtu na drobné výdaje.
- Uschovávejte si všechny přijaté i odeslané faktury. Pokud chcete projít auditem, musíte mít papírové záznamy o všech operacích. Vedte si o všem evidenci.
- Platební podmínky. Přednostně se snažte dostat zaplacené hned při dodání, pokud to není možné, snažte se uplatnit co nejkratší lhůtu pro zaplacení, např. 7 nebo 14 dní. Čím déle trvá proplacení, tím více se zhoršuje vaše finanční situace. Kde je to jen možné, snažte se platit později a dostávat zaplacené dříve.

Analýza hlavních podnikatelských chyb sociálních podnikatelů

V následující tabulce je uveden přehled nejčastějších podnikatelských chyb, kterých se podle našeho názoru podnikatelé dopouští při založení i v době provozu sociálního podniku. Jednotlivé chyby byly zapracovány do dotazníku a v rámci unikátního průzkumu vyplněny v období 01-07/2010 celkem 22 existujícími sociálními podnikateli. Respondenti měli možnost výběru ANO, tj. přiznání, že se dané chyby dopustili a NE, tj. dané chyby se vyvarovali. V přehledu je uvedeno procento sociálních podnikatelů z celkového počtu dotázaných, kteří se dané chyby dopustili.

Klasická podnikatelská chyba

% kladných
odpovědí

Volba společníků pro podnikání

Špatná volba členů, zakladatelů podniku vedla k rozporům a nakonec k ukončení spolupráce s 1 nebo více společníky. **32 %**

Komentář:

Relativně nízký počet pozitivních odpovědí ukazuje na to, že většinou jsou sociální podniky opatrné při volbě společníků pro podnikání. Většina účastníků byli zástupci družstev. Pro založení družstva je potřeba 5 fyzických nebo 2 právnické osoby nebo kombinace. O to více jsou výsledky průzkumu překvapivé. Vysoký počet zakládajících členů je obecně brán jako hendikep oproti například s.r.o. Při správné volbě členů to být problém nemusí, jak ukázal průzkum.

Spoléhání se na 1 nebo 2 zákazníky

Svůj výrobní program a většinu tržeb jste stavěli na spolupráci s jedním nebo dvěma největšími odběrateli. **23 %**

Komentář:

77% respondentů toto nevnímá jako problém, což poukazuje na to, že diverzifikují portfolio poskytovaných výrobků a služeb a snaží se být nezávislí na 1 nebo 2 dodavatelích. Zvláště u sociálního podnikání je to velmi důležité.

Vývoj a výroba něčeho, co se neprodává

Při vývoji nového produktu jste nevěnovali dostatečnou pozornost požadavkům trhu a nakonec jste věnovali čas a peníze do vývoje a výroby výrobku, který neměl dostatečný odbyt. **32 %**

Komentář:

Souvisí s otázkou Nedostatečný marketingový průzkum. Vysoké procento kladných odpovědí naznačuje, že některé sociální podniky a družstva stále ještě „vyrábí, aby se vyrábělo“ a nerespektují požadavky trhu. Riziko krachu. Výhodisko - důsledný marketingový průzkum a nejlépe předem nasmulované zakázky ještě před zahájením výroby.

Nepřiměřená cena

Používali jste cenovou strategii: „Nejnižší ceny na trhu“ nebo „Nejlepší produkt za nejnižší cenu“ aniž byste respektovali výrobní náklady na jednotku produktu. **32 %**

Komentář:

Celá třetina respondentů má problém s tvorbou cen. Do ceny nezahrnuje veškeré náklady a stanovuje nízkou cenu z důvodu přilákání zákazníků. Tato strategie je odůvodnitelná pouze v případech dobře propracované cenové a marketingové strategie, kdy se po přilákání zákazníků přechází na ekonomicky reálné ceny. V případě dlouhodobého uplatňování ekonomicky nevýhodných cen dochází k ekonomickým problémům, nebo při jejich nepromyšleném zvýšení ke ztrátě zákazníků, kteří se vrací ke konkurenci.

Nedostatečný počáteční kapitál

Při zahájení podnikání jste potřebovali nakonec více počátečního kapitálu, než jste si původně mysleli, že budete potřebovat. **55 %**

Komentář:

Při zahájení podnikání dochází často k podcenění potřeby počátečního kapitálu (55% respondentů s tímto mělo problém). Obecné doporučení je být při zpracování podnikatelského plánu konzervativní při plánu tržeb (podhodnotit) a liberální při stanovování nákladů, resp. potřeby kapitálu (nahodnotit).

Podcenění pesimistických odhadů

Před zahájením podnikání jste dostatečně neplánovali vývoj situace na základě pesimistických odhadů a tato situace nakonec nastala, aniž byste měli zpracován krizový plán. **41%**

Komentář:

41% dotázaných vidělo zahájení podnikání příliš optimisticky a nemyslelo na „zadní vrátka“.

Dělat 4 věci naráz a žádnou pořádně

Na začátku podnikání jste se plně nevěnovali rozvoji podniku. Pozornost jste soustředili i na jiné aktivity a pracovní činnosti a to se vám nějakým způsobem vymstilo.

Komentář:

Dotahovat věci do konce. Jestli rozjíždíte něco, co vás má v budoucnu živit, věnujte tomu 100%. Výsledky se dostaví. Necelá polovina z oslovených sociálních podnikatelů se snaží dělat příliš mnoho a nerozlišuje, co je opravdu důležité.

Půjčit si od nepravého

Při zahájení či v průběhu podnikání vznikla potřeba dalšího kapitálu a Vy jste „skočili“ na nevýhodnou nabídku „pochybného“ investora.

Komentář:

Dvě negativní zkušenosti potvrzují, že i k této podnikatelské chybě v praxi dochází. Důvěřovat, ale prověřovat.

Od začátku první třídou

Při zahájení podnikání jste investovali příliš do stavebních úprav, vybavení, či zařízení „vyšší až luxusní kvality“ a hotovost Vám později chyběla jinde.

Komentář:

Zajímavé přiznání 3 sociálních podnikatelů, že se při zahájení podnikání soustředili více na formu, než na obsah, což se jim vymstilo. Při zahájení podnikání pořizovat jen to, co je nutné k dosažení prvních tržeb. Soustřeďte se na aktivity, které budou vytvářet pozitivní cashflow do firmy, ne odvádět hotovost ven z firmy.

Diverzifikace do neznáma

Z důvodů neúspěchu při prodeji původního produktu, či z jiných důvodů, jste rozšířili portfolio poskytovaných výrobků/služeb, aniž byste měli přehled o používaných technologiích, trendech, vztazích mezi odběrateli, konkurencí apod.

Komentář:

Výroba produktu či poskytování služby by mělo následovat až po důkladném průzkumu trhu a i když vám „teče do bot“ z důvodu neúspěchů prvního produktu nebo služby, nikdy není tak zle, aby nemohlo být ještě hůř. Zjistěte si, jak funguje trh u vámi plánované „novinky“. Průzkum ukázal, že tato chyba je poměrně častý jev mezi sociálními podnikateli.

Soudní spory za trest

Jako poškozená strana jste se pustili do soudního sporu za podnik a vzápětí jste toho litovali kvůli zmařenému času, penězům atd.

Komentář:

Vysoký počet soudních sporů, kterými si 6 respondentů prošlo/prochází ukazuje na špatnou kvalitu obchodního prostředí v ČR a to, že výsledek považují za zmařený čas a peníze, upozorňuje na špatnou kvalitu českého soudnictví. Snažte se soudním sporům předcházet, konzultujte právní záležitosti s právníkem.

41 %

9 %

14 %

36 %

27 %

Produkt není nikdy připraven na trh

Při vývoji výrobku jste se tak dlouho zabývali úpravami, vylepšeními a designem, až se stal nakonec výrobek zastaralý nebo Vás předběhla konkurence.

Komentář:

I když se to týkalo pouze čtvrtiny respondentů, je třeba na tento problém pamatovat, obzvláště u výrobků s nízkými bariérami vstupu na trh. Neváhat příliš dlouho s uvedením výrobku na trh.

Malé bariéry pro vstup na trh

Vstoupili jste do odvětví s nízkými bariérami vstupu a nabídka produktu na trhu brzy předčila poptávku.

Komentář:

Vstoupit na trh co možná nejdříve, rozvinout činnost, optimalizovat náklady, otevřít provozovny ve více městech (příp. nebát se frančizingu) - získání konkurenční výhody např. z rozsahu poskytovaného zboží a služby, kdy budete moci jít s cenou dolů oproti konkurenci, která vás bude „napodobovat“. Být o krok vpřed.

Nedostatečný marketingový průzkum

Před zahájením podnikání jste dostatečně neprovedli analýzu prostředí, nedefinovali trh, segmenty trhu a cílové skupiny, neodhadli poptávku na základě primárního průzkumu a nezpracovali marketingový mix (4P) a marketingovou strategii Vašeho produktu na trhu.

Komentář:

Velmi častá chyba obzvláště českých podnikatelů (v Irsku k tomuto tématu přistupují odpovědněji). Sociální podnikatelé většinou nenabízí žádné technologicky náročné produkty, o to důležitější je marketingový průzkum trhu. Není to ztráta času, není to dalších „pár stránek“ do šuplíku. Marketingový průzkum trhu děláte pro sebe a může vám ušetřit spoustu peněz a času.

Zákazník nemá důvod měnit své chování

Před uvedením výrobku na trh jste neuvažovali o tom, co zákazník zvažuje při koupi Vašeho typu výrobku/služby a tudíž nehledali důvody, proč by měl zákazník kupovat právě Váš produkt.

Komentář:

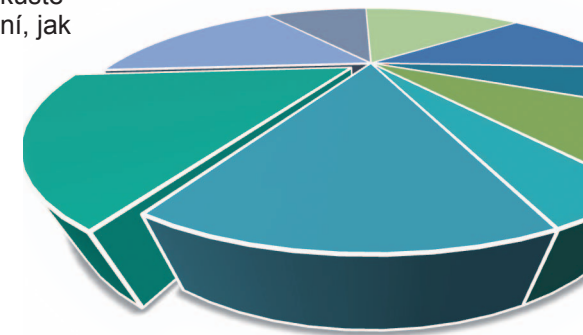
Zkuste se vcítit do role zákazníka a zkuste si napsat v čem je váš produkt unikátní, jak se liší od konkurenčních výrobků a substitutů, jakou přidanou hodnotu vám přináší. Text si znovu projděte, vytvořte si slogan a prodávejte. Zákazník si s tím, proč by měl kupovat právě váš produkt, lámat hlavu nebude. Udělejte to za něj.

23 %

23 %

41 %

32 %



Neschopnost přiznat chybu

Během podnikání jste si někdy řekli: „Už jsme do toho investovali příliš mnoho, než abychom přestali“, a tudíž nepřestali a byla to nakonec velká chyba.

Komentář:

U sociálních podnikatelů bychom očekávali více kladných odpovědí. Sociální podnikání většinou není o velkém zisku a mnohamilionových investicích. Často jsou podnikatelské aktivity provozovány na úrovni minimálních mezd a jdou až za hranici finanční únosnosti.

Každé chybné rozhodnutí o investici může podnik vážně poškodit a je jen dobře, že u respondentů se to stalo pouze ve 2 případech.

Ignorace nápisů na stěnách

V podnikání jste spoléhali na originál, lpěli jste na „starých způsobech“, ignorovali jste signály trhu, až se dostal podnik do finančních problémů a Vy jste byli nuceni hledat nové trhy.

Komentář:

Nikdy nekončící inovativnost je to, co žene sociální podnik dopředu. 5 respondentům se nedostatek inovace vymstíl. Nečekejte, co udělá konkurence, udělejte to sami.

Pošetilá fáze podnikání

Až se Vám konečně začalo dařit, začali jste uvažovat způsobem: „Když si firma XX může dovolit to a to, tak to my taky a ještě víc!“ a později se Vám to vymstílo.

Komentář:

V případě sociálního podniku nejste „za vodou“ nikdy, pokud to ovšem s plněním sociálních cílů myslíte vážně. Veškeré přebytky jsou reinvestovány na podporu cílových skupin. „Pošetilá fáze podnikání“ by se vám, jakou sociálním podnikatelům, měla vyhnout.

Neexistence ukazatelů a parametrů výkonnosti firmy

Na začátku podnikání jste si nenastavili ukazatele a parametry výkonnosti, jako např. dosahované tržby, zásobník práce, peníze na účtu, pohledávky po lhůtě splatnosti apod. a během podnikání se objevily problémy, aniž byste tušili, že se blíží.

Komentář:

Téměř polovina podnikatelů nerespektuje jednu z hlavních zásad úspěšného řízení - nastavení parametrů úspěšnosti a jejich kontrola a vyhodnocování. Ukazuje to na nedostatečnou fundovanost managementu a nedostatky v řízení sociálních firem. Stále platí: co neměřím, to neřídím.

Odpovědnost a kompetence

Na začátku podnikání jste jasně nestanovili pracovní náplň, kompetence a hlavně odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, což se Vám později vymstílo.

Komentář:

Téměř polovina respondentů neměla na počátku jasně vymezenou náplň,

9 %

23 %

9 %

45 %

45 %

kompetence a pracovní zodpovědnost jednotlivých pracovníků. Tato situace musela nutně vést ke ztrátě výkonnosti firem vlivem demotivace a frustrace jednotlivých pracovníků. Také to může vést k nežádoucí fluktuaci pracovníků.

Dělba práce

Ve firmě jste dělal/-a nebo stále ještě děláte všechno sám/-a, protože

Komentář:

Poměrně malá část manažerů si nechává veškeré hlavní činnosti na svých „bedrech“. Ukazuje se, že většina správně rozděljuje kompetence a spoléhá se na své spolupracovníky.

Spoléhání se na cizí finance

Příjmy z podnikání nestačí na pokrytí nákladů na běžný provoz. Jste závislí na darech a dotacích.

Komentář:

Necelá polovina sociálních podniků je závislá na dotacích a darech. S ohledem na charakter sociálního podnikání to není nic hrozivého. Zajímavé by bylo zjistit míru této závislosti a stupeň rizika v případě, že by tyto nebyly v budoucnu dostupné.

Právní forma sociálního podnikání

Během podnikání jste si několikrát říkali, že by Vám lépe seděla jiná právní forma.

Komentář:

S právní formou sociálního podnikání je velká většina respondentů spokojena. Může to být ovlivněno faktem, že většina respondentů byla družstva, což je podle našeho názoru jedna z nevhodnějších forem sociálního podnikání.

Individuální přístup k zaměstnancům

Nenasloucháte zaměstnancům, nerespektujete jejich individuální potřeby (speciální úpravy pracovního prostředí, přestávky atd.), což se negativně odráží v jejich výkonu.

Komentář:

Pouze v jednom případě zaměstnavatel nerespektoval individuální potřeby zaměstnanců. Zaměstnavatelé si v tomto případě uvědomují základní principy sociálního podnikání a ve většině případů je naplňují.

Plánování dlouhodobých cílů.

Nemáte vyjasněné a naplánované dlouhodobé a strategické cíle firmy a žijete jen současnými problémy. Budoucnost je pro Vás příliš nejasná a nemá cenu se jí zabývat. Jestli se něco má stát, tak se to stane.

Komentář:

Třetina podnikatelů nemá zpracované dlouhodobější představy o svém podnikání a je plně zaujato operativou a každodenními starostmi, což není uspokojivý stav.

36 %

45 %

18 %

5 %

32 %

Zajímavé by bylo zjištění, v jaké kvalitě jsou dlouhodobé plány podnikatelů, kteří se budoucností svého podnikání zabývají.

Není nic, co by nás spojovalo

Na základě toho, co jsme si při založení družstva dohodli, jsme schopni spolupracovat, jinak ale není nic, co by nás, kteří jsme členy družstva, spojovalo.

Komentář:

Téměř čtvrtina podnikatelů se svými společníky a členy udržuje pouze formální vztahy. Z toho vyplývá, že většina sociálních podnikatelů našla v podnikání i něco víc a povýšila své vztahy s ostatními členy na kvalitativně novou úroveň.

Budeme dál zkoušet něco společně vymyslet, časem se uvidí

Zatím ještě nemáme mezi sebou vyjasněno, jak budeme podnikat, co nám naše podnikání přinese a jak s jeho výsledky naložíme, časem se ale všechno vyřeší.

Komentář:

Třetina začínajících podnikatelů neměla (nemá) při zahájení podnikání vyjasněn podnikatelský záměr a spoléhala se na jeho pozdější vyřešení, což není dobrý stav. Zajímavé by bylo zjistit formu a úroveň zpracovaných podnikatelských záměrů u skupiny, která měla své podnikání v počátku již ujasněno.

Zajímá nás jenom sociálně

Podnikání pro nás není moc důležité. Hlavní je plnit sociální funkce firmy. Peníze se vždycky nějak seženou.

Komentář:

Převážná většina sociálních podnikatelů si uvědomuje vyváženost podnikatelského a sociálního aspektu podnikání a jeho vliv na samostatnost a dlouhodobou udržitelnost.

Nevíme, kdo jsou naši partneři při podnikání.

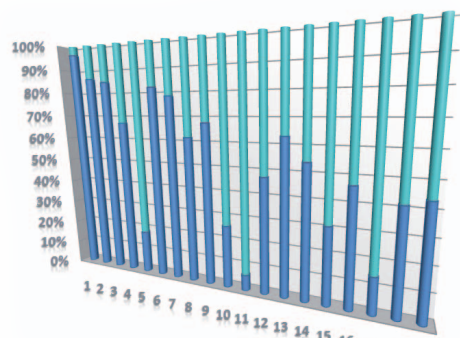
Okolí firmy nás moc nezajímá. Nejlepší je nikomu nic neříkat. Ještě by nám do toho našeho podnikání mluvili nebo by nás otravovali nějakí neschopní úředníci.

Komentář:

Převážná většina respondentů si uvědomují důležitost partnerů a zainteresovaných skupin pro úspěch sociálního podnikání.

Cíle a připomínky zaměstnanců ignorujeme, jenom by nás zdržovaly od práce.

Zaměstnanci jsou tady od toho, aby pracovali. Mluvením se jenom zdržují od práce a vytvářejí zbytečné problémy. Mohou být rádi, že jsme jim dali práci.



23 %

32 %

5 %

9 %

5 %

Komentář:

Většina respondentů uplatňuje demokratické principy podnikání a naslouchají názorům svých zaměstnanců.

Zkušenosti na závěr

• Nevyjasněné poslání.

Jestli chcete uspět, musíte mít jasno o vašich cílech a záměrech. Nejasnosti mohou vyústit v nedostatek disciplíny. Příliš improvizace zamlžuje cíle a budí nedůvěru.

• **Definujte konkrétní sociální a ekonomické cíle jasně a včas.** Jedna z klasických chyb sociálních podniků. Sociální cíle jsou hlavním vodítkem pro provoz podniku, a pokud nejsou jasně definovány, pak bude sociální podnik postrádat poslání.

• **Jasně vymezte odpovědnost a kompetence** – rozdělte si v podniku nejen práci, ale i kompetence a odpovědnost

• **Nesnažte se dělat příliš mnoho.** Mnoho sociálních podnikatelů chce změnit celý svět, ale o to už se pokusili jiní a neuspěli. Úspěšní sociální podnikatelé si stanoví konkrétní a jasné cíle a soustředí svoje úsilí a zdroje na malou, jasně definovanou aktivitu, která jim umožní dosáhnout výsledků.

• **Nebojte se žádat o pomoc.** Pravděpodobně nejčastější důvod pro selhání v jakémkoli sociálním podniku. Čím více lidí se angažuje, tím větší má projekt šanci na úspěch. Role sociálního podnikatele je využít talentu, energie a sítě kontaktů ostatních a tím dosáhnout multiplikačního efektu.

• **Vyvarujte se loudům a váhacům v podniku.** Loudové jsou lidé, kteří vám raději řeknou 100 důvodů, proč něco nejde, než 1 důvod, proč by to šlo. Loudové jsou jedem pro sociální podnik, protože ten je subjektem vytvořeným tak, aby fungoval dynamicky a podával výkony; není to místo pro řečnění a neplodné diskuze.

• **Nebojte se dělat chyby.** Každý úspěšný podnik, jakékoli právní formy, vám může dát celý seznam chyb, kterých se dopustil. Zároveň vám může vyjmenovat stejně tolik poučení, kterých si z těchto chyb vzal.

Buďte ochotní jít do přijatelného rizika, akceptovat chyby, kterých se dopustíte a učit se z nich. Jen je neopakujte.



- **Čtěte nápisy na stěnách.** Naslouchejte vašim lidem. Sociální podnikatelé jsou většinou tahouni, motivovaní a motivující, ale někdy je nejlepší postup naslouchat. Nevíte všechno a taky nevidíte všechno, tak si nechte někdy poradit od ostatních.

- **Hlíďte a udržujte rovnováhu podnikatelského a sociálního chování a rozhodování.** Nezapomínejte, že provozujete podnik a že musíte ve vašem sociálním podniku respektovat a prosazovat normální komerční pravidla jako v jakémkoli jiném začínajícím podniku. Tržby a cash flow jsou stále to, na čem záleží, tak nezapomeňte sledovat vaši finanční situaci.

Jde to/nejde toa co dál, když se ocitnu na křižovatce?

Čas běží a samozřejmě i situace sociálního podniku a sociálního podnikatele se dál vyvíjí. Co si můžeme vzít z rozvojové fáze jiných sociálních podnikatelů? Zde jsou některé klíčové otázky, které bychom měli zvážit:

1 Růst rychle, růst pomalu nebo udržovat – Jaké je přirozené tempo růstu? Na tuto otázku není samozřejmě žádná jednoduchá odpověď, protože každý sociální podnik je jiný, nicméně, „přeobchodování“ je pro jakýkoli podnik fatální. Převažující zkušenost říká, že sociální podnik by měl růst konzervativně a ne takovým tempem, které by vyžadovalo předlužení, což bylo prokázáno i v bankovní sféře. Nerůst znamená jít zpět, takže zkuste udržovat rostoucí trend.

2 S postupem času usilujte o zvýšení poměru financování z vlastní obchodní činnosti na celkových příjmech. Ideálně byste měli být schopni financovat všechny každodenní operace z obchodní činnosti a programové nebo jiné zdroje používat na sociální poslání. Sociální podnik s nedostatečnou poptávkou vyžaduje stálý a vysoký stupeň veřejného financování (dotací, jiných subvencí), aby přežil, a je tím značně zranitelný a citlivý na změny ve veřejném financování a změny priorit veřejných politik, legislativy. Snažte se nastartovat váš sociální podnik k vyšší ekonomické soběstačnosti.

3 Vyhýbejte se odchylkám od poslání („mission drift“). Odchyly od poslání znamenají situace, kdy se sociální podnik začne soustředit na ekonomické cíle a přestane sledovat a plnit sociální poslání. Existuje mnoho způsobů jak se ujistit, že se neodchylujete od sociálního poslání. Na základní úrovni je rolí představenstva a managementu, aby své vlastní návrhy a činnosti prováděli v souladu se sociálními cíli.



Odchyly od poslání nejsou chybou definovaných cílů, ale spíše lidí, kteří jsou do jejich plnění zapojeni. Jedním ze způsobů je pořádání pravidelných setkání s klíčovými lidmi a zakomponování otázky „plníme naše sociální poslání?“ do procesu obchodního plánování. Nebo druhou možností je provádění sociálních auditů ve vašem sociálním podniku. Je na představenstvu a managementu, aby iniciovali některý z procesů, kterým by sledovali plnění sociálního poslání a zakomponovali jej do společných řídicích postupů.

4 V irském prostředí se často řeší otázka, zda by měl sociální podnikatel zůstat v sociálním podniku dlouhodobě? V českém prostředí se pravděpodobně s těmito otázkami teprve setkáme. Podle názoru irského partnera je to otázka rovnováhy a osobní volby. Mnoho sociálních podnikatelů jsou „sérioví“ podnikatelé, angažují se v založení mnoha podniků, které uspokojují různé sociální potřeby. Takže většina z nich by byla šťastná, že jejich podnik je založen a funguje a poté se stáhla do ústraní a nechala management a představenstvo, aby podnik řídilo. Sociální podnikatel se pak může zapojit do jiných projektů a vrátit se pouze v případě nutnosti, a pokud mu to čas dovolí. Opravdu záleží na podniku a lidech, kteří jsou zapojeni. Náš názor je takový, že zůstat dlouho u jednoho projektu není žádoucí. Ustrnete v jednom bodě a to není dobré ani pro vás, ani pro projekt jako celek.

5 Neexistuje žádný manuál nebo příručka. Opravdu se musíte učit z vlastních chyb. Je to právě učení, které dělá sociálního podnikatele zkušeným. Praxe je nejlepší učitel v tomto případě. Čímž neříkáme, že se nemůžete učit z chyb ostatních. Další charakteristikou podnikatele nebo sociálního podnikatele je schopnost síťování, znát spoustu lidí a zároveň se od nich učit. Vytvořte si vlastní síť kontaktů, je to klíčový předpoklad k využití zdrojů potřebných k vybudování sociálního podniku nebo založení dalšího.

Nezapomeňte, že to, co charakterizuje a odlišuje sociálního podnikatele od někoho, kdo si dokáže pouze stěžovat a naříkat nad neuspokojovanými sociálními potřebami je to, že sociální podnikatel s tím něco pozitivního udělá a vytvoří dynamický proces, který motivuje další zainteresované osoby, aby se zapojili. Být sociálním podnikatelem je o tom být aktivní a motivující, což nabíjí ostatní lidi a vytváří pozitivní výstup. Je to ta osoba, která z ostatních vytáhne to nejlepší. Stojí to za to úsilí? Určitě!



3. Případové studie v ČR a Irsku

ERGOTEP, družstvo invalidů, Proseč u Skutče

Ergotep - družstvo invalidů, bylo založeno v roce 2003. Jeho zakladatelé jsou zdravotně postižení a družstvo jako subjekt má od samého počátku statut chráněné dílny. Jeho postupné a dlouhodobé cíle spočívají ve vytváření podmínek zdravotně postiženým spoluobčanům pro jejich integraci do společnosti formou pracovní a ucelené rehabilitace. Vysoce kvalitní pracovní prostředí a pracovní pozice jsou podpořeny unikátními projekty, které spočívají v úzkém propojení na bankovní a poštovní sektor.

Služby jsou založeny především na komplexnosti a dokonalosti systémů. Družstvo zajišťuje zpracování backofficeových operací pro ČSOB pomocí technologie Microsoft RPD, zajišťuje komplexní distribuci listovních a balíkových zásilek. Kompletní softwarové vybavení umožňuje odbavení 2 milionů zásilek za rok. Družstvo provozuje dva elektronické obchody, spravuje věrnostní a bodové programy - k tomu účelu nabízí cca 35 tisíc produktů. Dále jsou to marketingové služby, webové projekty a logistické služby.

To vše umožňuje pracovní příležitost pro téměř 120 zdravotně postižených zaměstnanců.

Ve vztahu k zaměstnancům je samozřejmostí vysoká kvalita pracovního prostředí. Při vstupním pohovoru probíhá současně sestavení individuálního plánu zaměstnance, důraz je přitom kladen na možnosti jeho dalšího vzdělávání a profesního rozvoje. Družstvo systematicky své pracovníky dovedává. Jsou zohledněny specifické požadavky zaměstnance na pracovní režim, přestávky v práci (např. diabetici mají častější přestávky na občerstvení, případně aplikaci inzulínu), rehabilitace, speciální pomůcky a další. Zaměstnanci mají možnost volby pracovní doby – obvykle mezi 4 – 8 hodinami denně (na plný úvazek pracuje přibližně 1/3 zaměstnanců, zbývající 2/3 pracují na částečný úvazek). Družstvo systematicky pracuje na vzdělávání svých zaměstnanců – má vlastní tréninkové a vzdělávací programy. I nekvalifikovaní zaměstnanci zde tak mohou dosáhnout určitého stupně kvalifikace. V případě finanční nouze jsou poskytovány zaměstnancům půjčky. Dále je zajištěna doprava zaměstnanců do místa pracoviště vlastním (firemním) minibusem. Družstvo působí environmentálně jak uvnitř tak i vně. Realizuje projekty společenské odpovědnosti a naplňuje filosofii: Nejen profit, ale profit, planeta, lidé.....

Krátká inspirace pro začínající i pro již existující sociální podnikatele. Odpovídá Jiří Herynek, ekonomický a personální ředitel.



Co by jste doporučil začínajícím sociálním podnikatelům?

Nestačí jen odhodlání a přesvědčení, je nutno všechno důkladně promyslet. Stanovit si vysoké, nicméně reálně cíle a to jak krátkodobé tak i dlouhodobé. Ty naplňovat a pokud možno „neuhýbat“. Vybrat si správné partnery a spolupracovníky, ti jsou úplně nejdůležitější. Své podnikání založit na principu kvalitní práce a vzdělanosti.



Čemu by se měli začínající sociální podnikatelé naopak vyhnout?

Je nutné nejprve stabilizovat ekonomiku firmy a potom realizovat „sociálně“. Nelze spoléhat na pomoc jiných, na nějaké sponzorství či charitu. Na sociální činnost si musí firma být schopna vydělat.

Je něco, na co by si existující sociální podnikatelé, třeba i s dlouholetou tradicí, měli dávat pozor?

Všichni podnikatelé by měli neustále tvořit a vyhledávat nové projekty pro podnikání. Ty neprosperující rychle opouštět a probouzet „spící koně“!

Jak se Vám daří skloubit podnikatelské a sociální prvky provozu družstva? Je to vůbec možné?

Sociální zaměření bylo to, co nás od počátku motivovalo. Ovšem možné je to jen za podmínky vyjimečných projektů, které přinášejí ekonomickou prosperitu, ale zároveň umožňují vytvořit vysoko kvalitní pracovní prostředí a pozice! A to se nám daří i přes obrovský tlak konkurence!

Udržovat nebo rozvíjet?

Udržovat je strašný pojem – jasná vize krátkého života..... Je třeba intenzivně rozvíjet a hlavně se neustále zabývat lidskými zdroji! Naši pracovníci jsou stále vzděláváni a tím roste jejich postavení ve firmě a důstojné žití. Naše požadavky na jejich profesní růst jsou velice vysoké. Tím je hlavně naplňován smysl integrace.

Stojí všechno to úsilí za to?

Určitě. Projděte se po firmě a podívejte se do očí našim spolupracovníkům. Jistota je pro všechny radostí a každý rád přispěje celým svým potenciálem.

SENZA družstvo, chráněná dílna, Prostějov

SENZA družstvo, chráněná dílna bylo založeno v roce 2000 občanským sdružením LIPKA jako jedno z prvních družstev sociálního typu v ČR. Zakladatel družstva, nestátní nezisková organizace, je od roku 1993 provozovatelem rozsáhlého denního zařízení sociálních služeb s kapacitou 90 uživatelů. Založení družstva vycházelo z neutěšené situace na trhu práce - nedostatku pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním znevýhodněním, akutní potřeby jejich pracovní integrace a sociálního začleňování v nejširším slova smyslu.

Od prvopočátku existence družstva jsme část jeho výroby zaměřili na služby jednotlivcům i malým firmám. Hledali jsme volná místa na trhu a současně jsme se u každé služby snažili najít určitou „přidanou hodnotu“, kterou jiné firmy neposkytují. Některé služby byly dlouhodobě neudržitelné, jiné si našly své stálé zákazníky. V současnosti v družstvu pracují tyto provozy:

- Vývařovna s jídelnou zajišťuje přípravu a podávání obědů (v průměru 140 - 150 obědů denně) a to pro zaměstnance i veřejnost. Strávníci si mohou vybrat ze tří druhů jídla, včetně diety žlučnickové a diabetické. Právě příprava diet k nám přivedla řadu strávníků.
- Prádelna a mandlovna zajišťuje praní, žehlení, mandlování a drobné opravy prádla pro klienty z řad občanů, živnostníků a firem. Své místo na trhu si získala například i díky provádění drobných oprav oděvů (včetně pracovních) a textilií.
- Univerzální dílna představuje největší část provozu, ve které pracují tři čtvrtiny všech pracovníků družstva. Zabezpečuje dílčí výrobní operace pro smluvní partnery, jinými slovy velké výrobní společnosti a firmy. Ve dvou dílnách je prováděna kompletace drobných výlisků, kompletace profesních batohů a zavazadel, kompletace svorkovnic, příležitostná kompletace a distribuce hromadných zásilek, apod. Spolupracujícím firmám družstvo poskytuje náhradní plnění dle § 81 odst. 2 písm. b) Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.



Družstvo zaměstnává 35 osob v trvalém pracovním poměru. Převážná část pracovníků (91%) jsou lidé, kteří pro své zdravotní znevýhodnění hledají pracovní uplatnění jen velmi obtížně. Řada z nich patřila mezi dlouhodobě nezaměstnané a má osobní zkušenosti s neúspěchem na trhu práce. Družstvo od prvopočátku zaměstnává pracovníky s tzv. vrozeným zdravotním

postížením, stejně jako pracovníky u nichž došlo ke změně pracovních schopností v průběhu jejich života. Praxe potvrdila, že právě toto řešení vede k přirozenému budování pracovních návyků a předávání zkušeností.

Specifika zaměstnávání osob se zdravotním postižením jsou mnohdy určující při zajištění výroby a celého provozu. Každý zaměstnanec SENZA družstva má individuálně stanovenou pracovní náplň, jeho zařazení odpovídá i jeho zdravotnímu stavu, schopnostem a možnostem, individuálně je stanovena pracovní doba včetně specifického režimu na pracovišti (dle potřeby střídání pracovních činností, přestávky, apod.). Pracoviště jsou vybavena ergonomickými pomůckami (kvalitní pracovní stoly, židle, nástroje a nářadí, mnohdy specificky upravené). Při plánování výroby kalkulujeme s nutností delšího zacvičování, stálého vedení, do plánování výroby se promítá i snížená pracovní výkonnost a častější pracovní neschopnost zaměstnanců.



Desetiletá existence SENZA družstva, chráněná dílna v Prostějově prakticky prokazuje, že sociální podnikání je dlouhodobě udržitelné a pomáhá řešit tíživé problémy v oblasti zaměstnanosti, společenského uplatnění a sociálního postavení osob, ohrožených sociální exkluzí. Jako družstvo sociálního typu pomáháme svým zaměstnancům ke zvýšení sebedůvěry, soběstačnosti a společenské prestiže, podporujeme růst jejich odborné kvalifikace a pracovních kompetencí. To můžeme zajišťovat jen pokud plně akceptujeme podnikatelské prostředí a i se svými specifickými podmínkami jsme jeho rovnocennou součástí.

Krátká inspirace pro začínající i pro již existující sociální podnikatele. Odpovídá Mgr. Renata Čekalová, předsedkyně představenstva družstva.

Co by jste doporučila začínajícím sociálním podnikatelům?

Má doporučení vycházejí z desetiletých zkušeností a také možná z vlastních chyb, které jsme udělali a následně jsme museli obtížně překonávat jejich důsledky:

- výrobní program a celkovou strategii sociální firmy založit na znalosti místního prostředí
- nepodceňovat přípravu finančního plánu, který je základem pro finanční udržitelnost aktivit
- nepodceňovat rizika (např. liknavost úředníků veřejné správy, i při plánování

je třeba být připraven na mimořádné události, které vyžadují mít dostatečné finanční rezervy),

- nepodceňovat marketing
- zlaté pravidlo udržitelnosti – každý zaměstnanec musí i v sociální firmě „vydělat“ minimálně tolik prostředků, aby mohla být pokryta jeho mzda. Další náklady firmy (režijní) je možné hradit z různých podpůrných zdrojů, ovšem pokud si zaměstnanec nevydělá ani na svoji mzdu, není jeho místo dlouhodobě udržitelné.

Čemu by se měli začínající sociální podnikatelé naopak vyhnout?

Propojení sociální služby a podnikání bez toho, aby bylo jasně vymezeno, kdo je uživatelem služby a za jakých podmínek mu je služba poskytována a kdo je zaměstnancem s řádnou pracovní smlouvou, pracovní náplní, jasně formulovanými právy a povinnostmi atd.

Je něco, na co by si existující sociální podnikatelé, třeba i s dlouholetou tradicí, měli dávat pozor?

Již několikrát jsem měla možnost poznat chráněné dílny či sociální firmy, jejichž vznik byl motivován velmi dobrými myšlenkami a skutečnými potřebami cílové skupiny. Vznikly v rámci různých projektů a díky rozsáhlé finanční podpoře. Jenže existence těchto pracovišť byla zcela závislá na jiných finančních zdrojích než jsou vlastní tržby a proto byla velmi nejistá. Jinými slovy podnikatel by se měl vyhnout vybudování závislosti na veřejných finančních zdrojích.

Jak se Vám daří skloubit podnikatelské a sociální prvky provozu družstva? Je to vůbec možné?

Přerod z poskytovatelů sociálních služeb mezi obchodníky nebyl a doposud není vůbec jednoduchý. Tvrdé ekonomické podmínky nás přiměly opustit mnohdy hodně naivní představy o vstřícnosti a pochopení zkušených firem a byznysmenů. Stále je třeba mít na paměti, že sociální atributy naší činnosti můžeme naplnit pouze v případě, že budeme úspěšnými podnikateli.

Udržovat nebo rozvíjet?

Jednou jsme vedli zásadní debatu nad dalším osudem jedné dílny. Jeden chytrý spolupracovník tenkrát pronesl takové rčení „každá stagnace je začátek konce“ (a platí to nejen v podnikání). Měl pravdu a proto: „Jednoznačně rozvíjet“.

Stojí všechno to úsilí a těžkosti za to?

Přesto, že během deseti let bylo nutné řešit řadu obtíží, týkajících se především udržitelnosti družstva na trhu obchodu a služeb na regionální úrovni, dnes má v regionu již své nezastupitelné místo. A práce nekončí. Stále je třeba pokračovat, řešit nové situace, problémy, zakázky, ... „ale stojí to za to“.

BAPTEC, Dublin

Baptec je organizace poskytující vzdělávání a výcvik v oblasti informačních technologií se silnou vazbou na místní komunitu v oblasti Dublinu 15. BAPTEC byl výsledkem lokálně zaměřeného partnerství a je v mnoha ohledech neobvyklý.

V roce 1997 existovala velmi silná poptávka po zaměstnancích u nově vzniklých firem zaměřených na informační a komunikační technologie (IT) v dané oblasti. Projektový personál BAP – Partnerství oblasti Blanchardstown (místní agentura pro ekonomický rozvoj) měl ve své evidenci klienty s velkým potenciálem, nicméně většina z nich byli osoby bez zaměstnání. V oblasti neexistovala infrastruktura pro výcvik těchto klientů v oblasti IT a proto byli posíláni daleko do centra Dublinu a dalších oblastí na školení. To způsobovalo velké problémy, protože klientům často chyběla sebedůvěra a mnoho z nich kurzy nedokončila. V té době také existovaly pouze omezené možnosti veřejné dopravy a pro mnoho klientů bylo dojíždění do centra velmi obtížné.

V roce 1998 projektová koordinátorka programu „Aktivace na trh práce (JI)“ viděla příležitost poskytovat pro své účastníky výcvik v oblasti IT. Identifikovala dva účastníky, kteří měli zájem stát se školiteli v oblasti IT, a navrhla jim, že pokud svoje schopnosti zlepší, budou moci poskytovat výcvik i ostatním účastníkům programu. Pro tyto účely zajistila čtvrtinu prostor BAP a vybavila je 6 počítači. Tyto prostory sloužili jako počítačové výukové centrum. Původně průkaz“ (European Computer Driving Licence - ECDL) a později i programy specializovaných kurzů Microsoft Office (Microsoft Office User Specialist Programmes - MOUSP). Během dalších dvou let se z těchto účastníků stali plně kvalifikovaní školitelé IT. Na základě tohoto úspěchu se prostory počítačového výukového centra rozšířily dvojnásobně a zabraly polovinu celkových prostor školícího centra. Časem byli v oboru IT vyškoleni všichni účastníci a získali potřebné znalosti a dovednosti. Kapacita se dále rozrůstala a o služby centra mělo zájem stále více projektů v oblasti zaměstnávání v komunitě. Centrum tak přirozeně dále rostlo. Ve stejné době se několik členů projektového týmu začalo zajímat o sociální ekonomiku. Uskutečnilo se několik pohovorů ohledně oddělení počítačového výukového centra a vytvoření samostatného sociálního podniku s potenciálem stát se samostatně životaschopným. V roce 1999 k tomu i došlo. Bylo svoláno představenstvo, v němž byli zástupci úřadu pro zaměstnávání, hospodářské komory, koordinátor místních služeb zaměstnanosti (Local Employment Service - LES), koordinátor JI, zástupce podnikatelského programu (Enterprise Programme) a další. Právní forma sociálního podniku byla zvolena jako společnost s ručením omezeným (company limited by guarantee). Zajímavostí je, že i firma IBM od začátku nominovala svého zástupce



do představenstva BAPTECu a tento zástupce je zde dodnes.

BAPTEC si původně většinu příjmů vydělával formou poplatků za výcvik účastníků projektu JI, CE (Community Employment) a LES. V roce 2001 získal finance z NSEP (Národní program pro sociální ekonomiku) a přestěhoval se do nových prostor v rámci partnerství v Coolmine Industry Estate. Byl najat manažer na plný úvazek a současně další školitelé a administrátoři. V roce 2006 se BAPTEC přestěhoval do vlastních prostor v rámci podnikatelského centra BASE (BASE Enterprise Centre). Stále je příjemcem příspěvků od CSP (Program komunitních služeb). V současné době BAPTEC zaměstnává manažera, 3 školitele na plný úvazek a 2 administrátory na částečný úvazek. Krátká inspirace pro začínající i pro již existující sociální podnikatele. Odpovídá Jennifer Cruise, manažerka centra BAPTEC.

Co by jste doporučila začínajícím sociálním podnikatelům?

I když jsem zde nebyla hned na počátku, mohu ze svého pohledu říci, že pro sociálního podnikatele je nejdůležitější, aby měl jasnou vizi, byl schopen přivést dohromady všechny klíčové stakeholdery a dokázal je získat na svoji stranu pro řešení společného cíle.

Čemu by se měli začínající sociální podnikatelé naopak vyhnout?

Snažit se dosáhnout všeho sami a nepřivést na pomoc dostatek lidí.

Je něco, na co by si existující sociální podnikatelé, třeba i s dlouholetou tradicí, měli dávat pozor?

Musíte dosahovat sociálních i ekonomických cílů současně. Je k ničemu být finančně úspěšný, ale nepomáhat lidem, kterým jste měli pomáhat, což byl také hlavní důvod existence Vašeho sociálního podniku. Na druhou stranu musíte být natolik finančně životaschopní, aby jste mohli Vaši cílové skupině pomáhat.

Jak se Vám daří skloubit podnikatelské a sociální prvky provozu podniku?

Je to vůbec možné?

Máme velmi zkušené členy představenstva, kteří dohlíží na provoz a zajišťují kontrolu nad plněním sociálních i ekonomických cílů. Navíc máme zpracován sociální audit, abychom se ujistili, že sociální cíle průběžně naplňujeme.

Udržovat nebo rozvíjet?

Záleží na obchodním cyklu. Jsou časy, kdy existuje mnoho obchodních příležitostí a Vy máte možnost růst opravdu rychle. V současné době je ovšem ekonomická situace obtížná a nutí nás být velmi opatrní a obchodní rizika eliminovat. Rozhodování samozřejmě ovlivňují potřeby našich cílových skupin a naše usilí je podporovat.

Stojí všechno to úsilí a těžkosti za to?

Absolutně ano! Já, náš personál i představenstvo jsme plně odhodláni podporovat naše cílové skupiny a být iniciátoři pozitivních změn v naší komunitě.

Manuál vznikl ve spolupráci Svazu českých a moravských výrobních družstev, irské organizace PARTAS a irského experta Kena Germaina



Ing. Petr Dolina

JUDr. Miroslav Machala

Ing. Vlastimil Mikulášek

Ing. Vojtěch Miler

Ing. Karel Rychtář

PARTAS

John Kearns, MBA

Dr. Kenneth Germaine, PhD



2010



SVAZ ČESKÝCH A MORAVSKÝCH VÝROBNÍCH DRUŽSTEV

Svaz je občanským sdružením právnických osob – výrobních družstev s novodobou tradicí od roku 1953, historie družstev a jejich sdružení sahá až do přelomu 19. a 20. století. Většina družstev je průmyslových a řemeslných, přibývá však i netradičních činností. Specifickým znakem svazu jsou desítky let tradice několika desítek družstev v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Většina jeho členů - družstev sociálního zaměření má tuto specifickou historii. Zřejmě vlivem účinných nástrojů podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením je tento sociálně – společenský cíl nejčastějším i u nově vznikajících sociálních družstev a podniků.

Forma družstva je jedním z typických pilířů sociální ekonomiky, také proto je logické, že již od roku 1996 se SČMVD zabývá širším pojetím sociálního podnikání. Spolupracuje nejen v rámci evropských a světových družstevních struktur, ale samozřejmě i v národní tematické síti ČR.

Svaz stál u řady projektů v rámci iniciativy EQUAL ESF, v rámci projektu „Sociální družstva a podniky“ (2005 – 2008) přispěl ke vzniku nejméně 17 družstev a podniků. V rámci propagačního projektu „Podnikání v sociální ekonomice“ (2008) vytvořil propagační film a edici deseti publikací, dále působí v řadě projektů, kde spolupracuje s mnoha partnery, včetně neziskových organizací a vysokých škol.

PARTAS

PARTAS

Organizace Partas je sociální podnik se sídlem v Dublinu (právní forma organizace - Guarantee company without a share capital). Jako první v Irsku začala rozvíjet a šířit myšlenky sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Byla založena roku 1984 jako obecně prospěšná společnost na podporu vytváření pracovních míst a sociální inkluze. Od roku 1997, kdy zřídila sekci sociální ekonomiky, poskytuje podporu neziskovým organizacím a podnikům podnikajícím za účelem dosažení sociálních cílů, buduje kapacity, podporuje rozvoj komunit a ovlivňuje politiku na místní i národní úrovni. Realizovala a podílela se na realizaci mnoha národních i mezinárodních projektů. Jednou ze stěžejních činností organizace je poskytování mentoringu a výcviku manažerům sociálních podniků.

Partner je unikátním příkladem sociálního podniku, který úzce spolupracuje s řadou sociálních podniků, komunitních center a dalších iniciativ, občanských sdružení i škol v Irsku. Jeho zkušenosti vycházejí z odlišného prostředí a podmínek včetně legislativních. Přesto jsme v průběhu několika let spolupráce došli ke shodě ve většině příčin a problémů, které provázejí sociální družstva i podniky v Irsku a v České republice.

Manuál pro přežití sociálního podnikatele ...

Sociální podnikání jako podnikatelský projev sociální ekonomiky postupně zapouští kořeny i v prostředí České republiky. Vznik prvních sociálních podniků (společností, firem, družstev) je podle zkušenosti autorů spojen s problémy, vesměs vyplývajícími z nedostatku znalostí a zkušeností, s opakovanými chybami přístupu k rovnováze podnikatelského a sociálního aspektu v prvním období rozvoje. Přes rozdílné sociokulturní prostředí a legislativní i historické podmínky se většina zkušeností překvapivě shoduje.

Manuál přežití sociálního podniku je především souhrnem poznatků a zkušeností ověřených partnery v prostředí Irska i České republiky. Nechce být návodem ani učebnicí, jeho cílem je upozornit začínající i rozvíjející se sociální podniky na nejčastější úskalí, rizika a ukázat nebo naznačit cesty, jak jim předejít nebo se jim vyhnout.

Snaží se o srozumitelný a výstižný popis a vyjádření ve stručné podobě, z něhož může podnikatel nebo zainteresovaná osoba odvodit vlastní postoje a závěry odpovídající situaci konkrétního sociálního podniku. Manuál se opírá o konkrétní vyjádření a souhrn zkušeností několika desítek existujících českých sociálních podniků a o zkušenosti zprostředkované několika experty zabývající se podporou sociálního podnikání v Irské republice.

