

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**



Katedra studií občanské společnosti

**Bc. Gabriela Krčálová**

## **Komeracionalizace organizací občanské společnosti**

Sociální poslání versus požadavky tržní ekonomiky

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2020

### **Závazné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

V Praze dne 29. 7. 2020

Podpis: \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za její vstřícnost a cenné připomínky poskytnuté při psaní této práce. Zároveň bych ráda poděkovala manažerům sociálního podniku Přestupní stanice za možnost realizovat v jejich organizaci výzkum, za poskytnuté informace po celou dobu výzkumu a za čas, který mi věnovali.

## Obsah

ÚVOD .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1. Organizace občanské společnosti.....	11
1.1 Terminologie OOS .....	11
1.2 Typologie OOS .....	12
1.3 Právní úprava OOS v ČR.....	12
1.3.1 Změny právní úpravy po 1. 1. 2014 .....	13
1.3.2 Právní formy OOS .....	14
1.4 Poslání OOS.....	14
1.4.1 Typologie OOS dle poslání.....	15
1.4.2 Oblasti působení OOS.....	16
2. Financování organizací občanské společnosti v ČR.....	18
2.1 Principy financování OOS .....	18
2.2 Veřejné zdroje .....	20
2.2.1 Přímé veřejné zdroje .....	20
2.2.2 Nepřímé veřejné zdroje.....	25
2.3 Dárcovství .....	25
2.3.1 Individuální dárcovství .....	26
2.3.2 Firemní dárcovství .....	28
2.4 Samofinancování OOS.....	29
2.4.1. Přínosy samofinancování OOS .....	30
2.4.2. Rizika samofinancování OOS.....	31
3 Komeracionalizace organizací občanské společnosti .....	33
3.1 Fenomén komercionalizace.....	33
3.2 Příčiny a motivace ke komercionalizaci .....	34
3.3 Přínosy komercionalizace .....	36
3.4 Rizika komercionalizace .....	36
3.5 Komeracionalizace OOS v České republice.....	38
3.6 Sociální podnikání jako důsledek komercionalizace .....	40
3.6.1 Historie sociálního podnikání .....	41
3.6.2 Koncept sociálního podnikání.....	43
3.6.3 Sociální podnikání a sociální podniky v České republice.....	44
METODOLOGICKÁ ČÁST .....	46
4. Vlastní výzkumný projekt.....	46
4.1 Výzkumný problém.....	46

4.2 Cíle a výzkumné otázky.....	47
4.3 Výzkumný design .....	48
4.4 Výzkumný případ .....	49
4.5 Metody a techniky sběru dat.....	50
4.6 Analýza dat .....	55
4.7 Etika výzkumu .....	56
EMPIRICKÁ ČÁST .....	58
5. Výsledky výzkumného šetření.....	58
5.1 Představení zkoumané organizace .....	58
5.2 Motivace k sociálnímu podnikání.....	59
5.3 Konfrontace poslání a tržní ekonomiky .....	63
5.3.1 Zaměstnávání znevýhodněné skupiny .....	63
5.3.2 Zavádění nové služby nebo produktu .....	65
5.3.3 Marketingové a obchodní aktivity .....	67
5.3.4 Spolupráce se třetími stranami.....	68
5.3.5 Volba mezi sociálním posláním a tržními požadavky .....	69
5.4 Riziko odklonu od poslání .....	69
5.4.1 Sociální a ekonomické role.....	70
5.4.2 Sociální a ekonomické strategické plánování .....	71
5.4.3 Vztahy s veřejností.....	73
5.5 Podpora sociálního poslání .....	74
5.6 Diverzifikace zdrojů financování.....	76
5.7 Způsob rozhodování a vyhodnocování aktivit.....	77
5.8 Důsledky komercializace .....	78
ZÁVĚR .....	81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	85
SEZNAM TABULEK .....	97
SEZNAM GRAFŮ .....	97
PŘÍLOHY .....	97

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou komercializace organizací občanské společnosti, a to konkrétně vztahem sociálního poslání a požadavků tržní ekonomiky, se kterými se organizace setkávají v rámci realizace vlastních komerčních aktivit. Výzkumná část práce je případovou studií, která byla realizována v sociálním podniku Přestupní stanice jako hybridní formě organizace občanské společnosti pohybující se na pomezí sektoru neziskového a sektoru tržního. Prostřednictvím případové studie se práce snaží porozumět zkušenostem, které mají manažeři organizace se situacemi, kdy dochází ke konfrontaci mezi sociálním posláním a požadavky tržní ekonomiky a tomu, zda tuto konfrontaci vnímají jako konfliktní či nikoliv, a jak případný střet řeší. Z výzkumných zjištění je patrné, že ve zkoumané organizaci slouží komercializace v podobě zavádění činností komerčního charakteru k podpoře cílů a sociálního poslání a oba tyto prvky (plnění sociálního poslání a realizace komerčních aktivit) se vzájemně doplňují, neustále vyvažují a nelze je od sebe pro fungování organizace oddělovat.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of commercialization of civil society organizations, specifically the relationship between the social mission and the requirements of the market economy, which organizations encounter in the implementation of their own commercial activities. The research part of the work is a case study, which was carried out in the social enterprise Přestupní stanice as a hybrid form of civil society organization operating on the border of the non-profit sector and the market sector. Through a case study, the work seeks to understand the experience that managers have with situations where there is a confrontation between the social mission and the requirements of the market economy, whether they perceive this confrontation as conflict or not, and how to resolve a potential conflict. The research findings show that in the researched organization, commercialization in the form of the introduction of commercial activities serves to support goals and social mission, and both of these elements (fulfillment of social mission and implementation of commercial activities) complement each other, constantly balance and cannot be separated for functioning.

**Klíčová slova**

organizace občanské společnosti, komercializace, komerční aktivity, sociální poslání, tržní ekonomika

**Key words**

non-profit organizations, commercialization, commercial activities, social mission, market economy

## ÚVOD

Vzájemně prospěšná koexistence veřejného, soukromého a občanského sektoru je v demokratické společnosti nazývána smíšenou ekonomikou. Pokud smíšená ekonomika funguje prospěšně pro všechny strany, můžeme očekávat rozvoj společnosti v oblasti ekonomické i sociální. Politolog Victor A. Pestoff znázornil tzv. trojúhelník blahobytu, neboli Pestoffův trojúhelník, který poukazuje na vzájemné vztahy mezi jednotlivými sektory, ale především na to, že sektor občanské společnosti se nachází v průsečíku všech důležitých oblastí (Dohnalová in Skovajsa, 2010: 144 – 145), a proto bychom neměli brát jeho úlohu na lehkou váhu.

Obrázek č. 1: Pestoffův trojúhelník blahobytu



Zdroj: Reškořík, 2001 dle Pestoffa, 1995: 16

Vztah organizací občanské společnosti k trhu i státu by měl být reflektován v sociálním poslání, které je zásadním nástrojem pro jejich vznik a fungování. Pro samotné organizace v občanském sektoru může být definice vlastního poslání obtížná kvůli tomu, že stát ho jako významný donátor může ovlivňovat a organizace se kvůli tomu snaží, aby poslání bylo stanoveno atraktivně pro získávání veřejných zdrojů od státu (Muhič Dizdarevič in Skovajsa, 2010: 108). Poslání by ovšem mělo být důvodem vzniku a existence organizace občanské společnosti, který zlepšuje život ve společnosti. Na manažery organizací je vyvíjen

pomyslný tlak, kvůli kterému se mohou ve svých činnostech přiklánět k lákavým zdrojům financování na úkor sociálního poslání. Aby bylo poslání naplňováno efektivně, je nutné, aby měly organizace nastavený proces strategického plánování (Holland in Skovajsa, 2010: 234). Již řadu let se proto organizace v občanském sektoru snaží opouštět model závislosti na veřejných zdrojích a hledat nové cesty a způsoby, jak své poslání prostřednictvím vlastní činnosti udržet. Organizace chtějí být udržitelnější a zároveň soběstačnější (Boschee, 2006: 2). Díky vlastním ekonomickým aktivitám, kterými se více přibližují směrem k trhu, získávají interní zdroje financí, tedy svou činnost udržují díky tzv. samofinancování. Pojem samofinancování je odlišný od termínu komercionalizace především tím, že v sobě zahrnuje „neziskové“ příjmy z členských poplatků (Vaceková, Svidroňová, 2014: 124). V českém prostředí není komercionalizace ještě dostatečně zmapována a existují oblasti, které by měly být v rámci České republiky více prozkoumány, jak navrhuje i autorky Gabriela Vaceková a Mária Svidroňová ve své práci „*Nonprofit organizations in selected CEE countries: A journey to sustainability*“ z roku 2016.

Komercionalizaci chápeme jako šíření podnikatelských aktivit, maximalizaci zisku organizací občanské společnosti a podřizování se pravidlům tržního sektoru tam, kde dříve převládaly altruistické motivy. Tyto organizace jsou schopné financovat svou činnost z komerčních zdrojů a stávají se tak méně závislé na zdrojích veřejných. Zvyšují svou nezávislost na státu a komercionalizace jim přináší větší flexibilitu a inovativnost. Od mnohých autorů se však objevují také názory, že komercionalizace přináší do života organizací napětí mezi naplňováním altruistického poslání a podnikatelskými aktivitami (Frič a kol, 2016). Neziskové organizace přejímají praktiky komercionalizace z důvodu nedostatku zdrojů a konkurenčních tlaků. Dostávají se do dilematu kvůli svému poslání a funkci ve společnosti, kde se podnikání stává stále více jejich nedílnou součástí. Tato situace pak podle některých autorů vytváří tlak mezi prosazováním sociálního poslání organizace a splněním požadavků tržního hospodářství, které musí denně manažeři neziskových organizací řešit (Sanders, 2015).

Téma této diplomové práce se bude vztahovat k problematice komercionalizace a komerčním činnostem organizací občanské společnosti a převážně vztahu sociálního poslání a požadavků tržní ekonomiky. Organizace v neziskovém prostředí mohou pocítovat napětí mezi sociálním posláním, za jehož účelem naplňování byly založeny, a požadavky tržní ekonomiky, v jehož prostředí se stále více z nich pohybuje. U organizací občanské společnosti v posledních letech sledujeme zvýšenou míru komercionalizace v kontextu snižování závislosti na veřejných zdrojích. Pro získávání zdrojů organizace volí nové

strategie, jako např. vlastní podnikatelskou činnost (Sanders, 2015). Diplomová práce se věnuje jednak motivacím a důsledkům komercionalizace v organizacích občanské společnosti, ale taktéž se díky výzkumnému bádání snaží porozumět, jak ve vybrané a studované organizaci reagují manažeři na konfrontaci mezi sociálním posláním a požadavky tržní ekonomiky, jak tomuto střetu rozumí a jak ho řeší.

Mezi autory v odborné literatuře existuje diskuse, zda je možné komercionalizaci vnímat jako pozitivní či negativní fenomén občanského sektoru a organizací v něm. Komercionalizace je nedílnou součástí také českého neziskového sektoru. Neziskové organizace v České republice se v současné době snaží o vytvoření jedinečné identity, která s sebou nese také finanční nezávislost, které právě podnikatelské aktivity dopomáhají k omezení závislosti na státu (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2017). V této diplomové práci se tudíž budu věnovat komercionalizaci v kontextu českého neziskového prostředí.

Cílem diplomové práce je porozumět tomu, jaké mají manažeři organizací občanské společnosti zkušenosti se situacemi, kdy dochází ke střetu sociálního poslání a požadavků trhu spojených s realizací komerčních aktivit organizace, a zda tyto situace vnímají jako konfliktní či nikoliv. K dosažení společenského poslání je pro neziskové organizace důležitý finanční úspěch, avšak získávání finančních zdrojů často vyžaduje volby, které mohou omezit poslání organizace (Young, Ramsey, 2005). V České republice je problematické na komercionalizaci nahlížet jako na etický problém, který je řešen na individuální úrovni manažery organizací. Autoři Anglosaské literatury se věnují komercionalizaci právě jako morálnímu dilematu ohrožujícímu mise organizací občanské společnosti (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2017).

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Organizace občanské společnosti

### 1.1 Terminologie OOS

Stejně jako je různorodá terminologie občanské společnosti, řada termínů se používá také pro označení samotných organizací občanské společnosti. V zahraniční i české literatuře se setkáváme s označeními jako neziskové organizace, občanské organizace, nevládní či nestátní organizace nebo se spojením nestátní neziskové organizace. Setkat se můžeme i s dalším názvoslovím pro specifické typy organizací jako například charitativní či humanitární organizace. Každý z těchto termínů však odráží pouze část reality. Termíny jsou buď nepřesné, některé jsou vymezeny negativně, nebo se zaměřují na specifickou oblast jejího zájmu. Skovajsa a kol. v knize *Občanský sektor* navrhuji jako nejvýstižnější označení spojené s prvkem občanství, tedy termín organizace občanské společnosti (Skovajsa a kol., 2010: 30–37).

Řešení problému s terminologií organizací občanské společnosti nabízí mezinárodně sdílená tzv. strukturálně-operacionální definice, kterou navrhl americký sociolog L. M. Salamon spolu s německým sociologem H. K. Anheirem, a která shrnuje pět typických znaků organizací občanské společnosti. Organizace musí tyto znaky splňovat kumulativně, tedy všechny najednou. Mezi tyto charakteristické znaky patří organizovanost, tedy že organizace jsou alespoň do jisté míry institucionalizované, dále jejich soukromá povaha, což znamená, že jsou oddělené od vlády, s tím souvisí také jejich samosprávnost, tj. schopnost řídit vlastní činnost autonomně, nerozdělují zisk mezi své vlastníky či vedení, ale opětovně ho použijí pro naplňování činností a cílů organizace, a v poslední řadě jsou tyto organizace dobrovolné, tedy zahrnují určitý prvek dobrovolnosti, ať už je to dobrovolnická práce nebo dobrovolnické příspěvky (Anheier, 2005: 47 – 49).

V České republice vytvořila definici těchto organizací také Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která je člení na dva typy, a to vládní neziskové organizace a nestátní (nevládní) neziskové organizace. První typ těchto organizací – vládní neboli státní neziskové organizace vykonávají činnost veřejné správy. V českém právním prostředí se jedná o příspěvkové organizace, organizační složky státu, kraje či obce (Berka, Kuběnka, 2006: 37). Strukturálně-operacionální definice nám však oproti právní, ekonomické či funkcionální definici přináší prostor pro srovnávání organizací občanské společnosti v dalších zemích (Skovajsa a kol., 2010: 38).

## 1.2 Typologie OOS

U organizací občanské společnosti předpokládáme, že vznikají pro veřejný prospěch a slouží tak v určité míře k veřejnému blahu. Dle toho, jak prvek veřejné prospěšnosti plní, je dělíme na organizace vzájemně prospěšné a organizace veřejně prospěšné (Frič, Goulli, 2001). Toto rozdělení můžeme nazvat také jako členění podle globálního charakteru poslání (Rektořík, 2001 in Škarabelová, 2002: 8–9), kdy veřejně prospěšné organizace poskytují své služby v obecném zájmu a pro širokou veřejnost, a vzájemně prospěšné organizace přináší prospěch především svým členům či uzavřenému okruhu osob a veřejná prospěšnost není jejich hlavním cílem, ačkoliv ho mohou taktéž naplňovat.

Dle toho, zda sledují zájem vzájemně či veřejně prospěšný, můžeme dále rozdělit organizace občanské společnosti podle typu činnosti na servisní, zájmové a advokační (Skovajsa a kol., 2010: 41). Frič toto dělení ještě zpřesňuje a rozděluje detailněji na tradiční zájmové organizace [servisní, vzájemně prospěšné], tradiční advokační organizace [advokační, vzájemně prospěšné], nové servisní organizace [servisní, veřejně prospěšné] a nové advokační organizace [advokační, veřejně prospěšné] (Frič, 2015). Zájmové organizace se typicky zaměřují na sport, rekreaci, komunitní rozvoj a zájmové činnosti, které nabízí svým členům, kteří se v nich mohou přímo realizovat. Pro servisní organizace je zase typická oblast sociální a zdravotní péče, vzdělávání nebo humanitární pomoci. Mezi advokační organizace tradiční spadají odbory, zaměstnanecké svazy či politické strany, zato nové advokační organizace se věnují ochraně životního prostředí, lidských práv nebo práv spotřebitelů (Frič, 2015: 3).

Dále můžeme organizace občanské společnosti členit dle institutu členství na členské a nečlenské (Skovajsa a kol., 2010: 41) nebo dle oblasti působení, kterými mohou být kultura, sport, zdraví, věda a výzkum, ekologie, náboženství, ochrana práv, mezinárodní aktivity a mnoho dalších (Frič, Goulli, 2001).

## 1.3 Právní úprava OOS v ČR

Z hlediska výše popsané terminologie a typologie organizací občanské společnosti je důležité zmínit také právní úpravu pro české neziskové prostředí. V českém právním řádu totiž není ani jeden z pojmů (např. neziskový sektor, občanská společnost) legislativně upraven a obecně se v právní praxi vychází pouze z definice Anheira a Salamona (Skovajsa a kol., 2010: 167). Organizace občanské společnosti vychází

z právní úpravy právnických osob soukromého práva ČR obsažené v zákoně č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014. Nový občanský zákoník (dále jen „NOZ“) je stěžejním právním předpisem pro založení, vznik, změnu, činnost či zánik neziskových organizací v Česku (Vít, 2015: 14).

V oblasti práva upravující neziskové organizace došlo před několika lety k výrazným změnám, kdy bylo zrušeno několik stávajících zákonů upravující organizace občanské společnosti a jejich úprava byla nahrazena novými právními předpisy. Součástí této rekonstrukce soukromého práva v ČR byl právě NOZ nebo také zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. S nimi zároveň došlo ke zrušení stávajícího občanského zákoníku [zákon č. 40/1964 Sb.,] a obchodního zákoníku [zákon č. 513/1991 Sb.] (Nadace neziskovky.cz, 2014).

### 1.3.1 Změny právní úpravy po 1. 1. 2014

Mezi nejdůležitější změny, které s sebou NOZ přinesl, patří:

- a) zrušení zákona o nadacích a nadačních fondech (zákon č. 227/1997 Sb.), jejichž právní úprava byla přenesena do NOZ (Vít, 2015: 14),
- b) zrušení zákona o sdružování občanů (zákon č. 83/1990 Sb.), čímž se občanská sdružení transformovala na spolky nebo ze svého rozhodnutí změnila svou právní formu na ústav či sociální družstvo,
- c) zrušení zákona o obecně prospěšných společnostech (zákon č. 248/1995 Sb.), přičemž stále upravuje existující obecně prospěšné společnosti vzniklé před účinností NOZ, nové již vznikat nemohou,
- d) nemožnost zakládat nová zájmová sdružení právnických osob, která se řídí zrušeným (starým) občanským zákoníkem,
- e) možnost zakládat nové právní formy, dle NOZ jde o zapsaný ústav, jakožto nástupce obecně prospěšných společností, nebo dle zákona o obchodních korporacích sociální družstvo (Svět neziskovek, 03/2014: 15).

K datu 1. 1. 2014 nabyly účinnosti také zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob (zákon č. 304/2013 Sb.). Do veřejných rejstříků se zapisují údaje o právnických a fyzických osobách, který vede rejstříkový soud. Všechny právnické osoby byly tak po zmiňovaném datu povinny seznámit se s novou právní úpravou, opravit zakladatelské listiny či stanovy, aby s ní byly v souladu, popř. upravit svůj název v souladu

s pravidly NOZ, u čehož ovšem zákon stanovuje výjimku pro určité (např. zavedené) organizace. Konečný verdikt má v tomto případě rejstříkový soud (Průvodce NOZ: 6).

### 1.3.2 Právní formy OOS

V České republice vymezuje právní formy organizací občanské společnosti Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která vychází z mezinárodně sdílené strukturálně-operacionální definice, resp. z pěti konkrétních znaků soukromých neziskových organizací – organizovanost, soukromoprávnost, nerozdělování zisku, samosprávnost a dobrovolnost. Existující organizace v České republice splňující tyto typické znaky mají následující právní formy:

- a) spolky a jejich pobočné spolky upravující dle NOZ,
- b) nadace a nadační fondy upravující dle NOZ,
- c) ústavy upravující dle NOZ,
- d) obecně prospěšné společnosti upravující dle zrušeného zákona o obecně prospěšných společnostech a vzniklé před 1. 1. 2014, nové již nevznikají,
- e) církevní právnické osoby dle zákona o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností (Státní politika vůči NNO 2015-2020).

Frič také zmiňuje další typy organizací, které se v českém neziskovém prostředí objevují a hovoří o tzv. hybridních organizacích. Hybridní organizace vykazují sice znak neziskovosti, ale zároveň nespĺňujú všechna ďalší kritéria strukturálně-operacionální definice. Mezi tyto hybridní organizace patří například rozpočtové a příspěvkové organizace, které jakožto státní organizace nespĺňujú kritérium nezávislosti na státu, nebo družstva, která mohou být zřizována k účelům neziskovým, ale i podnikatelským (Frič, Goulli, 2001).

## 1.4 Poslání OOS

To, z jakých důvodů organizace občanské společnosti vznikají a čeho chtějí dosáhnout, můžeme nazvat posláním organizace. Poslání organizace má čistě pozitivní konotaci, jelikož tyto organizace vznikají proto, aby zlepšovaly životy jednotlivců ve společnosti, a generování zisku nebylo jejich hlavním cílem (Novotný, 2008: 58–59). Poslání známe ještě dříve, než samotnou organizaci vůbec zakládáme. Samotné poslání má vcelku jasné podmínky na svou formulaci. Musí být srozumitelné cílovým skupinám,

výstižné a konkrétní pro stanovení cílů a strategií organizace a odlišující se od ostatních neziskových organizací. Každá organizace si poslání vymezuje sama podle charakteru své činnosti, která však musí být vždy zaměřena na uspokojování potřeb občanů, ať už je důvodem nemožnost zajištění tržním anebo veřejným sektorem (Rektořík, 2010: 34–36).

Jak píše Šedivý a Medlíková, s posláním musí být ztotožnění zaměstnanci organizace a pro veřejnost musí být dobře pochopitelné. Mezi znaky, které nám naznačují, že poslání organizace je účelné, patří zejména jeho stručnost, srozumitelnost, jednoduchost, motivační charakter, mělo by také vymezovat jedinečnost organizace a vyjadřovat, co organizace dělá, pro koho a kde. To, jaké poslání si organizace zvolí, zároveň může předurčovat i její právní formu. Poslání vystihuje hodnoty organizace, jeho přínosy veřejnosti, motivuje a vytváří obraz organizace. „*Při práci na definici poslání je zapotřebí aktivní a kreativní přístup jeho tvůrců. Pro maximální zapojení lidí a podporu jejich tvořivosti se používají různé metody (například: brainstorming, brainwriting, práce s mentálními mapami, kolotoč, kolečko), aby byla práce pro účastníky setkání zajímavá a aby co nejpřesněji definovali poslání organizace*“ (Šedivý, Medlíková, 2017: 22–23).

Je nutné podotknout, že poslání si definuje každá organizace sama a ani právní forma, kterou si organizace zvolí, ji neformuluje. Hlavní činnost organizací občanské společnosti by měla být zaměřena na uspokojování potřeb občanů, které z nějakého důvodu nemůže zajistit tržní, ani veřejný sektor. Při plnění poslání, pro které byla organizace založena, musí být dodržovány morální zásady a zaměstnanci i dobrovolníci musí chápat jeho smysl. Poslání předurčuje cíle organizace, strategické plánování či její efektivnost (Rektořík, 2010: 34–36). P. Drucker tvrdí, že: „*Dobře formulované poslání je základním předpokladem úspěchu.*“ (Vostrovský, Štůsek, 2008: 44).

#### 1.4.1 Typologie OOS dle poslání

Nový občanský zákoník upravuje definiční znak organizace občanské společnosti – veřejnou prospěšnost. Dle něj je veřejně prospěšná taková právnická osoba, která svým posláním přispívá k dosahování obecného blaha (NOZ, § 146). To je svým způsobem v rozporu s tvrzeními z odborné literatury, ve které se dočteme, že organizace občanského sektoru dělíme dle zájmu, který sledují a naplňují v hlavní činnosti na veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné. Různé organizace mohou přinášet také různé druhy své prospěšnosti, a hranice mezi veřejně a vzájemně prospěšným účelem není zdaleka jednoduše definovatelná. (Skovajsa a kol., 2010: 83).

Veřejná prospěšnost je definována jako činnost, kterou organizace poskytují za předem stanovených podmínek pro předem neurčený počet jednotlivců ve společnosti a s cílem přispívat k obecnému blahu (Bachmann). Organizace vzájemně prospěšné mohou vykonávat činnost výhradně pro své členy, kteří sledují společný zájem. Může jít o organizace sdružující rybáře, zaměřující se na sportovní aktivity apod. U některých organizací však není jasné, zda se jejich vzájemná prospěšnost nemísí s prospěšností veřejnou. Příkladem mohou být organizace, které poskytují služby určitému okruhu uživatelů, jako jsou handicapovaní občané, jejichž účel může být teoreticky i prospěšný veřejnosti (Skovajsa a kol., 2010: 83).

#### 1.4.2 Oblasti působení OOS

Působení organizací občanské společnosti je rozmanité a jejich činnost můžeme nalézt v mnoha aspektech lidského života. Typologie organizací občanské společnosti dle jejich činností přináší klasifikace vytvořená Mezinárodním srovnávacím výzkumem neziskových organizací Johnse Hopkinse (Skovajsa a kol., 2010: 129). Podle této mezinárodní klasifikace International Classification of Nonprofit Organizatios (zkratka ICNPO) vykonávají neziskové organizace činnosti a naplňují své poslání v těchto oblastech (Anheier, 2005: 383–391):

- kultura, sport a volný čas,
- vzdělávání a výzkum,
- zdraví,
- sociální služby,
- životní prostředí,
- rozvoj a bydlení,
- právo, prosazování zájmů a politika,
- filantropie a dobrovolnictví,
- mezinárodní aktivity,
- náboženství,
- obchodní a profesní sdružení, svazy,
- další činnosti jinde neuvedené.

Klasifikaci nabízí také Český statistický úřad, který naproti klasifikaci ICNPO a jeho dvanácti kategoriím nabízí kategorií pouze sedm. Jedná se o tzv. Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností se zkratkou OKEČ, vykazující sedm oborů netržních činností. Skovajsa však podotýká, že tato užší klasifikace není pro sledování organizací v občanském sektoru zcela dostatečná a má svá úskalí, na druhou stranu ale obsahuje vlastní detailní členění, které umožňuje alespoň některé oblasti činnosti zkoumat blíže (Skovajsa a kol., 2010: 130–132).

## 2. Financování organizací občanské společnosti v ČR

### 2.1 Principy financování OOS

Jedním ze zmiňovaných znaků organizací občanské společnosti je jejich neziskovost. Bylo by chybné vykládat si neziskovost tak, že organizace nevytváří žádný či minimální zisk, nýbrž tak, že při dosahování zisku jej využívají pro naplňování svého poslání a nerozdělují jej mezi své vlastníky, zaměstnance či členy (Anheier, 2005: 48). Dalším obecným principem financování těchto organizací je tzv. vícezdrojovost neboli vícezdrojové financování. Vícezdrojovost zajišťuje organizaci širokou škálu zdrojů pro vlastní fungování a činnost, které může využívat a různě kombinovat pro pokrytí svých nákladů. Financování organizací občanské společnosti je specifické, ale stejně jako získávání zdrojů u podniků či veřejného sektoru důležité.

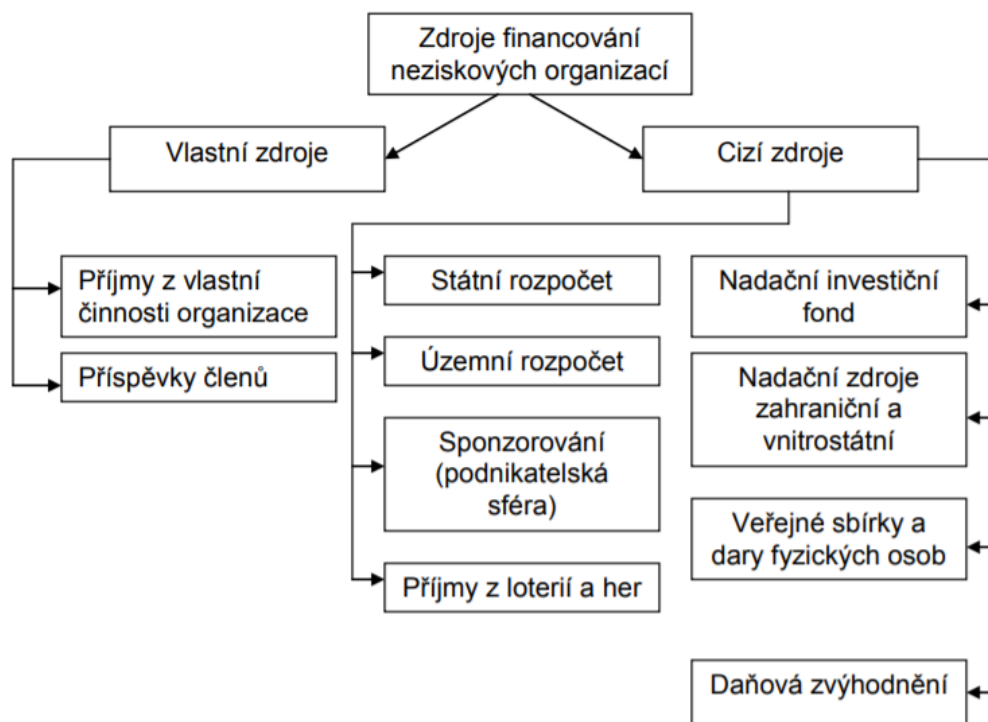
Financování neziskových organizací lze rozdělit následovně (Pelikánová, 2018: 38):

- a) dle charakteru zdroje na finanční a nefinanční zdroje,
- b) dle geografického původu na domácí a zahraniční zdroje,
- c) dle prostředků organizace na interní a externí zdroje,
- d) dle způsobu získání na přímé a nepřímé zdroje,
- e) dle typu vlastnictví na veřejné a soukromé zdroje.

Občanská společnost jakožto součást smíšené ekonomiky koexistuje společně s veřejným a soukromým sektorem, přičemž se vzájemně ovlivňují a vstupují do nejrůznějších ekonomických vztahů. Do vícezdrojového financování organizací občanské společnosti tedy spadá podpora z veřejných zdrojů ve formě dotací, veřejných zakázek či daňových zvýhodnění, dále vlastní příjmy organizace z výdělečné činnosti, podnikání, investic či členských příspěvků, nebo také zdroje vyplývající ze spolupráce s obchodními společnostmi či individuálního dárcovství. Příjmem organizace mohou být také zdroje ze zahraničí (Skovajsa a kol., 2010: 144–158).

Vícezdrojové financování nám přináší celou škálu možností, jak zdroje získávat. Z výše uvedeného vyplývá, že buď organizace získávají prostředky z vlastních zdrojů, nebo ze zdrojů externích, jejichž rozdělení vidíme v obrázku 2 níže.

**Obrázek č. 2:** Financování neziskových organizací



Zdroj: Financování neziskových organizací, Ministerstvo financí ČR

Hovoříme-li o dalším z principů financování, a to získávání cizích či externích zdrojů pro naplňování poslání organizace, můžeme tuto činnost pojmenovat cizím slovem fundraising. Koukal definuje fundraising jako „průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře.“ Je však nutné podotknout, že fundraising se nezaměřuje pouze na zdroje finanční, nýbrž také nefinanční (Koukal, 2013: 34).

Naproti principu fundraisingu stojí zmíněné samofinancování neboli získávání a využívání vlastních příjmů. Vzhledem k tématu této diplomové práce, kterým je komercializace organizací občanské společnosti, budu samofinancování věnovat větší prostor. Samofinancování v sobě totiž skrývá právě i komerční aktivity, ke kterým se organizace stále více obrací. Kupříkladu Pelikánová píše, že čím větší je v organizaci míra samofinancování, tím více je nezávislá. Samofinancování s sebou přináší určité výhody, kterými jsou flexibilní využívání vydělaných peněz či plynulejší přísun financí, který mohou organizace naplánovat a ovlivňovat.

Poslední z principů financování jsou daňové úlevy, které jsou pro organizace také významným zdrojem. Organizace občanské společnosti mohou být osvobozeny od

některých typů daní nebo mohou uplatňovat snížení daňových povinností. Výhodu přináší i donátorům, kteří mohou uplatit úlevy na daních. Zvláštním druhem daňové úlevy je tzv. daňová asignace, kdy daňový poplatník poukáže část zaplacené daně konkrétní organizaci (Pelikánová, 2018: 38).

## 2.2 Veřejné zdroje

Veřejné zdroje v zásadě dělíme na přímé a nepřímé. Pod přímými zdroji nalezneme zdroje z veřejných rozpočtů, kterými mohou být dotace ze státního rozpočtu, dotace a dary z krajských rozpočtů, dotace a dary z obecních rozpočtů a dotace ze státních fondů. Dále k veřejným zdrojům řadíme zdroje ze zahraničí, jako například zdroje z EU prostřednictvím státního rozpočtu, komunitární programy EU a další zdroje mimo EU. Pod nepřímé zdroje spadají výše zmiňované daňové úlevy a osvobození (Státní politika vůči NNO 2015-2020).

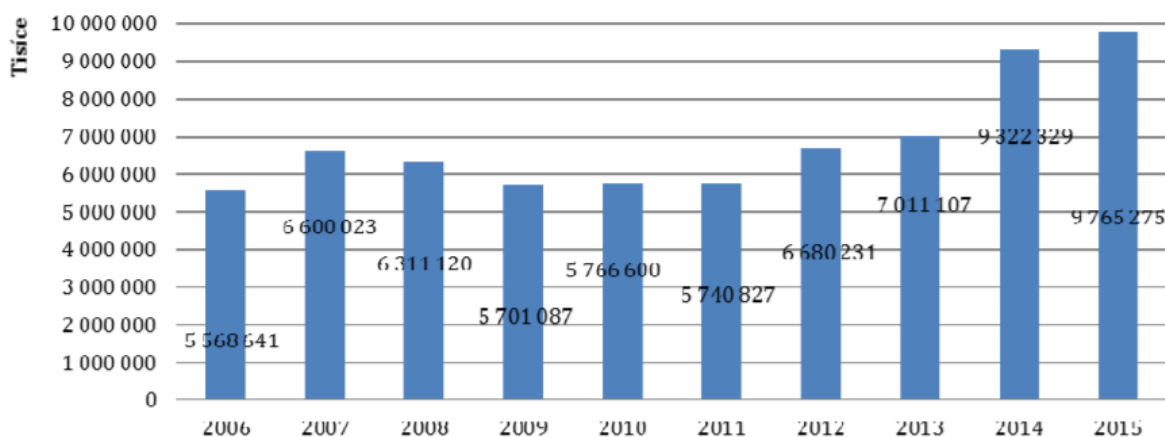
### 2.2.1 Přímé veřejné zdroje

#### **Státní rozpočet**

Významnou částí financování organizací občanské společnosti jsou finance ze státního rozpočtu získávané díky uplatňování státní dotační politiky České republiky. Státní dotační politika je ukotvena v Zásadách pro poskytování dotací ze státního rozpočtu, jejichž hlavní oblasti státní dotační politiky stanovuje Vláda ČR každý rok na návrh Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. Financování nestátních neziskových organizací legislativně upravuje zákon o rozpočtových pravidlech (Zákon č. 201/2000 Sb.), který upravuje taktéž postup při poskytování dotací a řízení o jejich odnětí. O tom, zda organizaci budou dotace poskytnuty, rozhoduje poskytovatel dotace, tedy konkrétní ministerstvo k tomu kompetentní. Samotné Ministerstvo financí doporučuje soustředit se nejen na získání podpory ze státního rozpočtu, ale orientaci především na participaci na financování z veřejných rozpočtů na úrovni obcí a krajů a na spolupráci se soukromou sférou tam, kde daná nezisková organizace působí (Financování neziskových organizací, MF).

Graf 1 níže ukazuje vývoj objemu poskytnutých dotací ze státního rozpočtu v letech 2006 až 2015, přičemž objemy jsou uváděny v tisících Kč.

**Graf č. 1: Poskytnuté dotace ze státního rozpočtu**



Zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2015

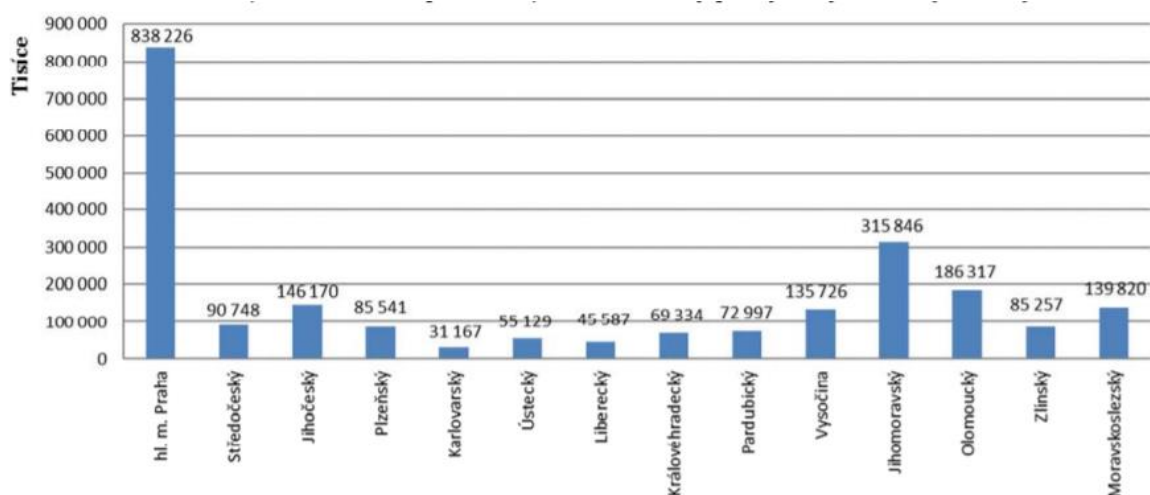
Každoročně byly ze státního rozpočtu poskytnuty dotace okolo třem tisícům organizací. Co se týče počtu poskytnutých dotací, výrazný skok byl především mezi lety 2007 a 2008. V roce 2013 bylo poskytnuto nejvíce peněz, ovšem nejméně organizacím od roku 2006. Z toho vyplývá, že stát podpořil méně organizací většími částkami (Státní politika vůči NNO 2015-2020).

### **Krajské rozpočty**

Dotace z krajských rozpočtů jsou poskytovány na základě zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (Zákon č. 250/2000 Sb.) a zákona o krajích (Zákon č. 129/2000 Sb.) a jejich poskytování patří do samosprávné působnosti krajů.

Graf 2 ukazuje vývoj objemu poskytnutých dotací od krajů v roce 2015, přičemž objemy jsou uváděny v tisících Kč.

**Graf č. 2: Poskytnuté dotace z krajských rozpočtů**



Zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2015

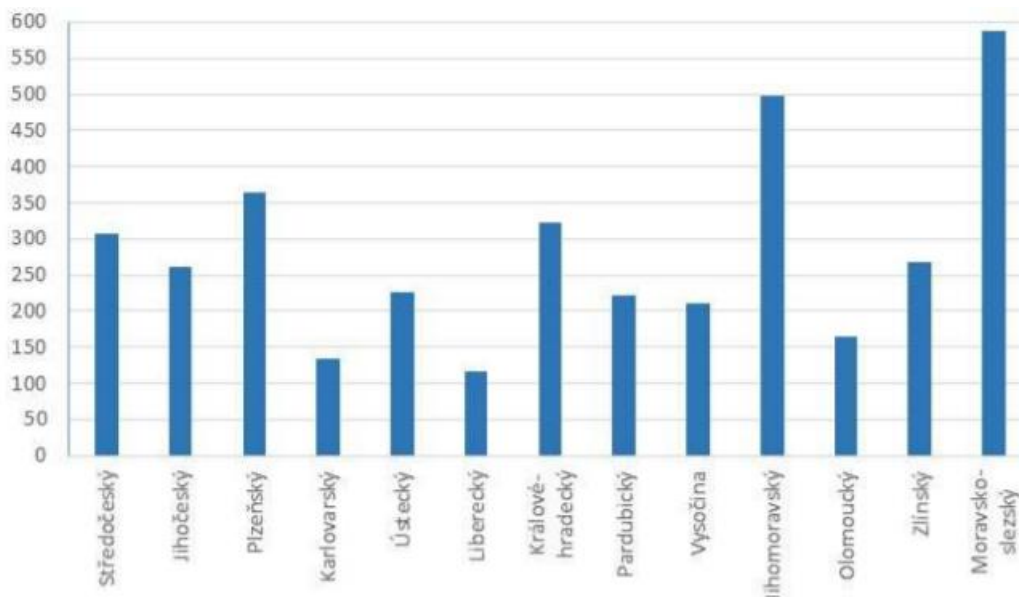
Počet organizací, které obdržely dotace z krajských rozpočtů, je od roku 2008 víceméně stabilní. U poskytnutých objemů významně vyčníval pouze rok 2006. Postupně se však v jednotlivých letech zvyšoval počet poskytnutých dotací (Státní politika vůči NNO 2015-2020).

### **Obecní rozpočty**

Z obecních rozpočtů jsou opět poskytovány dotace na základě zákona o obcích (Zákon č. 128/2000 Sb.) a taktéž na základě zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Stejně jako u krajů jde o samosprávnou působnost obce.

Graf 3 ukazuje vývoj poskytnutých dotací od obcí v letech 2007 až 2013, přičemž objemy jsou uváděny v milionech Kč.

**Graf č. 3: Poskytnuté dotace z obecních rozpočtů**



Zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2015

Zdroje, které poskytly organizacím občanské společnosti obce, se pohybovaly kolem tří miliard korun. Dotace byly sledovány až od roku 2007.

### **Státní fondy**

Kromě výše zmíněných zdrojů mohou organizace získat dotace také ze státních fondů, kterými jsou:

- a) Státní fond životního prostředí,
- b) Státní fond kultury,
- c) Státní fond kinematografie,
- d) Státní fond rozvoje bydlení,
- e) Státní zemědělský a intervenční fond,
- f) Státní fond dopravní infrastruktury.

Tabulka 1 ukazuje vývoj poskytnutých dotací ze státních fondů taktéž od roku 2007 až do roku 2013, přičemž objemy jsou uvedeny v tisících Kč.

**Tabulka č. 1: Poskytnuté dotace státními fondy**

Rozpočet	Součet dotací						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SF životního prostředí ČR	40 728	72 903	90 707	47 118	29 895	42 201	36 294
SF kultury ČR				12 150	10 245	12 035	12 780
SF kinematografie	11 930	18 120	13 177	15 204	4 537	22 149	19 918
SF rozvoje bydlení	326	389	1 332	294	2 393	349	284
Státní zemědělský intervenční fond	172 281	482 579	676 519	603 200	728 213	765 294	667 821
SF dopravní infrastruktury							
<b>Celkem</b>	<b>225 265</b>	<b>573 991</b>	<b>781 735</b>	<b>677 965</b>	<b>775 284</b>	<b>842 028</b>	<b>737 097</b>

Zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2015

Od roku 2009 do roku 2015 se celkový objem dotací zvýšil o více než dvě stě procent. Všimnout si také můžeme, že dlouhodobě neposkytoval žádné dotace Státní fond dopravní infrastruktury.

### **Veřejné zakázky**

Organizace mohou mít příjem také z realizace veřejných zakázek. Legislativně tuto oblast upravuje zákon o veřejných zakázkách (Zákon č. 137/2006 Sb.), který upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek.

### **Zahraniční veřejné zdroje**

Organizace občanské společnosti mají možnosti získávat prostředky ke svému fungování v rámci fondů Evropské unie. Prostřednictvím fondů EU je realizována politika evropské hospodářské a sociální soudržnosti (Skovajsa a kol. 2010: 161). Právě probíhá programové období 2014–2020, pro které je pro Českou republiku vyčleněno téměř 24 miliard eur z Evropských strukturálních a investičních fondů. ČR tyto evropské peníze čerpá v deseti programech (Dotace EU – Programové období 2014-2020, 2019). Pro oblast občanské společnosti je významný především Evropský sociální fond (ESF), který podporuje aktivity v oblastech zaměstnávání (Dotace EU – Informace o fondech, 2019).

## 2.2.2 Nepřímé veřejné zdroje

### **Daňové výhody**

Jedním ze specifíků organizací občanské společnosti je jejich daňová legislativa. Jejich posláním totiž není tvorba zisku, nýbrž poskytování veřejně prospěšných služeb. Činnosti neziskových organizací proto rozlišujeme na hlavní a vedlejší, přičemž hlavní činnosti mohou být osvobozeny od daně, zatímco vedlejší nikoliv. Právní úpravu zdaňování nabízí zákon o dani z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.), podle něhož jsou nestátní neziskové organizace považovány za veřejně prospěšného poplatníka, jejichž hlavní činností není podnikání. Protože tyto organizace ulehčují v mnoha směrech život veřejnému sektoru, nabízí jim řadu daňových zvýhodnění (Financování neziskových organizací, MF).

Osvobozeny od daně jsou také přijaté dary organizace v případě, že je využije „*na vědu a vzdělávání, na výzkumné a vývojové účely, na kulturu, na školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické a ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, na tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, na financování odstraňování následků živelní pohromy nebo na jeho kapitálové dovybavení,*“ (Státní politika vůči NNO, 2015-2020).

Veřejně prospěšný poplatník si také může snížit základ daně o 30 % základu daně (minimálně 300 tisíc korun, maximálně však 1 milion korun). Pokud na takovou daňovou výhodu organizace nedosáhnou, mohou uplatnit tzv. daňovou ztrátu, jestliže vznikla při podnikání v pěti po sobě jdoucích zdaňovacích obdobích (Financování neziskových organizací, MF).

## 2.3 Dárcovství

Významnou roli ve financování organizací občanské společnosti má bezpochyby dárcovství. Z hlediska dárcovství sledujeme jednak firemní dárcy, kterými jsou podnikatelé a obchodní firmy z Česka i zahraničí, dále pak individuální dárcy, české i zahraniční osoby. Novotný také uvádí veřejnost realizující anonymní sbírky (Novotný, 2008: 60). Právní úpravu darování upravuje v České republice NOZ (Zákon č. 89/2012 Sb.).

### 2.3.1 Individuální dárcovství

Dalším zdrojem pro financování organizací občanské společnosti a jedním z fundraisingových nástrojů organizací jsou individuální dárci. Individuální dárcovství je postavené na vztazích mezi organizacemi a jejich dárci, a jak píše Boukal, stojí na vysoké míře emocionality. Vztahy s individuálními dárci by totiž měly organizace budovat dlouhodobě a strategicky a soustředit se nejen na jednorázové donátory, ale především na ty, kteří své příspěvky vůči organizaci opakují. Nezáleží přitom na tom, v jaké výši je dar poskytnut (Boukal, 2013: 77–78).

Kalousová v Dílčí studii pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do 2020 uvádí, že necelých 20 % Čechů finančně přispívá každý rok na charitu a lehce nad průměrem oproti zahraničí se Češi pohybují v darování ošacení a potravin, což realizuje 12 % z nich, přičemž celkový průměr je 9,5 %. Ač je individuální dárcovství významným zdrojem příjmů, ne všechny organizace jej využívají stejně. U neziskových organizací stále více závisí na jejich profesionalizaci a budování silného marketingu (Kalousová, 2015).

Tabulka 2 ukazuje počet dárců a hodnotu jejich darů zjištěných z daňových přiznání dárců v letech 2010 až 2013.

**Tabulka č. 2: Poskytnuté dary z daňových přiznání fyzických osob**

<b>Rok</b>	<b>Počet dárců</b>	<b>Hodnota darů v Kč</b>
<b>2010</b>	116 960	1 510 645 000
<b>2011</b>	121 216	1 466 342 000
<b>2012</b>	124 096	1 562 470 000
<b>2013<sup>81</sup></b>	135 000	1 500 000 000

Zdroj: Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020 (pozn. 83: Odhad na základě prognózy ze září 2014)

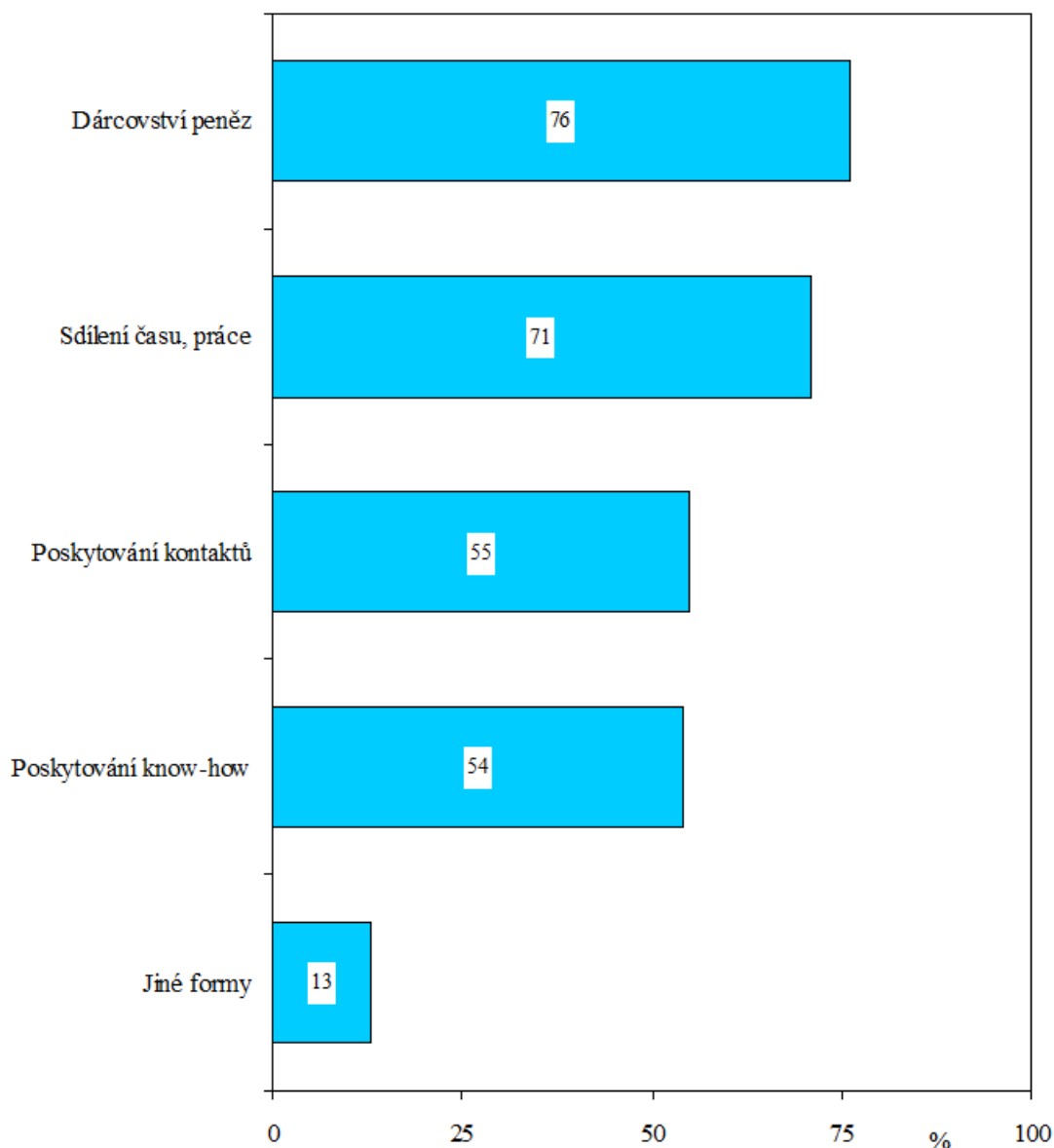
Z tabulky je patrné, že počet dárců i hodnoty jejich darů byly v těchto letech poměrně stabilní a nerostly nijak významně. V roce 2014 uskutečnila Nadace VIA průzkum Filantropie a české elity 2014 prostřednictvím výzkumné agentury STEM, který přinesl

zajímavá data. Je však potřeba si uvědomit, že z necelých dvou tisíců oslovených osob se průzkumu zúčastnilo ve výsledku pouze 570 z nich, což není ani 30 %.

Z odpovědí respondentů vychází, že 90 % z řad českých elit (politici, akademici, média, a další) se považují za filantropy. Tři čtvrtiny z nich většinou darují peníze, méně z nich poté přispívá svým časem nebo prací.

Graf 4 ukazuje formy dobrovolných činností dotázaných v průzkumu. Podíl odpovědí je uveden v %.

**Graf č. 4: Formy dobrovolných činností českých elit**



Zdroj: Studie Filantropie a české elity 2014

### 2.3.2 Firemní dárcovství

Jednou z dalších složek financování organizací občanské společnosti je tzv. firemní dárcovství. Pod firemním dárcovstvím bychom si však neměli představit pouze finanční podporu neziskových organizací, firmy se angažují i jinými způsoby, kterými mohou být věcné dary, poskytování vlastních služeb zdarma či za zvýhodněných podmínek nebo poskytnutí dalších kontaktů potenciálních přispěvatelů (Kalousová, Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců).

Rozlišovat můžeme dva základní přístupy firem k firemní filantropii, a to proaktivní a reaktivní přístup. V případě proaktivního přístupu k firemnímu dárcovství má jednoduše řečeno firma jasno v tom, komu a za jakých podmínek budou filantropické aktivity zpřístupněny. To znamená, že firma má vlastní strategii dárcovství. U druhého reaktivního přístupu firma spíše čeká na poptávku ze stran neziskových organizací a až následně si vybírá, koho podpoří. Nemá tedy dopředu stanovenou strategii dárcovství (Kunz, 2012: 55). Kalousová ve své Studii o firemním dárcovství vypracované pro Ministerstvo práce a sociálních věcí tvrdí, že firemní dárcovství je nutné chápat širěji než tradiční filantropii firem. Uvádí, že zahrnuje veškerou podporu firem směrem k neziskovým organizacím, která má mít pozitivní dopady na vnímání firmy navenek. Nejde tak nutně jen o aktivity založené na určitém reklamním protiplnění (CSR Fórum, 2013).

Pojem společenská odpovědnost firem, anglicky corporate social responsibility (dále jen CSR) popisujeme jako „*dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterém podnikají,*“ (Business Leaders Forum). Zahrnuje nespočet aktivit z mnoha oblastí společenského života. Firmy tak mohou podporovat aktivity od ochrany životního prostředí přes boj proti diskriminaci po podporu mnoha dalších sociálních oblastí, kterými se občanské organizace zabývají (Kuldová 2012: 176). Je nutné podotknout, že takové aktivity firem jsou čistě dobrovolné, každopádně firmám nabízí řadu benefitů jako budování pozitivní reputace, pověsti a obrazu v očích veřejnosti, dobré podnikové klima či přitažlivost pro investory (Kunz, 2012: 34-35).

Z výše uvedené studie Kalousové zahrnující výsledky výzkumu firemního dárcovství ve 180 největších firmách vyplynulo, že v České republice více než polovina (56 %) z nich považuje podporu organizací v neziskovém sektoru jako prioritní pro své CSR strategie. Na druhou stranu, pokud se podíváme na poměr ziskovosti a darovaných prostředků, vzešlo z analýzy, že průměr darů je menší než 1 %, což je ve srovnání se zahraničím podprůměrný

výsledek. Společným ukazatelem u nás i v zahraničí je však pravidlo, že čím větší firma je, tím méně daruje (Kalousová, 2015).

Tabulka 3 níže ukazuje počet dárců a hodnotu jejich darů zjištěných z daňových přiznání právnických osob v letech 2010 až 2013.

**Tabulka č. 3: Poskytnuté dary z daňových přiznání právnických osob**

<b>Rok</b>	<b>Počet dárců</b>	<b>Hodnota darů v Kč</b>
<b>2010</b>	17 578	2 460 658 000
<b>2011</b>	17 766	2 644 567 000
<b>2012</b>	17 571	2 601 867 000
<b>2013<sup>84</sup></b>	19 000	2 500 000 000

Zdroj: Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020 (pozn. 84: Odhad na základě prognózy ze září 2014)

## 2.4 Samofinancování OOS

Organizace občanského sektoru již několik desetiletí přichází do stavu, kdy opouští model závislosti na zdrojích a hledají nové způsoby a zdroje financování. Boschee uvádí dvě základní příčiny, proč se organizace uchylují k samofinancování. Jedním z těchto důvodů je udržitelnost, kterou dosahují prostřednictvím diverzifikace zdrojů, druhým důvodem je soběstačnost, ke které dojdou generováním vlastních příjmů (Boschee, 2006: 2).

Pokud na samofinancování organizací občanského sektoru pohlížíme v užším úhlu pohledu, chápeme je jako získávání vlastního interního zdroje financí, a to prostřednictvím podnikání či jiné ekonomické činnosti. Přitom stále platí, že tyto organizace zisk z těchto činností nedistribuuje mezi své členy, manažery, vlastníky, ale vkládají jej zpět do činnosti a chodu organizace. Tím se zásadně liší od komerčních subjektů na trhu (Vaceková, Svidroňová, 2014: 124). V praxi můžeme shledat několik forem samofinancování (Kuvíková, Vaceková, 2009: 88), mezi které patří:

- členské příspěvky,
- prodej služeb,
- prodej zboží,
- využití nebo pronájem nemotného majetku,

- využití nebo pronájem hmotného majetku,
- zhodnocení investic.

#### 2.4.1. Přínosy samofinancování OOS

Němeček ve svém článku z roku 2006 *Neziskovky naučte se vydělávat* pro časopis GRANTIS vysvětluje, proč jsou dle něj peníze získané samofinancováním neziskových organizací flexibilnější a strategičtější. Důvodů uvádí hned několik.

V případě, že organizace občanské společnosti získává peníze vlastními aktivitami, například podnikáním, může mít mnohem větší prostor realizovat za tyto peníze projekty dle svých představ a nebyť tak svázaná pravidly čerpání dotací od dalších subjektů. Výhodou jednoduše je, že financuje vlastní projekty z vlastních peněz.

Další nespornou výhodou samofinancování dle Němečka je časové využití peněz. Organizace občanské společnosti, která finance získá díky vlastní činnosti, pak sama rozhoduje o tom, kdy dané peníze vyčerpá. Není přitom vázaná podmínkami vyúčtování využití peněz druhému subjektu, kterému peníze poskytl, a dokonce se sama může rozhodnout, od koho například určité placené služby využije, tedy komu za ně zaplatí.

V neposlední řadě autor také zmiňuje, že peníze získané vlastním podnikáním, pomáhají organizacím stabilizovat a zkvalitňovat osoby v týmu. Výsledky z podnikání jsou lépe měřitelné a snáze se vyhodnocují, což může napomáhat stabilizaci týmu do budoucna (Němeček, 2006).

Němeček se v dalším článku *Jsmo připraveni na samofinancování?* taktéž pro časopis GRANTIS zhruba o rok později zmiňuje o dalších výhodách samofinancování, a to tzv. psychologických výhodách. Vyjmenovává tři konkrétní výhody vyplývající ze samofinancování, kterými jsou posilování sebevědomí zaměstnanců organizací občanské společnosti, pozitivní ovlivňování ostatních donátorů a prostor pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Zaměstnanci neziskové organizace, která je schopna vlastními silami přinášet peníze pro své fungování, mohou být díky společnému pracovnímu úsilí více motivováni, sebevědomější a podnikatelské aktivity organizace mohou být novým impulsem pro osobní rozvoj. Naopak ostatní potenciální donátoři mohou kladně hodnotit schopnost organizace samostatně se financovat, což může pozitivně ovlivnit jejich rozhodování, zda oně organizaci poskytnou dar (Němeček, 2007).

V tabulce níže uvádím několik přínosů samofinancování neziskových organizací získaných výzkumným šetřením z roku 2013 a zmíněných v článku autorek Vacekové a Svidroňové: *Benefits and Risks of self-financing of NGOs*.

**Tabulka č. 4: Výhody samofinancování organizací občanské společnosti**

Zvyšování příjmu organizace	samofinancování jako další zdroj financování
Zvýšení diverzifikace financování	vyšší udržitelnost organizace
Zvýšení flexibility	příjem není omezen podmínkami dárců
Zlepšení strategického a dlouhodobého plánování	-
Zlepšení finančního řízení a disciplíny	-
Pozitivní dojem na dáorce	jelikož je organizace schopna spolufinancovat projekt z vlastních prostředků
Posílení poradců s obchodními a manažerskými dovednostmi	-
Rozšíření portfolia produktů či služeb	-
Zvýšení sebevědomí organizace	-

Zdroj: Benefits and Risks of self-financing of NGOs – Empirical evidence from the Czech republic, Slovakia and Austria, 2014

Trend samofinancování potvrzuje i výše zmíněný výzkum, ze kterého vyplynulo, že 79 % dotázaných organizací získává prostředky prostřednictvím samofinancování a 98 % z dotazovaných organizací potvrdilo využití samofinancování v budoucnu.

#### 2.4.2. Rizika samofinancování OOS

Je důležité podotknout, že samofinancování nebude u neziskových organizací zpravidla jediným zdrojem příjmů jako u komerčních společností. Pro zajištění vlastní stability se organizace občanské společnosti uchylují k více způsobům, jak své fungování financovat. Samofinancování jako jeden z těchto způsobů ovšem nepřináší pouze benefity, nýbrž jsou s ním spojena také rizika. Svidroňová a Vaceková shrnují tato rizika následovně na (Svidroňová, Vaceková, 2012):

- riziko odchylky organizačních zdrojů,
- riziko zaměření se na podnikání a jiné poslání,
- riziko ztráty nebo dluhu,
- riziko ztráty či poškození vlastní pověsti.

Tabulka 5 níže uvádí seznam rizik vyplývajících z již zmíněného výzkumu Vacekové a Svidroňové.

**Tabulka č. 5: Rizika samofinancování organizací občanské společnosti**

Rozdíly v organizačních zdrojích
Riziko zaměření se na podnikání a odchýlení se od poslání organizace
Reinvestice zisku do výnosné činnosti, nikoli do jádra práce
Riziko ztráty nebo dluhu
Ztráta nebo poškození reputace
Změny v motivaci zaměstnanců a v požadavcích na ně
Problém s obsluhou velké cílové skupiny
Konkurenční prostředí komerčního trhu
Omezená distribuce produktů a služeb

Zdroj: Benefits and Risks of self-financing of NGOs – Empirical evidence from the Czech republic, Slovakia and Austria, 2014

Můžeme si povšimnout jistých paradoxů, pokud porovnáme Tabulku 4 s Tabulkou 5. Tak například samofinancování posiluje v organizaci zdroje příjmu, na druhé straně může přinést riziko ztráty či dluhu. Samofinancování dělá pozitivní dojem na dáorce, ale může také přinést ztrátu dobré pověsti. V rámci České republiky měli respondenti pojmenovat jejich rizika vyplývající ze samofinancování. Mezi nimi se objevilo například obchodní riziko či riziko tenze mezi posláním a tržními požadavky. Každopádně zhruba 75 % dotázaných neziskových organizací nevnímá samofinancování jako komerční činnost, kterou by se měly odvrátit od svého poslání, pro které byly založeny (Vaceková, Svidroňová, 2014: 125). Tomuto riziku se budu v rámci diplomové práce věnovat více v dalších kapitolách.

## 3 Komeracionalizace organizací občanské společnosti

### 3.1 Fenomén komercializace

Zvyšující se trend komercializace u organizací v občanském sektoru sledujeme ve světě zhruba od 80. let 20. století (Toepler, 2004: 1) jakožto výsledek změny v získávání zdrojů financování těchto organizací, kdy postupně začalo docházet k výraznému poklesu podpory ze strany státu. Organizace, které chtěly přežít, se tak musely tomuto vývoji přizpůsobit. Pokles veřejné podpory vedl organizace k aktivitám komerčního typu, které kompenzovaly ztráty zdrojů dříve plynoucích především ze státních programů (Toepler, 2006: 100-101). Tlak, kterému byly organizace občanské společnosti vystaveny, a kterým není pouze pokles veřejného financování, ale i rozšiřování úkolů, které mají neziskové organizace plnit, je nutí uchýlovat se k novým formám získávání zdrojů pro zajištění realizace svých činností a s tím související naplňování svého poslání (Moeller, Valentinov, 2012: 355–366).

Jak píše Howard P. Tuckman v knize *To Profit or Not to Profit*, u neziskových organizací dochází ke komercializaci v případě, že „*se rozhodnou vyrábět zboží nebo služby s výslovným záměrem dosáhnout zisku*“. Toto rozhodnutí pak vede organizaci ke vstupu na trh, kde se stává konkurentem ostatním ziskovým firmám (Tuckman in Weisbrod, 1998: 26). Komeracionalizaci chápeme jako šíření podnikatelských aktivit, maximalizaci zisku v organizacích občanské společnosti a podřizování se pravidlům tržního sektoru tam, kde dříve převládaly altruistické motivy (Frič a kol., 2016: 114–120). V tomto pojetí se může zdát, že komercializace organizací občanské společnosti je jakýmsi paradoxem. Na jednu stranu jsou tyto organizace zakládány, aby zlepšovaly životy jednotlivců ve společnosti, generování zisku není primárním cílem (Novotný, 2008: 58–59), a tím jsou odlišné od soukromých firem, pro které jsou komerční aktivity klíčové k jejich životaschopnosti (Weisbrod, 1998: 1). Na stranu druhou dochází v organizacích k situacím, kdy chtějí upustit od modelu závislosti na zdrojích a vstupem na komerční trh přijímají nové výzvy.

V tomto kontextu vnímám jako vhodné přiblížit výše zmíněnou teorii závislosti na zdrojích. Tu jako první popsali autoři Pfeffer a Salancik v roce 1978 a stala se jednou z nejvýznamnějších organizačních teorií v rámci neziskového sektoru (Hillman, Withers, Collins, 2009: 1404) a také důležitou teorií vysvětlující dle vědců růst komerčních příjmů organizací občanského sektoru (Jaffee 2001 in Kerlin, Pollak, 2011: 688). Organizace reagují na prostředí, ve kterém se pohybují, ale zároveň jsou právě tímto prostředím

omezeny. Nejsou zcela autonomní kvůli závislosti na určitých typech finančních zdrojů. Spoléhají se na několik životně důležitých typů zdrojů, u nichž se mohou dostávat do kritické situace z důvodu plnění požadavků poskytovatelů zdrojů, ať už to jsou požadavky od veřejných či soukromých poskytovatelů. V důsledku toho začínají přesouvat zdroje finančních prostředků a měnit svou závislost (Froehlich, 1999: 247–248).

### 3.2 Příčiny a motivace ke komercializaci

Motivy organizací občanské společnosti k přejímání komerčních aktivit jsou různorodé. V základě můžeme rozlišit dva silné motivátory ke komercializaci organizací, a to udržitelnost a soběstačnost. Organizace občanské společnosti, která usiluje o udržitelnost, jí může dosáhnout kombinací filantropických činností, dotací a vlastního výdělku. Dle slov Šedivého a Mendlíkové „*pro dlouhodobou udržitelnost NO je vícezdrojové financování nezbytnou nutností*“ (Šedivý, Mendlíková, 2017: 42), čímž by se měla řídit každá organizace, která chce být úspěšná. Nicméně organizace hledající především způsob, jak být soběstačné a toho mohou dosáhnout pouze vyděláním vlastního příjmu (Boschee, 2006: 2).

Hnacím motorem pro posun od čistě filantropických aktivit po přijímání tržních hodnot a metod může být tedy jednak výše zmíněná udržitelnost vyžadující diverzifikovat zdroje financí, ale taktéž sociální změna, kterou organizace chtějí dosáhnout prostřednictvím inovativního a podnikatelského řešení (Reis, Clohesy in Eikenberry, Kluver, 2004: 4).

Jednou z názorových linií na komercializaci organizací občanské společnosti je větší orientace na podnikatelské chování, které má v organizaci přispět k naplňování vlastního poslání, vede k větší efektivitě a snižuje závislost na zdrojích typu granty, dotace, veřejné či soukromé dary. Druhá linie názorů na komercializaci upozorňuje na obavy a možná rizika problematiky komercializace spojená především s odklonem od poslání či cílů organizace, pro které byla původně založena (Toepler, 2004: 3-5). O tom více v dalších kapitolách této diplomové práce.

Young a Salamon zkoumali proces vstupu neziskového sektoru na trh a analyzovali s ním spojené klady a zápory. Analýzu můžeme zkráceně rozdělit do následujících šesti bodů (Young, Salamon in Chapter 13 Highlights, 2002):

#### 1) Zdroje tržních tlaků

O tlaku, který vede organizace k přebírání tržních modelů pojednávala již předchozí kapitola. Autoři uvádějí hned několik příčin těchto tlaků. Patří mezi ně zmíněné vládní škrty

finanční podpory, zvyšování konkurenceschopnosti ziskových i neziskových organizací nebo také zvyšování přítomnosti potenciálních firemních partnerů i požadavků na odpovědnost samotných organizací v občanském sektoru.

## **2) Růst příjmů z poplatků**

Z provedené analýzy vyplynulo, že valná část příjmů neziskových organizací pocházela z komerčních aktivit, ať už to byly poplatky za služby související s posláním organizace, nebo příjmy z doplňkového prodeje zboží a služeb (například prodej dárkového zboží či pronájem prostor).

## **3) Podniky pro sociální účely**

Organizace se uchýlily také k vytváření hybridních podniků, kterými jsou podniky pro sociální účely nebo sociální podniky, prostřednictvím kterých dosahují svých cílů a poslání (například obchod s oblečením zaměstnává sociálně znevýhodněnou skupinu na trhu práce jako v případě organizace zkoumané pro účely této diplomové práce).

## **4) Firemní partnerství**

Také spolupráce s komerčními firmami je variantou, jak může organizace občanského sektoru vstoupit na trh. Pro firmy je spojení s neziskovou organizací výhodné v budování dobrého jména a větší důvěryhodnosti pro veřejnost, naopak organizace z neziskového prostředí tak získají nové formy materiální, finanční i nemateriální podpory, kontaktů či odborných znalostí.

## **5) Začlenění tržní kultury**

Svým pohybem na trhu organizace občanského sektoru začleňují komerční motivy i do svých vnitřních struktur a procesů. Už nesoutěží pouze o charitativní příspěvky, ale stále více přijímají do svých každodenních činností strategické plánování.

## **6) Nový podnikový sociální sektor**

Všechny tyto poznatky ze studie tvoří nový obrázek sociálního sektoru. Neziskový sektor vstupem na trh získává nové zdroje i kreativní řešení sociálních problémů. Organizace mohou být plně nezávislé na státu.

### 3.3 Přínosy komercionalizace

Jeden z názorů, který poukazuje na pozitiva komercionalizace, je ten, že organizace občanské společnosti jsou při rozhodování o vlastní komercionalizaci motivovány dobrými úmysly, a to sociálními i finančními (Guo, 2006: 124). V překladu to znamená, že se komercionalizují, aby byly více finančně samostatné a zároveň lépe vykonávaly své sociální poslání. Komercionalizace může do života organizací přinést větší flexibilitu a autonomii a zároveň zlepšovat jejich organizační dovednosti. Komercionalizované organizace občanského společnosti jsou méně finančně zranitelné než tradiční neziskové organizace a získávají také prostor pro inovativní způsoby řešení sociálních problémů, které v rámci svého poslání řeší (Ghosh Moulick a kol., 2019: 3). Dees a Anderson shrnuli výhody komercionalizace do následujících kategorií (Dees, Anderson, 2003: 5–6):

- 1) podpora účinnosti a inovací,
- 2) využití omezených veřejných a filantropických zdrojů,
- 3) rychlá odpověď na poptávku,
- 4) zlepšení přístupu ke kvalifikovanému personálu.

Také závislost na darech je pro tyto typy organizací mnohem nižší, a naopak se zvyšuje celková organizační soběstačnost. Podporovatelé komercionalizace v ní vidí nové výzvy a příležitosti, novou energii, nezávislost a udržitelnost. Podmínkou však stále zůstává silná orientace na původní poslání. V takovém případě může komercionalizace organizaci posílit ve finanční i organizační stabilitě (Bosscher, 2009: 5).

### 3.4 Rizika komercionalizace

Jedním z negativních dopadů přijímání praktik a hodnot trhu, který zmiňují zahraniční vědci, je dopad na samotné občanství a demokracii. Někteří autoři argumentují tím, že model trhu zdůrazňující podnikatelské aktivity je jen těžko slučitelný s demokratickou odpovědností. Demokratické prvky jako spravedlnost mají jen velmi malou nebo až nulovou hodnotu pro fungování tržního modelu. Vstup organizace občanské společnosti na trh tak může dle odsuzovatelů komercionalizace mít destruktivní dopad na udržování a posilování občanské společnosti (Eikenberry, Kluver, 2004: 1).

Stejně tak riziková pro odpůrce komercionalizace je výrazná motivace ziskovosti jako hlavního pohonu organizace, a s tím spojená ztráta orientace na poslání, na dodržování sociálních cílů a častější hledání ziskových příležitostí (Guo, 2006: 124). Zmiňovány jsou

často také silné obavy ze ztráty hodnot charakteristických pro neziskový sektor a argumenty, že hlavní podstatou neziskového sektoru jsou služby a zboží těm, kteří za ně zpravidla platit nemohou (Hodkinson in Froelich, 1999: 258). Obecně vše lze shrnout jako strach z toho, že se organizace stanou ve své podstatě obchodními firmami, že se odkloní od svého poslání a obrátí se k modelu ziskovosti a orientaci na výnosy (Froehlich, 1999: 258). Paradoxní situací také je, že na jednu stranu přináší komercializace organizacím větší finanční nezávislost na soukromých či firemních dárcích, na stranu druhou organizace by neměla chtít tento zdroj zcela ztratit. To se ovšem může stát v případech, kdy samotní dárci vycítí z komercializace hrozby ohrožující poslání či nekompetentní vedení činností (Ghosh Moulick a kol., 2019: 3). Právě odklon od poslání je jedna z nejčastěji zmiňovaných obav. V organizacích může kvůli konkurenčním tlakům trhu docházet k vytlačování sociálních cílů, které jsou méně ekonomicky efektivní a někteří ekonomové dokonce tvrdí, že pokud dojde k situaci, ve které musí manažeři organizací volit mezi ziskem a sociálními preferencemi, v konfliktu zvítězí právě ziskový motiv (Dees, Anderson, 2003: 9).

Velmi častou potíží v komercializovaných organizacích občanské společnosti jsou sami jejich pracovníci, respektive jejich nízké manažerské dovednosti a orientace v chodu tržního sektoru. A v neposlední řadě právě samotné fungování organizace v tržním prostředí může vést k vyššímu riziku jejího selhání (Ghosh Moulick a kol., 2019: 3), za které přebírají zodpovědnost.

**Tabulka č. 6: Přínosy a rizika komercionalizace OOS – shrnutí**

<b>Přínosy komercionalizace OOS</b>	<b>Rizika komercionalizace OOS</b>
větší finanční samostatnost/menší závislost na darech a veřejných zdrojích	nízká demokratická odpovědnost/menší udržování a posilování občanské společnosti
lepší naplňování sociálního poslání	odklon od poslání/vytlačování sociálních cílů
větší flexibilita v rozhodování	větší orientace na ziskové motivy
získání autonomie	ztráta hodnot občanské společnosti
zlepšení organizačních dovedností	nízké manažerské dovednosti a znalosti
přijímání inovativních řešení	riziko selhání na trhu
rychlá reakce na poptávku	konkurenční tlak na trhu
zkvalitnění přístupu ke kvalifikovanému personálu	-
soběstačnost	-
využití nových příležitostí	-
vyšší udržitelnost	-

Zdroj: autorka dle kapitol 3.3 a 3.4

### 3.5 Komercionalizace OOS v České republice

S hojným využíváním pojmu komercionalizace se v České republice příliš nepotkáme. V tomto kontextu hovoříme spíše o samofinancování jakožto schopnosti zajistit si finanční podporu vlastními aktivitami. Samofinancování zahrnuje příjmy z prodeje zboží a služeb stejně jako komercionalizace, ale také příjem získaný z dobrovolných příspěvků nebo členských poplatků. Samofinancování však není synonymem pro komercionalizaci, jelikož členské poplatky jsou z právního hlediska příjmem neziskovým (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016: 10–11). Právě poplatky z vlastních aktivit jsou v České republice většinovým zdrojem financování organizací občanského sektoru vedle veřejných zdrojů a filantropických zdrojů (Brhlíková, 2004: 26).

Český statistický úřad (dále jen „ČSÚ“), který je v tomto smyslu důležité zmínit, spravuje Databázi satelitního účtu neziskových institucí. Satelitní účet neziskových institucí byl naposledy publikován v roce 2018 a jeho podrobnější verze bude vydána v říjnu roku 2020, jelikož dojde k revizi národních účtů. ČSÚ pojmenovává organizace občanské společnosti jako neziskové instituce. Zároveň ale uznává nejednotnost pojmu a možnosti

označení jako dobrovolné organizace, organizace občanského sektoru, organizace třetího sektoru a další. Vymezuje neziskové instituce dle pěti kritérií strukturálně-operacionální definice, která již byla zmíněna v úvodu této práce. Co je však důležité je, že sestavený Satelitní účet neziskových institucí hovoří o tzv. tržních neziskových institucích. Dle něj jde o „*neziskové instituce, které poskytují služby podnikatelským subjektům, které založily a které je formou členských příspěvků převážně financují*“. A dále mezi ně řadíme i ty organizace, které „*se zabývají výrobou a poskytováním finančních a nefinančních služeb převážně domácnostem a jejichž provozní náklady (výroby a poskytování služeb) jsou z více než 50 % hrazeny vlastními tržbami z prodeje výrobků, služeb a zboží*“. O vlastní příjmy se nejedná právě v případě dotací, grantů a darů (Satelitní účet neziskových institucí, 2019). Česká republika je jednou z mála zemí, která Satelitní účet pro neziskové instituce sestavuje jako součást národního účetnictví (Vaceková, Svidroňová, 2016: 77).

Český neziskový sektor procházel v různých obdobích řadou změn a transformací. Významně se v novodobé historii proměnil po pádu komunistického režimu, po kterém zažívaly neziskové subjekty rychlý rozkvět. Nicméně i když počet těchto organizací stoupal, organizace nebyly doprovázeny dostatečnými změnami v oblasti legislativy (Brhlíková, 2004: 11). Stejně jako píšou zahraniční autoři, také v České republice má na komercializaci organizací občanské společnosti vliv právě stát. Po pádu komunismu, ve kterém byla vláda hlavním poskytovatelem většiny vzdělávacích, sociálních a kulturních služeb, nová demokratická vláda uznala neziskový sektor jako alternativu nezávislého poskytovatele těchto služeb (Frič, 2004 in Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016: 8). Neziskový sektor usiloval o dostatečnou autonomii od veřejného sektoru a jeho cílem bylo stát se plnohodnotným sektorem stojícím vedle státu a trhu (Pospíšil, Hyánek, 2009 in Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016: 8). Už z údajů v roce 1995, které byly zjištěny dle metodiky Johns Hopkins University Comparative Project, sledujeme, že podíl příjmů z vlastní výdělečné činnosti a členských příspěvků tvoří téměř polovinu ze všech příjmů. Zároveň více než třetina neziskových organizací dle výzkumu Institutu sociologických studií byla zcela nezávislá na státu (Frič, Goulli, 2001: tab. č. 4).

Dá se předpokládat, že právě česká vláda sama podpořila neziskovou komercializaci jako prostředek k větší autonomii. Komerční činnosti mají v českých podmínkách napomoci k účinnějšímu plnění sociálního poslání (Placek, 2016 in Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016: 9). K výše zmíněnému přispěl také nový občanský zákoník účinný od roku 2014, který neziskovým organizacím umožňuje a široce liberalizuje komerční aktivity. Tato liberalizace však nezůstala bez přísných kontrol, aby bylo zabráněno organizacím pod maskou

neziskovosti využívat výhod plynoucích neziskovým subjektům, ač by jejich hlavní cíl bylo generovat zisk (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016: 9).

Na komercionalizaci je těžké v českém prostředí pohlížet jako na morální dilema ovlivňující výkon poslání organizací. Komercionalizace je pro české neziskové instituce nástrojem k získání autonomie od veřejného sektoru. Nezisková komercionalizace v českém kontextu představuje mnohem více právní a institucionální jev narozdíl od západních případů (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016: 8–10). Přesto autorky Vaceková a Svidroňová doporučují zaměřit se na tři hlavní oblasti zkoumání komercionalizace českých (i slovenských) neziskových organizací, které nejsou dostatečně probádané (Vaceková, Svidroňová, 2016: 84–85):

- 1) Měly by být důkladněji prozkoumány skutečné motivy organizací k podnikatelským aktivitám a větší závislosti na ziskových zdrojích. Prozkoumat by se měl jednak nárůst komerčních aktivit neziskových organizací, ale také případný pokles státní podpory a soukromých darů.
- 2) Průzkum by měl poukázat na celkový dopad komercionalizace organizací občanské společnosti na cíle a jejich plnění, jelikož jedni argumentují tím, že komercionalizace přináší finanční nezávislost a lepší soustředěnost na vlastní cíle, druzí zase tvrdí, že komercionalizace nutí organizace věnovat se aktivitám, které jsou atraktivní pro potenciální zákazníky, a tím upouští od svého původního poslání.
- 3) V poslední řadě by měl výzkum posoudit dopad komercionalizace na cíle a poslání organizací občanské společnosti. Měl by nám přinést odpovědi na otázky vztahující se k sociálnímu dilematu: Uchylují se organizace občanského sektoru ke komerčním aktivitám, aby nahradily výpadek jiných zdrojů (veřejných a soukromých) a reagovaly na potřeby společnosti? Nebo je komercionalizace vede k zaměření se na menší skupiny a prosazování jejich zájmů s cílem zvýšit zdroje ze ziskových aktivit?

### 3.6 Sociální podnikání jako důsledek komercionalizace

Tím, že se organizace občanské společnosti komercionalizují, tedy přejímají tržní přístupy do svých občanských činností, stávají se tzv. organizacemi hybridními. Hybridní subjekty v sobě skrývají ziskové i neziskové komponenty (Dees, Anderson, 2003: 18). Bylo by mylné hybriditu chápat pouze jako prolínání prvků z různých sektorů, smysl je mnohem širší. Jde také o různou správu a řízení v každém z těchto sektorů, ale zároveň je nutné si

uvědomit, že hybridní organizace nejsou samostatným sektorem. Hybridita organizace se vyznačuje velmi tenkou hranicí mezi ziskovými a neziskovými subjekty (Vaceková a kol., 2015: 163). Tyto hybridní organizace využívají tržní ekonomiku pro nápravu takových společenských problémů, které by tradiční neziskové organizace plnily nedostatečně, stejně jako klasické komerční podniky (Hockerts, 2015: 83).

Schéma níže ukazuje umístění sociálních podniků v České republice stojící v průniku tradičních neziskových organizací, komerčních podniků a družstev, která v Česku stojí mimo neziskový sektor. Na družstva je v českém právním řádu nahlíženo jako na čistě podnikatelské subjekty. Sociálním podnikem pak může být například družstvo zaměstnávající znevýhodněnou skupinu osob na trhu práce (Dohnalová, 2009: 35).

**Schéma č. 1: Umístění sociálního podniku v národním hospodářství**



Zdroj: Dohnalová a kol., 2009: 36

### 3.6.1 Historie sociálního podnikání

O počátku konceptu sociálního podnikání hovoříme dle světové literatury přibližně od 90. let 20. století, ačkoliv ani ve vzdálenější minulosti nebyly podobné modely úplnou výjimkou (Vyskočil, 2014: 2), jako například v Kolumbii, kde byla podobná organizace s cílem generovat příjmy pro vytváření sociálních hodnot založena už v roce 1911 (Fowler,

2000: 645). Obecně však lze sociální podnikání vnímat za moderní fenomén spojený s novými problémy v oblasti občanské společnosti, na které musely organizace v tomto sektoru přirozeně začít reagovat hledáním inovativních řešení (Vaceková a kol., 2015: 161).

Společným prvkem pro americké i evropské sociální podniky je jednoznačně dosahování jejich sociálních cílů. Nicméně v dalších aspektech jako jsou aktéři sociálního podnikání či řízení sociálních podniků už vykazuje značné odlišnosti. V USA byla koncepce sociálního podnikání přijata v devadesátých letech velice pozitivně a významným milníkem se stalo vytvoření sociální podnikatelské iniciativy Harvard Business School. Tato iniciativa reagovala především na problémy financování organizací občanské společnosti a sociální podnikání mělo význam jako vedlejší doplňková činnost k jeho vyřešení. To ovšem nebyl jediný americký pohled. Někteří podporovatelé sociálního podnikání jej vnímali jako inovativní způsob řešení problémů ve společnosti.

V evropském kontextu mělo se sociálním podnikáním souvislost zpočátku družstevní hnutí. Družstva poskytovala veřejné služby, které nedokázal zajistit stát ani trh. Postupem času se sociální podnikání posouvalo směrem k řešení novým společenským problémům a k sociálním inovacím. Výzkumem sociálního podnikání se zabývala nově vzniklá síť patnácti členských států EU (Vyskočil, 2014: 4–5).

Vzájemná pomoc a solidarita mají i v České republice dlouholeté tradice a jsou východiskem také pro vznik sociálního podnikání (Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR 2018: 17). Už před více než 100 lety vznikaly různé organizace občanské společnosti ve formě asociací, nadací a družstev a kořeny tak sahají až do doby 19. století (Dohnalová a kol., 2013: 5), ve které měly altruismus a solidarita své silné místo (Vyskočil, 2014: 6). S tradicemi sociálního podnikání je pak v České republice spojován především venkov, na kterém se objevovaly různé dobrovolnické aktivity občanů. Vznikaly výrobní a spotřební družstva, podniky, spolky, záložny a kempeličky. Jejich vliv posílil v období hospodářské krize ve 20. a 30. letech 20. století a přerušen byl totalitním režimem v období války a po roce 1948 ([ceske-socialni-podnikani.cz](http://ceske-socialni-podnikani.cz)), ačkoli se po konci druhé světové války snažila občanská společnost obnovit, netrvalo to příliš dlouho (Dohnalová a kol., 2013: 6). Sametová revoluce v listopadu 1989 přinesla změny v občanské společnosti i z pohledu neziskového sektoru. Zakládaly se nové organizace v podobě spolků a nadací a tato obnova se stala základním kamenem pro rozvoj sociální ekonomiky a sociálního podnikání (Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR 2018: 18). Neziskovému sektoru přispěl také nově vzniklý zákon 83/1990 o sdružování občanů (Vyskočil, 2014: 7). V roce 2002 se stala Praha prvním městem ve střední a východní Evropě, které hostilo světovou konferenci o sociální

ekonomice, která do České republiky sice nepřinesla žádné nové pobídky k rozvoji sociálních podniků, nicméně byla důležitou pro seznámení se se zahraniční praxí a základem pro rozvoj českých sociálních podniků (Fórum sociální politiky, 2016: 2).

### 3.6.2 Koncept sociálního podnikání

Podobně jako u definic organizací občanské společnosti také v definování sociálního podnikání se setkáme s různými návrhy. Na problematický výklad sociálního podnikání poukazuje například Gregory Dees, který se odkazuje na anglický výklad slova podnikání, které je spojováno s výkonem určité činnosti a podstupování určitého ekonomického rizika (Dees, 1998 in Vyskočil 2014: 2). To, proč je problematické najít jednotnou definici, vyplývá mimo jiné z odlišných národních kontextů jednotlivých států a jejich právních formách i různých velikostech (Vaceková a kol., 2015: 163).

Sociální podnikání se spojuje s organizacemi, které využívají inovativní způsoby k řešení sociálních problémů (Hansen, 2019: 2–3). Například Ghosh Moulick tvrdí, že „*k sociálnímu podnikání dochází, když organizace spojí vytváření sociálních hodnot s tržními výnosy*“ (Ghosh Moulick a kol., 2019: 1). Zároveň dle Druckerovy teorie nemusí každá podnikatelská nezisková organizace být motivována ziskem, ale podnikání obecně spojuje s hledáním a využitím příležitostí, které trh nabízí. Sociální podnikatelé jsou pak spojováni s kritériem sociální mise neboli posláním, které je pro ně klíčové, a komerční zisky jsou pro ně pak pouhým prostředkem k dosažení cílů (Dees, 1998: 2–3). Přestože nemáme jednotnou definici sociálního podniku, můžeme jej popsat jako organizační subjekty, které usilují o řešení sociálních problémů, k čemuž využívají tržní mechanismy (Suykens, Rynck, Verschuere, 2018: 4).

Koncept sociálního podnikání zakládající se na empirických znalostech navrhla výzkumná mezinárodní síť EMES, a to jak pro země Evropské unie, tak i mimo ni (Dohnalová a kol., 2013: 11). V rámci srovnávacího výzkumného projektu výzkumníci Defourny a Nyssens diskutovali o sociálním podnikání v kontextu amerického a evropského vývoje s cílem dosáhnout lepšího porozumění sociálního podnikání ve světě mezi různými myšlenkovými proudy (Defourny, Nyssens, 2012). Díky projektu vznikl koncept tzv. ideálního typu sociálního podniku, který stojí na základních charakteristikách a kritériích sociálního podnikání. Ty můžeme rozčlenit na tři dimenze zahrnující další kritéria (Defourny, Nyssens, 2012: 12–15):

- **Ekonomická a podnikatelská dimenze** sociálních podniků v sobě zahrnuje podmínku nepřetržité ekonomické činnosti spojené s výrobou zboží či poskytováním služeb. Zároveň tyto sociální podniky přebírají ekonomické riziko spojené se svou činností a alespoň část pracovníků v sociálním podniku musí být placená.
- **Sociální dimenze** sociálních podniků jim dává za cíl být prospěšné určité skupině obyvatel či komunitě. Měly by vycházet z iniciativy občanů a taktéž u nich platí omezené rozdělování zisku.
- **Participativní dimenze** sociálních podniků poukazuje na jejich vysoký stupeň autonomie i jiné zacházení s rozhodovací pravomocí než u komerčních subjektů. To znamená, že při rozhodování v sociálním podniku nerozhoduje výše vloženého kapitálu nebo vlastnictví.

Jednoduše řečeno komerční podniky poskytují zboží a služby a jsou motivováni zisky, tradiční neziskové organizace existují pro plnění sociálních služeb a požadavků a spojení obou těchto účelů pak poskytují sociální podniky (Hansen, 2019: 1).

### 3.6.3 Sociální podnikání a sociální podniky v České republice

Ačkoliv se sociální podnikání i v České republice objevuje již řadu let, má především v legislativním prostředí nezpochybnitelně významné mezery. Nesetkáváme se zde pouze s absencí legislativní definice sociálního podnikání (Vaceková a kol., 2015: 166), ale dosud nebyl přijat ani zákon o sociálním podnikání, který ve svém návrhu definuje status sociálního podniku (Zpráva o stavu sociálního podnikání 2018: 10). V České republice je sociální podnikání spojováno především se zaměstnáváním hendikepovaných osob, koncept však zahrnuje také zaměstnávání jiných znevýhodněných skupin osob na trhu práce (Dohnalová a kol., 2013: 7). V českých podmínkách je sociální podnikání prospěšné společnosti a životnímu prostředí prostřednictvím podnikatelských aktivit. Sociální podnik si ve svých zakládacích dokumentech formuluje veřejně prospěšný cíl, ale status sociálního podniku není zároveň jeho právní formou. Taková totiž v české legislativě neexistuje. Sociálním podnikem tak může být obchodní korporace dle zákona o obchodních korporacích nebo organizace občanské společnosti založená dle občanského zákoníku (Zpráva o stavu sociálního podnikání 2018: 9–10).

Základ pro vymezení sociálního podnikání, sociálních podniků a integračních sociálních podniků schválila nestátní nezisková organizace TESSEA v roce 2011, která je hlavní zastřešující organizací sociálních podniků v České republice (Tessea.cz). Expertní

výbor TESSEA schválil v roce 2014 principy (integračního) sociálního podniku, který zahrnuje (ceske-socialni-podnikani.cz):

- a) **sociální prospěch:** provozování aktivit prospěšných společnosti nebo specifické skupině znevýhodněných osob, účast zaměstnanců a členů na směřování sociálního podniku,
- b) **ekonomický prospěch:** zisk je používán přednostně pro rozvoj podniku a k naplňování jeho cílů, autonomie v rozhodování od zakladatelů nebo zřizovatelů, minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech, omezené nakládání s majetkem, soustavná ekonomická činnost a alespoň minimální podíl placené práce,
- c) **environmentální a místní prospěch:** uspokojování přednostně místní potřeb, poptávky a využívání místních zdrojů, zohledňování environmentálních aspektů v činnosti podniku a spolupráce s místními aktéry.

U integračního sociálního podniku se principy liší pouze v tom, že integrační sociální podnik má za cíl zaměstnávat osoby znevýhodněné na trhu práce.

Mezi prvky, dle kterých rozeznáme sociální podniky, patří jejich ekonomická udržitelnost a generování zisku, který je přednostně investován zpět do podnikání, řeší problémy místní komunity, nechovají se diskriminačně, zapojují své zaměstnance a členy do rozhodování, soustředí se na inovace a nové projekty (ÚSI, Sociální podnikání, 2014).

# METODOLOGICKÁ ČÁST

## 4. Vlastní výzkumný projekt

V této části diplomové práce představím výzkumný problém, který je formulován na základě teoretických východisek, výzkumné otázky, které vycházejí z určení cílů výzkumu, dále výzkumný design, respektive konceptuální rámec, následně popíšu vybraný výzkumný vzorek, v tomto případě nazýván jako výzkumný případ, a zvolené metody a techniky sběru i analýzy dat. V závěru se budu věnovat také etice výzkumu.

### 4.1 Výzkumný problém

Organizace občanské společnosti jsou schopné financovat svou činnost z komerčních zdrojů a stávají se tak méně závislé na zdrojích veřejných. Organizace tímto krokem zvyšují svou nezávislost na státu, komercionalizace jim přináší větší flexibilitu a inovativnost. Nicméně od mnohých autorů se objevují názory, že komercionalizace přináší do života organizací občanského sektoru napětí mezi naplňováním altruistického poslání a podnikatelskými aktivitami (Frič a kol., 2016: 114–120). Organizace se uchylují ke komercionalizaci z důvodu nedostatku zdrojů a konkurenčních tlaků (Moeller, Valentinov, 2012: 365). Dostávají se do dilematu kvůli svému poslání a funkci ve společnosti. Jsou charakteristické nerozdělováním zisku mezi své členy či zakladatele, zároveň se však pro ně mnoho jiných podnikatelských prvků stává stále více přirozených. Tato situace pak podle některých vytváří tlak mezi prosazováním sociálního poslání a splnění požadavků tržního hospodářství, které musí manažeři neziskových organizací řešit (Sanders, 2012: 179–185).

Mezi autory v odborné literatuře existuje diskuse, zda je možné komercionalizaci vnímat jako pozitivní (např. Dees a Anderson, 2003, Guo, 2006, Hockerts, 2015) či negativní fenomén (např. Weisbrod, 1998, Eikenberry a Kluver, 2004, Froehlich, 1999) pro organizace působící v občanském sektoru. Komercionalizace je nedílnou součástí také českého občanského sektoru. Organizace občanské společnosti v České republice se v současné době snaží o vytvoření jedinečné identity, která s sebou nese také finanční nezávislost, již právě komerční aktivity dopomáhají k omezení závislosti na státu (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016). V této diplomové práci se tudíž budu věnovat komercionalizaci v kontextu českého neziskového prostředí a tomu, jak manažeři organizace občanské společnosti rozumí napětí, pokud vzniká, a případně jak ho řeší.

## 4.2 Cíle a výzkumné otázky

Cílem této diplomové práce, respektive výzkumného šetření v rámci ní, je porozumět tomu, jaké mají manažeři organizací občanského sektoru v českém prostředí zkušenosti se situacemi, kdy dochází ke konfrontacím mezi posláním organizace a požadavky tržní ekonomiky spojené s realizací aktivit organizace v tržním prostředí, a jak tyto situace vnímají, jak jim rozumí, případně jak je řeší.

K dosažení poslání je pro organizace občanské společnosti z velké části nápomocný její finanční úspěch. Avšak získávání finančních zdrojů často vyžaduje volby, které mohou účinnost tohoto poslání omezit (Young, Ramsey, 2005: 3). V České republice je problematické na komercializaci nahlížet jako na etický problém, který je řešen na individuální úrovni manažery organizací. Naopak autoři Anglosaské literatury se často věnují komercializaci právě jako morálnímu dilematu ohrožující poslání organizací občanského sektoru (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016).

Tato práce se věnuje fenoménu komercializace v kontextu českého neziskového prostředí. Nutno podotknout, že výše zmíněný výzkumný problém zkoumám prostřednictvím určitého typu aktérů v organizaci občanské společnosti, konkrétně jejích manažerů. Z tohoto důvodu jsou i výzkumné otázky cíleny na samotné manažery, výzkumný případ sleduji právě prostřednictvím manažerů, tedy pomocí rozhovorů s nimi, jejich pozorováním a analýzou dokumentů zpracovaných či jinak využívaných manažery. Tuto část blíže rozepisují v kapitole Metody a techniky sběru dat.

Pro výzkumné šetření byly zvoleny následující výzkumné otázky:

- a) *Při jakých situacích se manažeři organizací občanské společnosti setkávají s napětím mezi posláním organizace a požadavky tržní ekonomiky?*

Cílem této otázky není porozumění či vysvětlení určitého jevu, nýbrž spíše popis situací, při kterých se manažeři neziskových organizací setkávají s volbou mezi posláním a tržní ekonomikou.

- b) *Jak manažeři organizací občanské společnosti rozumí situacím, ve kterých musí volit mezi svým posláním a požadavky tržní ekonomiky?*

Prostřednictvím výsledků výzkumu bychom měli porozumět tomu, jak manažeři českých organizací občanské společnosti rozumí těmto situacím a zda je vnímají jako konfliktní či nikoliv.

- c) Jak manažeři organizací občanské společnosti řeší situace, kdy dochází k situacím, že musí volit mezi posláním a požadavky trhu?

Odpovědi by měly vysvětlit, jaké strategie rozhodování manažeři těchto organizací volí v případě, že se dostanou do situace, ve kterých řeší volbu mezi posláním organizace a požadavky tržní ekonomiky.

### 4.3 Výzkumný design

Vzhledem ke zvolenému výzkumnému problému, cíli a výzkumným otázkám, bylo vhodné v diplomové práci zvolit kvalitativní výzkum. Díky kvalitativnímu přístupu je výzkumník schopen porozumět hlouběji určitému sociálnímu fenoménu, který zpravidla zkoumá v jeho přirozeném prostředí, a to u malého množství objektů (Reichel, 2009: 40-41). Mým cílem bylo tedy detailně prozkoumat a porozumět určité sociální realitě, vysvětlit význam konkrétního sociálního jevu komercializace, respektive části komercializace týkající se napětí mezi posláním a požadavky trhu, nikoliv jej popsat v objektivní podobě (Olecká, Ivanová, 2010: 40).

Jako výzkumný design jsem zvolila případovou studii, díky které jsem mohla detailně studovat problematiku komercializace v české organizaci občanského sektoru. O jednom z fenoménů komercializace, tedy konfliktu mezi posláním organizace a požadavky tržního prostředí, jsem prostřednictvím manažerů jedné organizace občanské společnosti získala velké množství dat, jejichž interpretace může pomoci porozumět jiným obdobným případům. Případová studie může mít pouze jedinou jednotku, tzv. případ, kterým může být osoba, organizace, komunita, proces, fenomén apod. (Mareš, 2015: 114). V této diplomové práci se jedná o případovou studii manažerů organizace občanské společnosti. Případem je zde fenomén komercializace, který zkoumám v rámci organizace občanského sektoru prostřednictvím jejích manažerů, a je odvozen od výzkumného problému.

Obecně jsou pro kvalitativní výzkum vhodné výzkumné cíle a otázky, kterými se ptáme „jak“ a „proč“ organizace, respektive osoby v ní, řeší či chápou určité situace nebo jevy. Použití případové studie je vhodné v případě, kdy nemůžeme ovlivňovat chování respondentů a měli bychom její volbu zvážit, pokud nemáme zcela jasné hranice mezi jevem a kontextem, například u studií týkajících se rozhodovacích procesů (Baxter, Jack, 2008: 545). V tomto případě jde o zkoumání rozhodování manažerů v situacích, kdy musí volit mezi posláním a tržními aktivitami.

V rámci případové studie jsem začala detailním přehledem literatury ke zvolenému tématu, díky čemuž jsem identifikovala diskusi o komercionalizaci mezi různými autory a dokázala zvolit výzkumné otázky a cíle. Prostřednictvím případové studie jsem získala holistický pohled na výzkumný problém z pohledu manažerů organizace občanského sektoru, což může usnadnit jeho popis (Baškarada, 2014: 1–3). Při tvorbě případové studie jsem byla seznámena s aspekty, které by mohly zkreslovat pohled na tento typ výzkumného designu. Jedním z těchto bodů je nemožnost zobecňování výsledků případové studie provedené na jednom či několika málo případech. Případová studie je vhodná pro tvorbu nových výzkumných hypotéz jako start pro další výzkumné bádání. Při realizaci výzkumu bylo nutné dávat pozor na kvalitu výzkumu a potenciální zkreslení dat, které jsem získávala a sama následně interpretovala (Mareš, 2015: 117).

#### 4.4 Výzkumný případ

Pro tento výzkumný projekt byl zvolen výzkumný případ tak, aby splňoval kritérium výkonu sociálního poslání a zároveň s ním i výkonu komerčních či podnikatelských aktivit. Vybrala jsem si a oslovila organizaci založenou primárně a původně pro podporu znevýhodněné sociální skupiny, konkrétně zaměřující se na osoby ohrožené sociálním vyloučením, zejména osoby bez přístřeší. Kritériem pro výběr výzkumného případu byl výkon komerčních aktivit danou organizací občanského sektoru, a to z toho důvodu, abych mohla v této konkrétní organizaci zjistit, zda u manažerů dochází ke konfrontacím mezi posláním organizace a tržními požadavky, v jakých situacích se taková tenze objevuje, zda je manažery vnímána jako konfliktní a jak takové situace sami řeší.

V rámci výzkumného projektu byla tedy analyzována komercionalizovaná organizace občanského sektoru realizující podnikatelské aktivity. Pro výzkum jsem zvolila neziskovou organizaci s názvem Labre a právní formou zapsaného spolku, který provozuje sociální podnik Přestupní stanice. Sociální podnik Přestupní stanice jsem našla v adresáři sociálních podniků na portálu České sociální podnikání ([ceske-socialni-podnikani.cz](http://ceske-socialni-podnikani.cz)). Organizace bude podrobněji popsána v empirické části diplomové práce.

Pro výzkum byla zvolena jednopřípadová studie, pro kterou byla vybrána organizace občanské společnosti založená pro plnění sociálních cílů, která zároveň vykonává určitý druh komerčních aktivit. Sociální podnik je pro české podmínky definován jako organizace naplňující veřejně prospěšný cíl, který uvádí ve svém zakládacím dokumentu a naplňuje jej konkrétními aktivitami, přičemž sociální podnik není jeho právní forma, jelikož v české

legislativě není taková právní forma ukotvena (Zpráva o stavu sociálního podnikání, 2018: 9-10). Sociální podnik naplňuje tzv. trojí prospěch, kterými jsou sociální, ekonomický a environmentální/místní prospěch (ceske-socialni-podnikani.cz). Vzhledem k tomu, že organizace Přestupní stanice sleduje sociální a environmentální cíle a vykonává ekonomické aktivity za účelem dosažení zisku pro rozvoj sociálního podniku, splňuje kritéria pro výběr výzkumného případu.

**Tabulka č. 7: Základní data o výzkumném případě**

Výzkumný případ	Sociální podnik Přestupní stanice
Rok založení	2017
Právní forma	Zapsaný spolek s názvem Labre
Sociální poslání	Podpora zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením, především lidí bez domova
Cílová skupina	Sociálně znevýhodněné osoby na trhu práce
Komerční činnost	Provozování obchodů s darovaným oblečením, doplňky a knihami a jejich prodej

Zdroj: autorka

## 4.5 Metody a techniky sběru dat

Typické pro případovou studii je získávání dat z více zdrojů. Data jsem pro účely výzkumu získávala z rozhovorů s manažery organizace, pozorováním manažerských schůzí, jejich osobní i textové komunikace a dokumentů zpracovávaných těmito manažery, jako například zápisů ze schůzí, zakládací listiny, strategických dokumentů a prezentací, přičemž všechna tato data mi pomohla sestavit ucelený obrázek o zkoumaném jevu. Velké množství dat o jednom zkoumaném případě může být sice atraktivní, o to víc je však nutné dávat pozor na jejich řízení a analyzování, abych se jako výzkumník v datech neztratila (Baxter, Jack, 2008: 554). Tento proces získávání dat z několika zdrojů nám umožňuje v kvalitativním výzkumu komplexně porozumět zkoumanému fenoménu a v teorii i praxi je označována jako tzv. triangulace (Hendl, 2016: 8). Triangulace při získávání dat mi pomohla k zajištění kvality kvalitativního výzkumu.

Jako metody sběru dat jsem ve výzkumném projektu využila rozhovory s manažery sociálního podniku Přestupní stanice, dále také studium a analýzu dokumentů organizace, které byly výsledkem práce manažerů, webových stránek, zápisů ze schůzí manažerů, a

taktéž pozorování s terénními poznámkami v rámci pravidelných manažerských schůzí. Rozhovory byly záměrně realizovány pouze s manažery organizace, u kterých je pravděpodobnější, že se při své činnosti setkávají se situacemi, kdy musí volit mezi posláním a požadavky tržní ekonomiky, protože právě manažeři jsou v rámci této organizace ti, kteří rozhodují o jejím chodu. V rámci výzkumu nebudou prezentována konkrétní finanční data a informace, kromě veřejně dostupných výročních zpráv, jelikož finanční situace organizace je součástí interních informací a nebylo možné je pro účely tohoto výzkumu využít. Všichni respondenti byli s tématem a cílem výzkumu předem obeznámeni, souhlasili s pořízením audionahrávek, zápisů a využitím dokumentů organizace pro účely bádání. Respondenti netrvají na tom, aby byla organizace anonymizována, ovšem u samotných manažerů nebudu uvádět jejich jména, ale pouze specializaci, které se v rámci organizace věnují a kterou mají manažersky na starost.

Vlastní výzkumný projekt jsem započala v lednu roku 2019 a realizovala jej až do prosince téhož roku. V průběhu tohoto období jsem zrealizovala v organizaci Přestupní stanice rozhovory s manažery a účastnila se jako pozorovatel jejich schůzí. Z takového pozorování jsem zapisovala poznámky z dění a situací do terénního deníku, který samozřejmě sloužil k analýze a hledání vzájemných vztahů a odpovědí na výzkumné otázky. Postupem času jsem byla více zapojena do dalších terénních akcí organizace, kde jsem měla také možnost pozorování manažerů.

Etapa sběru dat a jejich následná analýza se vzájemně prolínají. Získaná data, která jsem analyzovala, mě vedla k dalším otázkám, proto jsem sbírala další data a takto proces pokračoval až do chvíle, kdy se přestala objevovat nová data a zjištění. Proces sběru a analýzy dat není v rámci případové studie jednoduchým postupem (Mareš, 2015: 129). Při sběru dat je nesmírně důležitý čas. Výzkumník by se měl dostatečně dlouho věnovat studiu získaných informací k co nejlepšímu porozumění fenoménu, který zkoumá (Mareš, 2015: 129).

## **Rozhovory**

Rozhovor neboli narativní interview je otevřený či hloubkový rozhovor, který probíhá spontánním vyprávěním zkoumané osoby o daném tématu (Olecká, Ivanová, 2010: 6 a 37). Neomezujeme tak respondenta na výběr možností jako v dotazníku, a díky tomu jsme schopni vnímat přirozené výpovědi (Švaříček, Šed'ová, 2007: 160).

V rámci vlastního výzkumného projektu jsem realizovala s manažery organizace Přestupní stanice polostrukturované rozhovory, ke kterým jsem měla předem připravený

seznam okruhů a témat k dotazování. Tazatelské schéma bylo sestaveno z otázek vycházejících z hlavních výzkumných otázek a rozšířeno o specifické otázky. V rámci výzkumného šetření jsem provedla hloubkové rozhovory se čtyřmi manažery sociálního podniku Přestupní stanice, přičemž každý z rozhovorů trval přibližně 90 minut. Uvádím pouze přibližnou hodnotu, protože čas jednotlivých rozhovorů se měnil flexibilně dle množství mých dalších doplňujících dotazů, které vyvstávaly během jednotlivých setkání. Mezi manažery, se kterými jsem rozhovor vedla, patřili zakladatelka projektu a současně manažerka provozu, dále manažerka fundraisingu, manažer obchodu a financí a manažerka právních záležitostí/advokátka. Jak jsem již uvedla výše v této práci, není pro její účel nezbytné manažery jmenovat, a proto nám postačí pouze jejich manažerské zařazení do organizace místo konkrétních jmen. Rozhovory s manažery byly nahrávány audiozařízením, aby mohly být následně přepsány do textové podoby.

Před samotnou realizací rozhovorů jsem si připravila návod, abych prostřednictvím odpovědí respondentů prozkoumala nejdůležitější témata (Hendl, 2010: 7). Návod (otázky) je přiložen v závěru této práce. Během rozhovoru jsem si také všímala neverbální komunikace a byla připravena reagovat formálně i neformálně dalšími dotazy, které vyvstaly v průběhu rozhovoru (Švaříček, Šedřová, 2007: 160). Proto je nutné vzít v potaz, že v průběhu jednotlivých rozhovorů padaly další doplňující dotazy, abych bádání prohloubila a získala tak co nejpodrobnější data k jejich následné analýze.

Níže v tabulce uvádím dílčí otázky, které napomohly k zodpovězení hlavních výzkumných otázek uvedených výše a které byly pokládány a dále rozvíjeny v rozhovorech s jednotlivými manažery zkoumané organizace občanské společnosti. Otázky byly rozřazeny do čtyř hlavních témat výzkumu, které v jednotlivých kapitolách rozpracovávám, tedy interpretuji zjištěná data v empirické části práce:

**Tabulka č. 8: Témata a otázky pokládané manažerům OOS v rozhovorech**

<b>MOTIVACE ORGANIZACE</b>
· Proč organizace občanské společnosti začala sociálně podnikat?
· Proč se ztotožňuje s formou sociálního podniku?
<b>SOCIÁLNÍ A EKONOMICKÝ MODEL ORGANIZACE</b>
· Jaké je sociální poslání organizace?
· Jaký je podnikatelský záměr/strategie organizace?
· Jaký je vztah mezi původním posláním organizace a zvoleným podnikatelským záměrem?
· Jaké zdroje financování má organizace k dispozici, respektive jaké využívá?
· V jakých situacích/při jakých činnostech dochází k volbě mezi posláním a tržními požadavky?
· Je sociální poslání organizace ohrožené jejími komerčními aktivitami? Proč?
· Jak organizace řeší vyváženost poslání a požadavků tržní ekonomiky?
· Jak organizace řeší konfliktní situace, ve kterých volí mezi posláním a komerčními aktivitami?
<b>ZPŮSOB ROZHODOVÁNÍ ORGANIZACE</b>
· Jak organizace, respektive její manažeři rozhodují, jaké mají rozhodovací systémy?
· Kdo má finální pravomoc v rozhodování?
· Jak organizace rozhoduje v situacích, kdy se objeví konflikt/tenze mezi posláním a tržními požadavky?
<b>VYHODNOCOVÁNÍ ČINNOSTÍ ORGANIZACE</b>
· Jak organizace vyhodnocuje aktivity spojené se svým posláním?
· Jak organizace vyhodnocuje aktivity spojené se svým podnikáním?
· Vyhodnocuje organizace výše zmíněné aktivity společně či separátně?

Zdroj: autorka

### **Pozorování**

V rámci mého výzkumného bádání probíhalo téměř roční participativní pozorování při mé účasti na manažerských schůzích, schůzích dobrovolníků, zaměstnanců a supervizích, při kterých byli vždy přítomni i manažeři. Měla jsem tak jako badatel možnost pozorovat probíhající konverzace, interakce a být součástí rozhodovacích procesů týkajících se chodu

organizace. Díky vlastní účasti jsem dokázala lépe porozumět tomu, co jsem sledovala (Hendl, 2010: 8). Účastnila jsem se společných schůzí všech dobrovolníků a zaměstnanců, na kterých byli součástí a vedli je samotní manažeři. Zároveň jsem se přidala k účasti na manažerských schůzích. Pozorování je časově velmi náročnou metodou (Hendl, 2010: 8). U kvalitativního výzkumu, kterým je i tato práce, hovoříme o tzv. nestandardizovaném pozorování, které se od toho standardizovaného liší především tím, jaká data a jakým způsobem při něm sbíráme.

Z pozorování jsem si vedla terénní deník se zápisky, které obsahovaly, co se v průběhu schůzí dělo i vlastní pocity z terénu (Olecká, Ivanová, 2010: 38–39). Nešlo o utajené pozorování, protože všichni zúčastnění s mou rolí ve skupině byli obeznámeni. Moje role se v průběhu několikaměsíčního výzkumu značně měnila. Nejdříve jsem do terénu vstoupila jako úplný pozorovatel, který se soustředí pouze na sběr dat pro výzkum prostřednictvím pozorování. Jelikož jsem se v průběhu výzkumu stala sama dobrovolníkem organizace, byla jsem později aktivním členem skupiny a v mé roli jsem se stala účastníkem – pozorovatelem a ostatní věděli, že jako dobrovolník také provádím výzkum. Ve chvíli, kdy se moje role začala měnit převážně v roli úplného účastníka manažerské skupiny a zároveň jsem měla dostatek sesbíraných dat, jsem bádání ve formě pozorování ukončila.

Pro sběr dat jsem využívala zpravidla elektronický textový procesor v mém vlastním počítači, případně poznámkový blok, z něhož jsem ručně psané zápisky následně po ukončení pozorování přepsala do elektronického zápisu. Součástí poznámek byly jednak výroky pozorovaných, ale i osobní dojmy, pocity a interpretace pozorovaných situací (Trampota, 2010: 77). Poznámky jsem zpočátku vedla velmi podrobně, což se v průběhu času měnilo tak, jak krystalizovala důležitá data a jevy, které jsem chtěla zkoumat. Terénní zápisky měly vždy chronologické pořadí tak, jak se situace skutečně děly. Detaily jednotlivých situací jsem do poznámek dopisovala vždy po skončení pozorování schůze, abych měla situace co nejvíce v paměti.

### **Obsahová analýza dokumentů**

Mezi další postupy k získání dat pro výzkumný projekt jsem kromě rozhovorů a pozorování zvolila analýzu veřejně dostupných dokumentů vztahujících se k fungování organizace, neveřejných dokumentů a záznamů. Díky datům z těchto dokumentů jsem mohla rozšířit a doplnit získaná data z rozhovorů a pozorování a upřesnit či popsat fungování organizace z hlediska plnění sociálního poslání a komerčního podnikání. Dokumenty a data z nich jsem sbírala a analyzovala v průběhu celého výzkumného bádání. Například analýzu

obsahu webových stránek o sociálních i komerčních činnostech organizace jsem mohla provést ještě před samotnými rozhovory s manažery organizace tak, abych mohla získané informace dávat do souvislosti s daty získanými ostatními technikami sběru dat. Mohla jsem tedy pracovat a porovnávat data získaná vlastní účastí a aktivitou, ale i z dalších zdrojů, u kterých je menší riziko zkreslení, které je častější při přítomnosti výzkumníka, a může ovlivňovat chování a odpovědi respondentů (Hendl, 2016: 134).

Pro obsahovou analýzu jsem využila následující dokumenty:

- a) Veřejně dostupné dokumenty – webové stránky organizace, stanovy zapsaného spolku, výroční zprávu z roku 2017 (pozn. ostatní nebyly organizací vypracovány).
- b) Neveřejné dokumenty – zápisy ze schůzí manažerů, dokumenty týkající se strategického plánování (prezentace, tabulky, harmonogramy), tiskové zprávy, brand manuál, kodex fungování manažerského týmu, e-mailová korespondence a korespondence prostřednictvím dalších komunikačních nástrojů (Messenger, Slack).

Pro účely výzkumu nebylo možné interpretovat data týkající se finanční situace organizace, která jsou součástí interního účetnictví. Nemohla jsem tedy pracovat s konkrétními číselnými daty v rámci zdrojů financování, nýbrž pouze s informacemi o finanční stránce organizace získaných ze samotných rozhovorů. U analýzy dokumentů jsem se snažila zohlednit účel, ke kterému dokumenty slouží a pro který vznikly a kriticky hodnotit jejich obsah.

## 4.6 Analýza dat

Případová studie v kvalitativním výzkumu je v procesu analýzy dat velmi specifickou částí, a to především z toho důvodu, že pro ni neexistují konkrétní analytické postupy, proto jednotlivé případové studie jsou svým způsobem vždy originální (Švaříček, Šed'ová, 2007: 109). V první řadě jsem sesbíraná data z rozhovorů přepsala do jejich textové podoby, abych je následně mohla analyzovat společně s terénními zápisky z pozorování a informacemi získanými z dokumentů a internetových zdrojů.

Dalším z důležitých kroků je kategorizace získaných dat, ve kterém jsem začala především přečtením celých textů rozhovorů (Olecká, Ivanová, 2010: 39), abych v nich mohla hledat pojmy, shlukovat je do kategorií a kódovat je. Jednotlivé fáze v procesu

analýzy se překrývaly a často jsem se v nich vracela zpět. Mohlo by se zdát, že proces pak nebude nikdy u konce, nicméně právě sám výzkumník je ten, který nakonec celý proces uzavírá, jakmile usoudí, že se pro něj neobjevují žádná nová data, kategorie či detaily (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013: 47). Při analýze mi napomohlo grafické znázorňování, případně utváření tabulek s kategoriemi a hledání pravidelností a četnosti jednotlivých dat. Analýza dat v případové studii zahrnuje i velkou kreativitu díky možnostem kombinování různých technik analýzy například ze zakotvené teorie (Švaříček, Šed'ová, 2007: 109, Mareš, 2015: 130) nebo tematické analýzy, díky které nacházíme v textu různá témata (Hendl, 2016: 9).

Provedení analýzy mělo několik fází, a i když jsem se často v samotných částech vracela, znovu kódovala, hledala nové souvislosti a detaily, nastíním proces analýzy v chronologických bodech (Švaříček, Šed'ová, 2007: 232):

- a) **Otevřené kódování** – z dat jsem postupně vytvářela pojmy zpravidla jednoslovné, respektive přiřadila jsem kódy, které se významově vztahovaly k výzkumným otázkám. Kódy bylo nutné dále zpřesnit, proto jsem vybrala významné kódy, třídila je a porovnávala. Spjovala jsem je do kategorií, z některých se staly podkategorie či vlastnosti. Nejvýznamnější kategorie jsem označila názvem.
- b) **Axiální kódování** – navázala jsem na otevřené kódování tím, že jsem kategorie a subkategorie spojovala. Použila jsem tzv. paradigmatický model, který vypadá následovně: příčinné podmínky → jev → kontext → intervenující podmínky → strategie jednání a interakce → následky. Jednotlivé kategorie, které vzešly z otevřeného kódování jsem přiřazovala k bodům paradigmatického modelu.
- c) **Selektivní kódování** – kategorie jsem následně znovu uspořádávala a zvolila jsem klíčovou kategorii jevu, u které jsem se snažila identifikovat vztahy mezi kategoriemi, vlastnostmi a dimenzemi.

## 4.7 Etika výzkumu

Na počátku celého výzkumného projektu, především při oslovení zkoumané organizace bylo nutné zajistit i etické aspekty výzkumu. Jako badatel jsem si musela klást otázky, jak zajistit, aby účastníci výzkumu nepřišli k újmě nebo jak zajistím důvěrnost získaných informací. V první řadě jsem si se zakladatelkou organizace vyjasnila otázky anonymizace organizace a jednotlivých respondentů. Z předchozích kapitol je patrné, že organizaci, ve

které jsem bádání prováděla, neanonymizuji, s čímž byli manažeři organizace seznámeni a s čímž také souhlasili. Konkrétní jména manažerů ovšem neuvádím, naopak ty v tomto výzkumu anonymizuji. Namísto toho uvádím jejich pozice a specializaci, které se v organizaci zabývají. Účastníci výzkumu byli také ubezpečeni o důvěrnosti všech informací, které mi pro tyto účely poskytnou. Zároveň jsem informace od jednoho manažera neposkytovala manažerovi druhému. Data získaná z rozhovorů s manažery jsem uchovávala pouze pro vlastní účel na neveřejném a chráněném úložišti.

S pořizováním audionahrávek, využitím získaných dat pro účely výzkumu z interních dokumentů manažerů i pořizováním zápisků z pozorování souhlasili všichni manažeři organizace, což mi stvrdili písemným souhlasem v e-mailové korespondenci. Manažeři byli samozřejmě před začátkem výzkumného badání seznámeni s povahou výzkumu, jeho účelem i možnými důsledky jeho zveřejnění. V případě, že se manažerských schůzí účastnily ještě jiné osoby, byly seznámeny s mou účastí na takovéto schůzi, nicméně manažeři povolením mého vstupu do terénu vyjádřili tzv. předpokládaný souhlas, tedy souhlasili i za další zúčastněné osoby. V poslední řadě byla etika výzkumu zajištěna také přístupem respondentů, respektive manažerů organizace, k finální podobě této práce a výsledkům výzkumu (Švaříček, Šedřová, 2007: 43–50).

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 5. Výsledky výzkumného šetření

#### 5.1 Představení zkoumané organizace

Pro výzkum byl vybrán sociální podnik Přestupní stanice provozovaný zapsaným spolkem Labre. Spolek Labre vznikl v roce 2014 jako studentský projekt zprostředkovávaný neziskovou organizací Cesta o. s. Tento projekt měl za cíl napřímo propojovat lidi bez přístřeší s potenciálními zaměstnavateli a navracet je tak na pracovní trh (Labre, Facebook). Již po roce se však ukázalo, že koncept projektu není plně funkční z důvodu velké recidivy cílové skupiny osob, které se po krátké době v zaměstnání vracely zpět na ulici. „*Ale mít práci není všechno, když se na vás balí další problémy, naopak je to velká zátěž, která k vám znovu dovede pozornost exekutorů,*“ vysvětluje spoluzakladatelka projektu Přestupní stanice v rozhovoru pro Love Your Home (loveyourhome.cz, 2017). Proto v roce 2015 až 2016 vznikla první idea přestupných pracovních míst pro lidi bez domova a koncepce projektu Přestupní stanice (www.prestupnistanice.cz).

Původní projekt s názvem Labre byl zapsán do obchodního rejstříku jako zapsaný spolek a oficiálně vznikl 10. října 2016 (Rejstřík firem). „*Účelu a poslání hodlá spolek dosahovat především těmito formami činnosti: a) zřizováním pracovišť pro občany, kteří mají ztíženou možnost se uplatnit na trhu práce, a které jim poskytují pracovní a společenské uplatnění formou pracovní činnosti,*“ (Stanovy Labre, 2016).

Sociální podnik Přestupní stanice vznikl následně 8. dubna 2017. Iniciátorkou a spoluzakladatelkou Přestupní stanice je současně i spoluzakladatelka původního projektu. Sociální podnik sídlí na adrese Chelčického 890/17, 130 00 Praha 3 – Žižkov. Přestupní stanice provozuje obchod s darovaným oblečením a knihami, který poskytuje práci na přechodné období lidem bez domova. Kromě charitativního obchodu se v Přestupní stanici konají také workshopy, přednášky či promítání. Vizí a cílem spolku Labre, který provozuje Přestupní stanici, je zaměstnávání osob, které se ocitly v tíživé životní situaci, především přišly o střechu nad hlavou, ale také se věnuje vzdělávacím a kulturním aktivitám. Vize spočívá v šíření povědomí o problematice bezdomovectví, o možnostech pomoci a v poskytování pracovních míst lidem bez domova (www.prestupnistanice.cz).

Přestupní stanice vznikla po dvou letech od založení neziskové organizace Labre, která pomáhala lidem bez domova získávat práci. Pro tyto lidi byl však v mnohých případech

přechod „z ulice“ do nové práce velmi náhlý a nedokázali řešit další životní potíže, které se s nimi pojily. Proto v dubnu roku 2016 vznikl první koncept sociálního podniku Přestupní stanice, který dává těmto lidem přechodné pracovní uplatnění, se kterým mají možnost řešit své další problémy jako důstojné bydlení, zdravotní stav, vztahy s rodinou či dluhy, a připravit se na nové zaměstnání. V květnu 2016 byl projekt přihlášen do soutěže Social Impact Award, díky které od června stejného roku začal běžet tříměsíční akcelerační program pro finalisty soutěže. V září 2016 proběhla crowdfundingová kampaň v rámci portálu Hithit.com, souběžně od července 2016 do března 2017 probíhalo shánění vhodných prostor pro obchod. Po jeho dokončení byl v dubnu 2017 podnik (obchod s darovaným oblečením a knihami) otevřen. Již v září 2017 první prodavač Václav získal po zkušenosti v Přestupní stanici nové zaměstnání, bydlení a z placené pozice v Přestupní stanici odchází.<sup>1</sup>

V roce 2019 se tým Přestupní stanice rozhodl otevřít druhou pobočku obchodu s oblečením, jehož potřeba vyvěrala z nemožnosti zaměstnat v jednom obchodě více lidí bez domova a zároveň z důvodu pozitivního sociálního i ekonomického vývoje celého projektu, jehož činnost se osvědčila. Organizace v létě roku 2019 realizovala druhou crowdfundingovou kampaň, ve které úspěšně vybrala dostatek financí od veřejnosti na otevření dalšího obchodu jakožto místa pro zaměstnávání lidí bez domova. Další pobočka zahájila svůj provoz v únoru 2020. V rámci empirické části blíže popíšu výzkumná zjištění týkající se motivací k rozšiřování komerčních činností a komercionalizace organizace obecně, budu se věnovat také sociální a ekonomické roli v rozhodování manažerů organizace, vztahu sociálního poslání a komerčních aktivit i pozitivům a negativům komercionalizace v této konkrétní organizaci, která byla prostřednictvím studie zjištěna.

## 5.2 Motivace k sociálnímu podnikání

V této kapitole se pokusím popsat nejsilnější motivátory organizace, které ji vedly transformovat se z tradiční neziskové organizace, konkrétně ze zapsaného spolku, na hybridní formu organizace občanského sektoru. Již bylo v této práci napsáno, že organizace je z hlediska právní formy stále zapsaným spolkem, prostřednictvím kterého provozuje sociální podnik. Proč se organizace rozhodla stát sociálním podnikem? Co ji vedlo k tomu, aby pro plnění svého poslání využívala podnikatelskou činnost? Tyto odpovědi vyvěraly z rozhovorů, které jsem vedla s manažery organizace a jevíly se v jejich výpovědích jako

---

<sup>1</sup> Z rozhovoru se zakladatelkou ze dne 13. 12. 2018

nejsilnější motivace. K určení hlavních motivátorů pro sociální podnikání jsem využila také analýzu dokumentů, které manažeři zpracovali při vzniku sociálního podniku, a s jejich výpověďmi tak porovnávám jejich soulad či rozkol.

Odpověď, proč se tradiční organizace mění na sociální podniky a komercializují se, by se mnohým mohla zdát až příliš jasná. Díky pohybu na trhu přeci získají potřebné finance, o které jinak bojují u státu či svých dárců. Takto jednoduše bychom si situaci mohli vysvětlit, pokud bychom vycházeli z tvrzení některých autorů v teoretické části této práce. Takováto změna ovšem nemusí být tak jednoznačně přímočará a nedostatek zdrojů od státu není jediným faktorem, který nutí organizace k tomu, aby se komercializovaly.

*„Po skončení studia sociální práce, jsem byla součástí jednoho dobrovolnického projektu, ve kterém jsme propojovali lidi bez domova přímo se zaměstnavatelem. Během dvou let jsme ale zjistili, že to vlastně vůbec nefunguje, jen práce pro řešení bezdomovectví totiž nestačí. Tím, že člověku na ulici najdete práci, nemáte vyhráno. Jakmile se člověk z ulice, který má dluhy, začne začleňovat zpátky do systému, přitáhne pozornost exekutorů a zpravidla se znovu dostane do bludného kruhu krádeží, alkoholu, drog a je jen otázka času, kdy se objeví zpátky na ulici,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

*„Cílem zaměstnání je vytvoření procesu, který usnadní vstup na trh práce a stabilizuje sociální situaci. Zaměřujeme se především na řešení problémů spojených s bezdomovectvím v oblastech: bydlení, zdraví, obnova sociálních vztahů, dluhy a následná stálá práce,“* (Výroční zpráva 2017).

U zkoumané organizace můžeme v těchto tvrzeních vidět jiný impuls pro komercializaci než pouhý nedostatek finančních zdrojů. Recidivu lidí bez domova zpět na ulici nemusí nutně řešit pouze získání samotné práce. S lidmi na ulici jsou povětšinou spojeny také dluhy, které v případě získání zaměstnání vyplavou na povrch v podobě exekutorských zásahů na plat. S bezdomovectvím se pojí další problémy jako špatný zdravotní stav, nefunkční rodinné zázemí, a především problémy s důstojným bydlením. Sociální podnik se zaměřuje na všechny oblasti dohromady, aby vstup na trh práce vedl k dlouhodobému zlepšení situace lidí bez domova a její udržitelnosti. Funkčnost původní činnosti organizace selhala tedy v tom, že se orientovala pouze na jediný problém lidí bez domova – získání zaměstnání. Zároveň

ale nemůžeme z těchto výpovědí vyvodit tvrzení, že aby mohla organizace pomáhat ve všech těchto oblastech, musí se transformovat na sociální podnik a vyvíjet podnikatelskou činnost v tržních prostředí. Rozhodnutí začít sociálně podnikat dokládají další výpovědi manažerů.

*„Hlavní mise a aktivita je efektivně pomáhat, což nejde bez finančních prostředků, které jsou ale nějakým způsobem zavazující. Pokud chceme pomáhat, rozšiřovat se, být vidět a dělat advokacii problémů, který je opomíjen, musíme být dostatečně velicí, prosperující a hlasití,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

*„Naším cílem je navrátit lidi z ulice na pracovní trh, a protože se dlouho vyskytovali v prostředí, ve kterém přišli o veškeré pracovní návyky, je potřeba je navracet způsobem, který je co nejvíc podobný stavu na trhu práce. To je důvod, proč provozujeme obchody s oblečením,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

*„Model organizace byl od začátku nastaven tak, abychom mohli svoji činnost financovat sami a nebýt závislí na veřejném financování. Cíl organizace tenhle model podporuje, protože je to navracení lidí bez domova do normálního života, to znamená pomoci jim z ulice, a to především do pracovního života a nedává smysl, aby organizace, která nabízí pracovní místa, negenerovala zisk,“* (advokátka Přestupní stanice).

Z výpovědí je patrné, že pomoc sociálně slabší skupině je primárním účelem fungování i vzniku sociálního podniku. V tom se bezpochyby manažeři sociálního podniku shodují. Shodují se také v tom, že bez finančních prostředků činnost v podobě, jakou má organizace nyní, by nebyla možná a komplexní. Udržitelnost sociálního poslání organizace zajišťuje prostřednictvím generování vlastního zisku. To znamená, že se organizace transformovala v sociální podnik, který sám pracovní místa pro lidi bez domova vytváří a nabízí a současně může s cílovou skupinou řešit jejich ostatní problémy.

Tvorba pracovních míst pro osoby postižené bezdomovectvím je tedy prostředkem, jak lidi naučit pracovní návyky, dát jim prostor a pomocnou ruku v řešení bydlení, zdraví, dluhů a dalších potíží, aby byli co nejlépe připraveni na přechod do stálého a trvalého zaměstnání bez opakovaného navracení se zpět na ulici.

Komeracionalizace je tedy motivovaná úsilím v pomoci lidem bez domova a vlastními potřebami v podobě finančních zdrojů pro efektivní naplňování poslání. V českém kontextu představuje komeracionalizace pro organizace prostředek, jak získat autonomii a nezávislost na veřejném financování (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016), což se potvrdilo i ve zkoumané organizaci v rozhovorech s manažery i jejich pozorováním při rozhodování o chodu organizace.

*„Od začátku jsme to koncipovali tak, abychom si na svůj provoz byli schopni vydělat,“* (advokátka Přestupní stanice).

*„Podnikat jsme začali kvůli nezávislosti na dotacích od města a státu, které jsou nejisté. Musí o nich někdo rozhodnout a tohle rozhodování nemáme plně pod kontrolou, ale komeracionalizaci ano,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

Toto tvrzení doplňuje také zakladatelka Přestupní stanice: *„Podnikat a být nezávislý na dotacích a grantech je velká výhoda a volnost v rozhodování. Ubývá tak zbytečná byrokracie, která je spojená s vyúčtováním, nejsou tak časté kontroly, je méně stresu a hlavně, pokud podnik drží a prosperuje, je to přímá zpětná vazba, že o tuhle službu nebo produkt zákazníci stojí.“*

Často zmiňovanými slovy v rozhovorech s manažery byla výše popsána nezávislost a soběstačnost. V předchozích kapitolách jsem ovšem zmínila, že soběstačnosti dosáhne organizace pouze vlastním výdělkem (Boschee, 2006: 2). Přestupní stanice vlastní příjmy generuje, ale díky přístupu k dalším dokumentům organizace jsem zjistila, že tyto příjmy kombinuje s příjmy od soukromých a firemních dárců a prostřednictvím drobných jednorázových grantů z fondů nebo crowdfundingem. Své zdroje tedy diverzifikuje. Motivace nezávislosti na veřejném financování je pro manažery organizace klíčová při rozhodování o fungování sociálního podniku a jeho směřování, které má tak plně ve svých rukou. Podnikatelské činnosti mají předpoklad k nezávislosti organizace, aby byla schopna efektivněji a účinněji plnit své sociální poslání (Placek a kol., 2016 in Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2016).

**Tabulka č. 9: Shrnutí motivátorů Přestupní stanice ke komercionalizaci**

1. Efektivnější řešení sociálních problémů
2. Orientace na pomoc sociálně znevýhodněné skupině
3. Udržitelnost sociálního poslání
4. Nezávislost na veřejných zdrojích a soběstačnost
5. Autonomie v rozhodování

Zdroj: autorka dle výzkumných zjištění

### 5.3 Konfrontace poslání a tržní ekonomiky

Jednou z výzkumných otázek, na které hledám v této práci odpovědi, je otázka, v jakých situacích se manažeři organizace občanské společnosti setkávají s napětím mezi sociálním posláním a požadavky, které na ně klade tržní prostředí. Nejenže jsem odpovědi hledala při rozhovorech se čtyřmi manažery sociálního podniku Přestupní stanice, ale sama jsem mohla takové situace nalézat a identifikovat prostřednictvím pozorování manažerů, které jsem v rámci výzkumného bádání prováděla. V této kapitole proto popíšu situace, ve kterých se volby mezi posláním a tržními požadavky u manažerů vyskytovaly nejčastěji. Je třeba brát v potaz, že jde pouze o výčet několika klíčových situací a jejich interpretaci vzhledem k výzkumnému cíli, jelikož nelze v rozsahu této práce obsáhnout všechny. Situace jsem označila za klíčové, protože se často opakovaly jak v datech získaných z rozhovorů s manažery, tak v terénních poznámkách z mého pozorování.

#### 5.3.1 Zaměstnávání znevýhodněné skupiny

Jednou ze situací, kde se významně střetává poslání a komerční aktivity, je právě samotné zaměstnávání znevýhodněné skupiny. Organizace se rozhodla řešit sociální problém bezdomovectví tím, že sama bude vytvářet a nabízet lidem bez domova pracovní místa. K tomu musela přizpůsobit svou činnost a vytvořit prostor pro zaměstnávání. Sociální podnik proto vytvořil obchod s oblečením, kde mohou tito lidé pracovat jako prodavači nebo provozní. Tímto krokem vstoupila organizace na trh a musela najít své místo mezi konkurencí. Samotné zaměstnávání lidí bez domova má však jistá specifika, kterými se liší od běžných komerčních subjektů.

*„K nejvíce konfrontacím dochází podle mě, pokud jde o zaměstnance. V mnoha ohledech jim vycházíme vstříc, vzhledem k našemu poslání je pomaleji seznamujeme s pravidly a povinnostmi. Jednáme s nimi trochu jinak než klasický komerční zaměstnavatel, nabízíme jim podporu i mimo práci. Často taky přehlízíme drobné nedostatky nebo jim promíjíme opakující chyby. Pokud bychom se chovali stejně jako běžný zaměstnavatel, ztrácelo by naše poslání smysl, protože práce s touhle cílovou skupinou je jiná než klasický vztah zaměstnavatel – zaměstnanec. Pořád jde částečně o sociální práci,“ (advokátka Přestupní stanice).*

Z citovaného úryvku z rozhovoru jde předpokládat, že zaměstnávání sociálně slabé skupiny, která je znevýhodněná na trhu práce, s sebou nese určitá rizika. Například rizika spojená s tím, že lidem bez domova, kteří dlouhou dobu nepracovali, chybí pracovní návyky a začlenění do pracovního procesu jim trvá déle. Rizikem je také to, že tito zaměstnanci mohou častěji dělat chyby, které by v běžném zaměstnání měly jiné následky než v sociálním podniku. Konfrontaci mezi posláním a požadavky trhu zde vidím v chování vůči zaměstnancům. Manažeři jsou vůči prodávacům nejspíš ve spoustě situacích benevolentnější, zároveň je chtějí co nejlépe připravit na stálé zaměstnání poté, co odejdou z Přestupní stanice. Níže uvedu situaci, ve které museli manažeři organizace volit mezi svým posláním a požadavky trhu, kterou jsem zachytila v rámci svých terénních poznámek.

*„Na schůzi dnes manažeři řešili situaci dlouhodobě problémového prodáváče. Ten opakovaně porušuje pravidla organizace a neplní pracovní povinnosti. Po opakovaných upomínkách ze strany vedoucích i řešení situace se chování stále nezlepšuje. Došlo to až tak daleko, že s prodáváčem nechtějí pracovat na směně ostatní zaměstnanci. Manažeři jsou teď v situaci, kdy se museli rozhodnout, zda problémovému prodáváči dají výpověď nebo ještě další šanci. Při schůzce jsem si všimla, jaké názory na situaci jednotliví manažeři mají. Na jednu stranu podnik založili právě proto, aby lidem z ulice pomohli najít zaměstnání a dali jim druhou šanci postavit se na vlastní nohy, na druhou stranu i přes své poslání chtějí nabízet kvalitní služby ve svém obchodě s oblečením nakupujícím zákazníkům, a právě tento prodáváč může být pro pověst i spokojenost zákazníků problém,“ (terénní poznámky ze dne 4. prosince 2019).*

Manažeři Přestupní stanice se v této situaci dostali do kolize mezi volbou poslání, tedy možností vyřešit situaci s prodávacem jiným způsobem než výpovědí za cenu nespokojených zákazníků a ostatních zaměstnanců, což může vést ke ztrátě dobrého jména a zisku z prodeje výrobků, a volbou tržních požadavků, která se orientuje na zákaznickou spokojenost se službami a produkty pro účely výdělků, které v tomto případě znamenají i fungování a udržení stávajících pracovních míst pro lidi bez domova. Není mi příslušné hodnotit, jak se manažeři mají rozhodnout a která z voleb je správná, to není účelem této práce.

### 5.3.2 Zavádění nové služby nebo produktu

V průběhu mého několikaměsíčního pozorování, kdy jsem byla součástí především manažerských schůzí, nastalo několik situací, kdy se manažeři rozhodovali o zavedení nové služby nebo produktu do obchodu. V těchto rozhodováních vždy hrála roli jak ekonomická stránka, tak souvislost s posláním organizace. V datech z rozhovorů se konfrontace mezi posláním a tržními požadavky při zavádění nových služeb objevovala také jako významná. Proto níže uvádím jeden z příkladů situací této volby.

*„Na schůzi se mimo jiné řešili nové prostory pro druhou pobočku, kterou bude Přestupní stanice brzy otvírat. Kvůli novým službám, které v nynější pobočce nejsou, a které chtějí v druhé prodejně nabídnout, se musí rozhodnout, které je pro ně ideální. Manažeři se tedy rozhodují, jestli v nově otevřené pobočce pro svou komunitu a zákazníky zřídí tetovací místnost, protože o služby tetování je údajně mezi zákazníky Přestupní stanice zájem, nebo zřídí šicí koutek na opravy a úpravy oblečení, které má větší spojení se samotnou prodejnou oblečení. Rozhodovali se jednak z hlediska financí, která služba jim vynese více peněz pro fungování podniku, ale taky spojitost se zaměstnáváním lidí v nouzi. U tetovacích služeb by totiž nemohli zaměstnat člověka bez domova, ale profesionála, zatímco v šicím koutku by mohli nabídnout pracovní místo paní bez domova,“ (terénní poznámky ze dne 25. září 2019).*

Z úryvku z terénních poznámek vyvstává jasná volba mezi posláním, které by i prostřednictvím nové komerční služby mohlo být naplněno, a trhem, ve kterém jsou pro pohyb v něm a konkurenceschopnost důležité finanční zdroje a atraktivita pro zákazníky, kteří tyto zdroje do podniku přinesou. Střet poslání a tržních požadavků je zde sice patrný,

nedemonstruje však, zda jsou podobné volby pro manažery organizace konfliktní nebo je vnímají jako běžnou součást agendy a fungování podniku.

*„Ten typ volby mezi posláním a trhem často vzniká, když chceme zavést nějakou novou službu nebo produkt nebo chceme cílit na novou cílovou skupinu. Jako sociální podnik chceme být solidární, přístupní všem, hlavně těm, kterým je přístup na jiných místech odepřen. Ale zároveň musíme myslet ekonomicky, aby se nám určitá dobročinnost vybalancovala buď jinou aktivitou, nebo v sobě měla od začátku finanční potenciál,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

Sociální a ekonomické činnosti Přestupní stanice jsou úzce spjaté a jedna bez druhé v organizaci nefungují. Mé otázky týkající se vztahu sociálního poslání a komerčního podnikání byly manažery zodpovězeny shodně a konzistentně. Je z nich tedy patrné, že vizi sociálního podniku je ekonomická udržitelnost, která jde ruku v ruce se sociálním posláním, protože jen tak jej dokážou naplňovat efektivně.

*„Neustále si připomínáme, co je naším hlavním cílem. Business je k tomu prostředkem, nicméně klíčovým. V týmu máme zastánce různých směrů, někdo je spíše zaměřený na business a někdo na sociální tematiku, ale při rozhodování musí dojít ke konsensu,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

*„Podnikání není riziko pro naše sociální poslání, je jeho součástí,“* (advokátka Přestupní stanice).

*„Organizace vznikla za účelem plnit posláním prostřednictvím podnikání. Vztah to byl ze začátku nejistý, ale víme, že každá práce má svou hodnotu, která se musí v té práci odrážet. A dělat kvalitní práci pod cenou nejde, to vede jen k vyhoření a frustraci a není důvod, aby v tomto sociální podnikání bylo odlišné od jakéhokoliv běžného podnikání,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

Sociální činnost a podnikání zde figurují jako rovnocenní partneři stojící vedle sebe a neustále vyvažující pomyslné misky vah. Podnikatelská činnost je v podniku manažery vnímána jako prostředek k řešení sociálních problémů, který je klíčový pro fungování, a který nelze od sociální činnosti oddělovat. Mezi sociálním a ekonomickým modelem tak

panuje kontinuum, manažeři v tomto ohledu nevnímají komercializaci jako ohrožující pro svou misi, ale jako využití příležitostí, které trh i pro sociální problematiku nabízí.

### 5.3.3 Marketingové a obchodní aktivity

Sociální podnikání přináší do života neziskových organizací inovace nejen ve formě obchodních, ale také marketingových aktivit. Přestupní stanice není výjimkou a dobře ví, že pokud chtějí jako sociální podnikatelé na trhu uspět, musí se zaměřovat i na oblasti vlastní propagace a stále zlepšovat a inovovat své obchodní činnosti. Vyplývá to nejen z rozhovorů, které jsem s manažery vedla, ale z jejich samotné prezentace na veřejnosti, a potvrzením mi bylo i pozorování v rámci výzkumu.

*„Například u zavedení „baťovských“ cen, což je známý psychologický obchodní trik, jsme se báli, abychom naše zákazníky neodradili tím, že na ně zkoušíme takovéto praktiky, které sice tolerují obchodům, ale od nás očekávají jiné způsoby. Mají na nás jiné nároky,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

Z výroku tohoto manažera lze předpokládat, že sociální podniky se rozhodují o marketingových a obchodních aktivitách jinak než běžné komerční subjekty, protože do něj vstupuje právě ono poslání, kvůli kterému byla organizace založena. Manažeři Přestupní stanice se domnívají, že zákazníci je nenavštěvují primárně pro to, že by jejich služby byly výrazně lepší než u konkurenčních obchodů s oblečením, ale kvůli jejich sociálnímu přesahu.

*„S tou volbou mezi posláním nebo řekněme našimi hodnotami a tím, jak uspět na trhu, se setkáváme třeba u marketingu, kdy se rozmýšlíme, koho oslovit, s jakou slavnou osobou se spojit,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

Přestupní stanice se v případě rozhodování o tom, jakou formu propagace zvolí, řídí prvotně svými hodnotami a posláním tak, aby byly vzájemně v souladu. Například v případě propagace jejich podniku veřejně známou osobou je pro ně zpravidla důležité, aby vyznávala stejné hodnoty a názorově s podnikem souzněla, což není ve výroku explicitně řečeno, ovšem dokládají to i mé poznámky z pozorování. Ukázkovým modelem byla například kampaň Přestupní stanice na portálu Hithit.com ([www.hithit.com](http://www.hithit.com)), ve které podnik

doporučovali známé osobnosti, které manažeři vybírali a následně oslovovali právě s ohledem na jejich názorové postoje a hodnoty, se kterými sympatizují.

#### 5.3.4 Spolupráce se třetími stranami

Ke všem výše uvedeným situacím se v datech objevovala také situace, kdy podnik řešil posláním versus komerční požadavky, při spolupráci se třetími stranami. Třetí stranou jsou zde myšleny jiné neziskové subjekty, ale především komerční firmy. Na trhu pro ně mohou být tyto subjekty jak konkurentem, tak i partnerem. Ovšem sociální podnik nechce za každou cenu spolupracovat s kýmkoli, kdo by k tomu byl ochoten, i zde prvotně manažeři zvažují, zda taková firma, respektive spolupráce je pro ně hodnotově přínosná. V citaci níže záměrně anonymizuji v rozhovoru zmíněnou komerční firmu, se kterou podnik zvažoval navázání spolupráce.

*„Dost řešíme taky spolupráci s jinými podniky. Třeba nedávno jsme chtěli navázat spolupráci s firmou XY, abychom od nich měli třeba nevyužitá oblečení do našeho obchodu, nové zákazníky, ale my jsme obchod, který vyznává slow fashion (v překladu pomalou módu neboli udržitelnou módu), ale oni fungují na fast fashion (v překladu rychlá móda), ale protože si chceme zachovat naše hodnoty, vidina zisku nebyla pro nás primárním motivátorem v tomhle rozhodování,“ (manažerka fundraisingu Přestupní stanice).*

Manažeři například ve svém interním komunikačním nástroji, do kterého mám mimo jiné také přístup zvažovali oslovení komerčních firem jakožto sponzorů. Jelikož jde o jejich interní písemnou komunikaci, nebudu ji zde konkrétně citovat. Organizace řešila toto oslovení primárně kvůli získání finančních prostředků pro rozšíření svého podnikání a stávajících pracovních míst pro lidi bez domova. Z této komunikace bylo patrné, že manažeři zvažují spolupráci s takovými subjekty, které vyznávají podobné hodnoty, jako je udržitelná a etická móda, ekologická výroba, společenská odpovědnost.

*„Rozmýšlíme se, jestli můžeme přijmout dar od někoho, ať už je to jednotlivec nebo firma, s kým hodnotově nesouladíme,“ (zakladatelka Přestupní stanice).*

„Případně řešíme taky sponzorské dary od lidí i firem, u kterých zvažujeme, jestli dar přijmout od osoby, která by pak chtěla zasahovat do našeho fungování,“ (manažerka fundraisingu Přestupní stanice).

Pro Přestupní stanici není ve spolupráci se třetími stranami důležitá jen názorová a hodnotová souhra. V takovýchto situacích zde pravděpodobně existují i obavy z toho, že subjekt, který poskytne podniku peníze, za to může chtít něco zpět. Je však patrné, že vlastní podnikání není jediným zdrojem příjmů a podnik diverzifikuje prostředky také sponzorskými dary od soukromých a firemních dárců.

### 5.3.5 Volba mezi sociálním posláním a tržními požadavky

Níže v tabulce uvádím shrnutí situací, ve kterých se manažeři nejčastěji setkávají se střetem poslání a požadavků tržní ekonomiky, a které jsem popsala v předchozích kapitolách.

**Tabulka č. 10: Shrnutí – volba mezi posláním a tržními požadavky**

1. Zaměstnávání znevýhodněné skupiny
2. Zavádění nové služby nebo produktu
3. Marketingové a obchodní aktivity
4. Spolupráce se třetími stranami

Zdroj: autorka

Nemůžeme jednoznačně říct, že manažeři Přestupní stanice vidí v těchto situacích volbu mezi posláním a požadavky trhu jako konfliktní. Z jejich výroků i dat z terénu můžeme vyčíst spíše to, že v rámci sociálního podnikání jsou pro ně tyto dvě oblasti neoddelitelné a ve všech svých rozhodováních je zohledňují a neustále vyvažují.

## 5.4 Riziko odklonu od poslání

Již v teoretické části této práce jsme se dozvěděli, že někteří kritici komercializace (Guo, 2006, Frohlich, 1999 a další) se silně obávají, že organizace, které vyznávají hodnoty neziskového sektoru, se přijetím komerčních aktivit odkloní od poslání, pro které vznikly. Nevylučuji, že nejsou tyto obavy na místě, z toho důvodu jsem ve výzkumu pátrala po tom,

jak toto riziko, které zahraniční autoři zmiňují, vnímají samotní manažeři v českém neziskovém prostředí. Je pro ně odklon od poslání kvůli podnikatelským aktivitám opravdu hrozbou nebo naopak toto riziko neberou v potaz a neřeší jej ve svých dennodenních činnostech?

#### 5.4.1 Sociální a ekonomické role

*„Vždycky je primárním cílem naše poslání, ze kterého nejsme ochotni slevit. Snažíme se co nejvíce komercializovat, abychom mohli přežít. Přestupní stanici jsme vybudovali tak, aby si na svoji činnost sama vydělala a nejde tyhle dvě věci od sebe oddělovat, i když občas může vzniknout lehký konflikt. Ale jak jsem říkala, většinou se to týká řízení zaměstnanců,“* (advokátka Přestupní stanice).

Ze zjištění bylo patrné, že komerční aktivity na trhu a sociální poslání stojí v organizace na stejné úrovni, tedy jeden doplňuje druhý a bez sebe nefungují. Většina manažerů nenazývá odklon od poslání jako konflikt, který denně při své činnosti řeší, ale jako riziko, které je neoddělitelnou součástí sociálního podnikání, a proto s ním tak v rozhodování pracují. Především tak, že pokud se riziko odklonu od plnění sociálních cílů objeví a vznikne tenze, manažeři volí raději cestu poslání na úkor získání jakýchkoliv komerčních výhod.

*„Můžeme snadno sklouznout k zapominání na původní poslání a začít se příliš soustředit na businessovou část. (...) v takových situacích se přikloníme vždy spíše k poslání,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

Manažeři se v situacích volby mezi posláním a komerčními výhodami, vždy přikloní spíše k poslání, které nechtějí upozadit nebo se od něj zcela odklonit. Důkazem toho jsou i data z pozorování, které jsem na manažerských schůzích absolvovala. Typickým příkladem bylo například rozhodování o „...navázání spolupráce se společností XY, díky které by podnik mohl získat nový jejich příliv zákazníků. Manažeři se ale rozhodli spolupráci nenavazovat, protože komerční firma, která je na spolupráci oslovila nevyznává stejné ani podobné hodnoty, naopak právě proti takovým hodnotám se snaží sociální podnik bojovat nebo od nich vymezit,“ (terénní poznámky ze dne 28. srpna 2019). To, co manažeři deklarují ve svých výpovědích se tedy velmi často ukazovalo i v reálných rozhodovacích situacích.

Manažeři nevyužili příležitosti k získání zisku, protože by narušilo poslání, které si stanovili v zakládacím dokumentu a které je hlavním pohonem fungování organizace.

*„Na schůzi dnes manažeři debatovali o formách propagace vzhledem k tomu, že v současné době rebrandují svou značku (mění vizuální stránku organizace), s čímž souvisí i propagační materiály. Diskutovali, které propagační materiály a dárkové předměty jsou pro ně nezbytné nebo přinesou zajímavou formu propagace. Zajímavé bylo, že zamítli vlastní potisky obalových materiálů (tašek, krabic), protože nechtějí vytvářet další zbytečné nebo neekologické obaly, ...“ (terénní poznámky ze dne 26. června 2019).*

Toto rozhodnutí bylo pro mě velmi zajímavé a potvrzuje také to, že na úkor vlastní propagace sociálního podniku, respektive značky, manažeři zvolili raději cestu udržitelnosti a ekologického využívání jiných a darovaných obalů, aby se neodchýlili od svých hodnot a poslání – myslet a jednat ekologicky a v souladu s udržitelností. Pokud se tedy podíváme na zkoumaný fenomén z různých perspektiv, pozorování a rozhovorů, můžeme zde nalézt soulad v tom, co manažeři deklarují a v tom, jak se skutečně rozhodují a rozhodování řeší.

#### 5.4.2 Sociální a ekonomické strategické plánování

Manažeři organizace vytváří strategické plány do budoucna, u nichž nejsou součástí pouze sociální strategické cíle, ale pracují i s plány ekonomickými. Především ve smyslu, kam se organizace musí ekonomicky posunout, aby mohla rozšiřovat plnění sociálního poslání. To je zaručeně pro budoucnost sociálního podniku chvályhodné. Z dokumentů, do kterých jsem měla možnost nahlédnout bylo ovšem patrné, že tyto strategické dokumenty upravují jen málo flexibilně, dochází u nich k nízké intenzitě kontroly plnění plánů a reakce na neplnění plánu, případně vyhodnocení uskutečněného plánu (interní dokumenty Tvorba strategie, Plán 2019, Strategie 2020). Takové počínání může organizaci například brzdit v dalším rozvoji nebo co hůř nerozvíjet vůbec. Nabízí se tedy otázka, jestli vyhodnocování plánů neprobíhá kvůli nedostatečným zkušenostem s takovouto činností, nedostatečnými kompetencemi a znalostmi nebo například z časových důvodů, protože pouze jeden z manažerů vykonává pozici na hlavní pracovní poměr a celý úvazek.

Nicméně ve strategickém plánování organizaci pomohli především odborníci z komerčního sektoru, a to v rámci několik projektů a programů pro neziskové organizace, individuální mentoring s odborníky i vyhledávání neplacených dobrovolných odborníků

prostřednictvím různých platforem. Tato cesta tedy manažerům pomáhá v lepší orientaci při strategiích, které se týkají obchodních, marketingových i dalších činností. Při pozorování v terénu i analýzou dostupných interních dokumentů jsem se o využití odborníky z komerční sféry sama přesvědčila, což dokládám daty níže.

*„Dnešní manažerská schůze nebyla standardní jako obvykle, ale byla koncipována jako mentoring, který organizace využívá zpravidla jednou měsíčně. Mentoring trval zhruba tři hodiny a s mentorkou Markétou, kterou využívají, spolupracují díky programu Nadace Vodafone. Proběhla nejdříve rekapitulace úkolů, které vzešly z mentoringu předešlého, ale taky shrnutí toho, co manažeři právě řeší. Mentorka pak po celou dobu manažerské schůze vstupovala do jednotlivých fází řešení a dávala rady a návody, jak strategicky plánovat a přemýšlet,“* (terénní poznámky ze dne 9. října 2019).

Využívání externích odborníků dokazují také interní dokumenty, ke kterým jsem měla přístup od manažerů. Díky online sdílení jsem se dostala ke složkám obsahující dokumenty ve formě zápisů z poskytnutých mentoringů a písemnou docházkou s podpisy mentorů i účastníků mentoringu. Pro zachování důvěrnosti informací ale nebudu jmenovat mentory ani počet využitých hodin těchto konzultací. V rámci online komunikačního kanálu, který manažeři organizace používají pro každodenní komunikaci, jelikož pracují na dálku, jsem nejednou vysledovala diskuse ohledně hledání odborníků z komerční sféry, které organizace chtěla využít pro různé komerční aktivity, se kterými nemá velkou zkušenost. Takové odborníky využívají zpravidla zdarma díky různým platformám, kde odborníci nabízejí své dobrovolné služby či konzultace. Takto například organizace využila odborníky na tvorbu a správu webových stránek, správu reklamních kampaní (komunikace prostřednictvím nástroje Slack z ledna 2019) i obchodních strategií zaměřující se na prodej oblečení v kamenných prodejnách.

*„Na schůzi dorazili na konzultaci dva odborníci na prodej, které manažerka fundraisingu vyhledala a oslovila prostřednictvím portálu Umsemumtam.cz. Jeden z nich se zabývá business vývojem a prodejem luxusních produktů, druhý měl dlouholeté zkušenosti z obchodního managementu, ...“* (terénní poznámky ze dne 26. února 2020).

Pokud se ovšem podíváme na oblasti, ve kterých manažeři využívají odbornosti externích dobrovolníků, jde především o konzultace strategií týkající se ekonomických

aktivit, nikoliv těch sociálních. Sociální strategické plánování je spojeno s plánováním ekonomických strategií, a tedy i obsaženo ve společných dokumentech. Ani v průběhu pozorování jsem nezaznamenala využití odborníků ze sociální sféry, což může znamenat, že jej nevyužívají, nebo využívají v menší míře a intenzitě, protože v tomto ohledu mají dostatečně odpovídající vědění a znalosti.

#### 5.4.3 Vztahy s veřejností

Jedním z nejvíce rezonujících témat souvisejícím s rizikem odklonu od poslání byly obavy ze ztráty podpory veřejnosti a odklonění se od hodnot, díky kterým sociální podnik tyto podporovatele získal. Z rozhovorů s manažery však nevyplývalo, jakým způsobem analyzují, zda o podporovatele přicházejí či nikoliv. Takovým indikátorem může být například nárůst nebo naopak pokles pravidelných i jednorázových dárců, nárůst či pokles zákazníků nakupujících v obchodech s oblečením či přímá zpětná vazba od veřejnosti. Na druhou stranu to, kolik zákazníků v obchodech nakupuje, nemusí souviset pouze s tím, jaké hodnoty sociální podnik proklamuje. Do takové situace totiž může vstupovat mnoho proměnných od výběru zboží přes ceny až po ekonomickou situaci na trhu. Manažeři tedy nevyužívají žádný způsob analýzy ani vyhodnocení toho, jak se vyvíjejí jejich vztahy s veřejností.

*„To, čeho se samozřejmě bojíme, je ztráta image, ztráta přízně lidí, kteří k nám chodí, protože nám věří a věří v naše hodnoty a poslání, a proto nás mají rádi. I kvůli tomu nechceme třeba spolupracovat se společnostmi, které mají odlišné hodnoty, i když nás samy osloví a mohli bychom z toho mít finanční nebo jiný prospěch,“* (manažerka fundraisingu Přestupní stanice).

Poslání a hodnoty se zdají být pro manažery organizace klíčovým důvodem, proč u nich zákazníci nakupují v obchodech s oblečením, a o to víc se obávají odklonu od těchto hodnot. Opět zde můžeme nalézt spojení sociálních a ekonomických rolí. Pokud totiž organizace vyznává určité hodnoty, vznikla a existuje kvůli určitému poslání, je pravděpodobné, že u nich budou nakupovat lidé, kteří s tímto přístupem souzní, a pokud v obchodech tito lidé budou nakupovat, podnik bude ekonomicky udržitelný. Není nám však jasné, kolik takových zákazníků v obchodě nakupuje právě z důvodu podpory poslání a kteří z důvodů, které s posláním vůbec nesouvisí.

*„Při propagaci nemůžeme volit tak agresivní způsoby jako komerční organizace a musíme neustále myslet na to, že pomoc lidem je to, proč u nás zákazníci nakupují a nesmíme tak navenek působit příliš jako business,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

Také v marketingových aktivitách sociálního podniku se projevuje vyvažování sociálních a komerčních rolí. Manažeři nevolí stejné způsoby propagace organizace, ač sami od expertů z komerční sféry získávají potřebné znalosti. Do svého podnikání je sice aplikují, ale vnímají v nich rozdílnost právě v sociálním přesahu jejich práce, která pomáhá specifické skupině lidí, a který při svých aktivitách neustále zvažují.

*„Navíc je složité takové podnikání komunikovat navenek a vysvětlovat, proč je důležité pro další fungování a rozvoj organizace. Typicky pro skupinu původních podporovatelů, kteří podporovali původní myšlenku, kdy jsme ještě nebyli ani sociálním podnikem,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

*„Tu vyváženost (poslání versus komerčních aktivit) řešíme při pravidelných schůzích společně, analýzou situace a zvážením, jestli situace odporuje našim hodnotám, hodnotám cílové skupiny nebo hodnotám zákaznické skupiny,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

Organizace získala podporovatele ještě v době, kdy nebyla sociálním podnikem a pro manažery je stále důležité si je udržet i nadále. Aby tedy komerční aktivity a prospěch z nich nebyl dominantnější nad posláním, snaží se manažeři o neustálé vyvažování sociálních a ekonomických cílů a ve všech svých aktivitách chtějí vyjadřovat vlastní hodnoty, na kterých organizace stojí. Manažeři vyváženost rolí řeší společně při manažerských schůzích, kde zároveň o fungování organizace rozhodují.

## 5.5 Podpora sociálního poslání

Posláním zkoumaného sociálního podniku, jak již bylo zmíněno, je *„podpora zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením, zejména pak osob bez přístřeší a podpora vzdělávacích aktivit věnovaných zejména sociální problematice a kulturních aktivit, ...“* (Výroční zpráva 2017). Kromě vytváření pracovních míst pro lidi bez domova a podpora jejich uplatnění na trhu práce se sociální podnik zaměřuje také na osvětu v oblasti

bezdomovectví a dalších sociálních otázkách prostřednictvím pořádání kulturních a vzdělávacích akcí.

*„Poskytujeme práci a zázemí lidem bez domova a pro širokou veřejnost pořádáme workshopy, přednášky či promítání,“* (www.prestupnistanice.cz).

Vzhledem k výše citovaným tvrzením jsem se ve výzkumu zajímala o to, zda vzdělávací a kulturní aktivity, které sociální podnik pořádá, jsou čistě filantropického charakteru nebo mají zároveň i ekonomický potenciál. Z pozorování několika takovýchto akcí a jejich organizace a interní komunikace jsem zjistila, že organizace tyto aktivity realizuje primárním pro svůj sociální cíl. Zpravidla většina těchto akcí je zcela zdarma, respektive za dobrovolný příspěvek, nebo za drobnou částku, která pokryje náklady spojené s akcí. Například při workshopu výroby ekologických sáčků šlo o pokrytí nákladů na textilní materiál. Je pravděpodobné, že těmito aktivitami sociální podnik nedosáhne ziskovosti, ba ani nepokryje náklady na provoz podniku, pokud by nerealizoval i jiné podnikatelské aktivity. Nicméně i vzdělávací a kulturní aktivity mohou být důsledkem ekonomického růstu podniku, a to ve chvíli, kdy se účastníci těchto akcí transformují na zákazníka, který nakoupí v jejich obchodech s oblečením vzhledem k tomu, že akce probíhají přímo v nich. I tyto aktivity tak mohou mít nepřímo ekonomicky pozitivní dopad, i když primárně nejsou prostředkem k zisku. Aktivity organizace, které jsou v souladu s posláním mohou sloužit jako nástroj k propagaci a podpoře komerčních aktivit – provozování obchodů s oblečením.

*„Organizace se zapojila do kulturní akce s názvem Mezidvorky, která probíhá na pražském Žižkově. V rámci víkendové události musí organizace vytvořit program na dvorku u svého obchodu. Na program oslovila malé začínající umělce – hudebníky, malíře, bude promítat dokumentární film o udržitelné módě a zapojí workshop výroby ekologických sáčků na potraviny. Všechny aktivity, program i občerstvení pak podnik nabízí za dobrovolný příspěvek, tudíž nedokáže předem vyčíslit, jestli na samotném programu prodělá nebo naopak finance získá. Kromě finančního prospěchu jde ale hlavně o vizibilitu sociálního podniku, témat a hodnot, kterým se věnuje,“* (terénní poznámky ze dne 29. května 2019).

## 5.6 Diverzifikace zdrojů financování

Přestupní stanice své zdroje příjmů diverzifikuje v několika zdrojích viz tabulka níže. Tím nejméně využívaným, dá se říct zpravila nevyužívaným, jsou příjmy z veřejných zdrojů (dotace ze státního, krajského nebo obecního rozpočtu, veřejné zakázky nebo zahraniční veřejné zdroje). Největší podíl příjmů tvoří zejména příjmy z podnikání, sekundárně soukromé a firemní dary nebo crowdfunding (www.hithit.com).

**Tabulka č. 11: Diverzifikace zdrojů Přestupní stanice**

Rok 2018	Rok 2019
Příjmy z prodeje zboží	Příjmy z prodeje zboží
Dary	Dary
Dobrovolné příspěvky z akcí	Dobrovolné příspěvky z akcí
Granty	Crowdfunding

Zdroj: autorka dle Cashflow 2018 a Cashflow 2019 Přestupní stanice

*„Naším cílem je být na těchto (veřejných) zdrojích úplně nezávislí,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

*„Čas, který bychom strávili na tom, abychom získali drobné peníze od města, nestojí za to,“* (manažerka fundraisingu Přestupní stanice).

*„Jen dvakrát od Prahy 3 na kulturní program a provoz. Celkem asi 23 tisíc,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

V rozhovorech s manažery se mi potvrdilo, že se k veřejnému financování nestaví nijak zvlášť pozitivně a ani do budoucna ve svém plánování s těmito zdroji nijak významně nepočítají. Sociální podnik založili právě proto, aby na tomto typu příjmů nemuseli být závislí. Vlastní příjmy jsou flexibilnějším způsobem, jak činnost organizace udržet.

*„Podnikat a nebyť závislý na dotacích nebo grantech je velká výhoda a volnost v rozhodování. (...) bodu zvratu jsme dosáhli až po roce a půl, držíme si finanční polštář, a proto i když jsme někdy v červených číslech, nekrachujeme. Z jedné pobočky pokryjeme celkové náklady, u druhé pokryjeme zatím asi čtvrtinu,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

## 5.7 Způsob rozhodování a vyhodnocování aktivit

V rámci výzkumného projektu jsem bádala mimo jiné po tom, jak se vlivem komercializace mění rozhodování o fungování organizace občanské společnosti, která se nově pohybuje kromě neziskového prostředí také na trhu. Pátrala jsem po systému rozhodování a po tom, zda manažeři v organizaci uplatňují rozhodovací role a mají určité rozhodovací pravomoci.

*„V týmu rozhodujeme jednohlasně, proto rozhodování musí předcházet diskuse, dokud s výsledným návrhem nesouhlasí všichni členové týmu. Právo veta má zakladatelka a předsedkyně pro případ, že by rozhodnutí bylo proti původní myšlence organizace,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

*„Hlasujeme na schůzi, přičemž já mám právo veta, pokud věci nejsou v souladu s posláním a hodnotami organizace,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

Dotazovaní manažeři vysvětlovali systém rozhodování, který funguje na bázi hlasování o konkrétní věci, již předchází diskuse a trvá do chvíle, než souhlasí všichni rozhodující. Výsledkem takového hlasování pak musí být konsensus a pokud by některý z manažerů nepřistoupil na dané rozhodnutí, musí dojít k novým návrhům a úpravám rozhodnutí. Výjimkou v takovém procesu jsou pak situace, kdy zakladatelka vyhodnotí rozhodnutí jako odporující poslání a hodnotám organizace a v takovou chvíli může celé rozhodnutí zrušit neboli nepřijmout. Vyhodnocení, jestli finální rozhodnutí odporuje poslání, je tak v rukou zakladatelky, tedy jedné řídicí osoby.

*Poslání má vždy v rozhodování přednost, ale ekonomická aktivita je nástrojem pro poslání, takže to nelze úplně oddělit a nevzniká tak mnoho konfliktů,“* (advokátka Přestupní stanice).

*„Ta tenze tam je, nicméně mám pocit, že jsme čím dál víc nakloněni zkoušet různé přístupy běžné pro komerční organizace, a to s tím, že určitou věc vyzkoušíme dočasně s následným vyhodnocením, a pokud nemá negativní dopad na sociální činnost, a ještě je pozitivní pro náš business, ponecháme ji,“* (manažer obchodu a financí Přestupní stanice).

Předcházející výroky manažerů jsou velmi zajímavé. Zejména v tom, jak nahlížíjí na situace, ve kterých řeší volbu mezi posláním a požadavky trhu. Z jedné výpovědi je patrné, že takové rozhodování není vnímáno jako konfliktní, ale je to součást specifického podnikání. Druhý výrok manažera naopak tenzi v rozhodování mezi posláním a tržními požadavky vnímá, tvrdí, že se v mnoha situacích více přiklání ke komerčním přístupům, u kterých vyhodnocuje, jaký mají dopad na sociální poslání.

*„Ekonomické aktivity jsme vyhodnocovali separátně několikrát ročně, nicméně momentálně děláme takové vyhodnocování častěji, ideálně v reálném čase,“* (manažer Přestupní stanice).

*„Aktivity (sociální a ekonomické) vyhodnocujeme společně. Na základě zisku a rozšiřování ekonomických aktivit jsme totiž pak schopni nabídnout více pracovních míst,“* (advokátka Přestupní stanice).

Co se týče vyhodnocování sociálních i ekonomických aktivit organizace, nemají manažeři zcela jednotnou koncepci. Nevyužívají ani žádný z analytických přístupů typicky využívaných komerčními firmami. Zhodnocení činností tak provádí spíše sledováním ekonomického vývoje organizace a tvorbou finanční strategie do budoucna. Hodnotí, jak se vyvíjí jejich příjmy, které pokud jsou v souladu s finančním plánem, umožní vytvořit nová pracovní místa. Sledování sociálního dopadu pak analyzují spíše intuitivně. Sledují například, jak se daří lidem po ukončení pracovní činnosti v Přestupní stanici nalezení stálého zaměstnání.

*„Sledování dopadu neděláme, nevíme jak,“* (zakladatelka Přestupní stanice).

## 5.8 Důsledky komercializace

V předchozích kapitolách jsem rozebrala nejvýznamnější zjištění, která vzešla z mého bádání a odpovídala na výzkumné otázky, v jakých situacích se manažeři organizace občanské společnosti setkávají se situacemi volby mezi posláním a požadavky tržní ekonomiky, jak takové situace řeší a jak je hodnotí neboli vnímají. Prostřednictvím výzkumného projektu jsem tak analyzovala také pozitivní a negativní důsledky toho, že občanská organizace komercializovala. V následujících tabulkách shrnuji tyto důsledky,

kteřé můžeme nalézt ve výpovědích manažerů, v datech z pozorování i dokumentech, kteřé manažeři zpracovávají.

**Tabulka č. 12: Důsledky komercionalizace Přestupní stanice**

<b>Pozitivní důsledky komercionalizace</b>	<b>Negativní důsledky komercionalizace</b>
Vyšší stupeň soběstačnosti	Omezený počet podpořených osob
Finanční nezávislost na veřejných zdrojích	Konkurenční prostředí
Podnikání jako nejvýznamnější zdroj příjmu	Ztráta původních podporovatelů
Tvorba pracovních míst pro znevýhodněnou skupinu na trhu práce	Nemožnost vytvoření placených pracovních míst pro odborníky
Flexibilnější a snadnější rozhodovací procesy	Riziko odklonu od poslání
Inovativní přístupy k řešení sociálních problémů	Nižší podnikatelské znalosti a dovednosti
Odpovědnost za své činnosti	-
Zkvalitňování služeb	-
Využívání znalostí expertů z komerční sféry	-
Diverzifikace zdrojů	-
Lepší naplňování sociálního poslání	-

Zdroj: autorka dle výzkumných zjištění

Jako velkou výhodu transformace na hybridní formu organizace občanského sektoru vnímají manažeři především volnost v rozhodování o svém vlastním fungování a nezávislost na veřejných zdrojích, které využívají jen zřídka. Díky tomu, že se zapsaný spolek stal a ztotožňuje se se sociálním podnikem, dokáže lépe řešit sociální problém špatného uplatňování lidí bez domova a se zkušenostmi s bezdomovectvím na trhu práce. Inovativní způsoby se projevují nejen v oblasti samotného řešení problému, tedy vytváření pracovních míst pro tuto znevýhodněnou skupinu, organizace inovace využívá při své propagaci, v rozhodovacích procesech, využívání expertních znalostí z komerčního sektoru i zkvalitňování služeb pro cílovou skupinu i zákazníky. Zdroje, které ke svému fungování využívá, diverzifikuje, a kromě příjmů z vlastního podnikání je dokáže kombinovat se získáváním soukromých a firemních darů či výběrem dobrovolných příspěvků na organizaci pořádaných kulturních a vzdělávacích akcích. Přesah poslání – zaměstnávání lidí bez

domova – je vidět hlavně ve způsobu myšlení a konání, které je v ekologickém, etickém a udržitelném souladu.

Manažeři sociálního podniku ve svých výpovědích přiznávají i určité obavy, například ze ztráty původních podporovatelů, dobrého jména a image, nebo zapomínání na původní poslání. Komerčializace jim ale přináší i další negativní důsledky od konkurenčních tlaků na trhu, kde musí sami bojovat o své místo, přes omezený počet lidí, které může v provozovaných obchodech s oblečením zaměstnávat, až po neznalost či nezkušenost aktivit typických pro podnikatelské prostředí. S posledním bodem se však manažeři vypořádávají způsobem, který by mohl být zajímavý i pro další organizace s obdobnými potížemi, a to využíváním expertů z různých oborů z komerčního prostředí a získávání od nich potřebných znalostí k vlastnímu podnikání.

## ZÁVĚR

Diplomová práce na téma *Komercializace organizací občanské společnosti – sociální poslání versus požadavky tržní ekonomiky* měla za cíl porozumět zkušenostem, které mají manažeři organizací občanské společnosti v českém prostředí se situacemi, kdy dochází ke konfrontaci mezi posláním organizace a tržními požadavky, se kterými se setkávají při výkonu komerčních aktivit, a dále jak těmto konfrontacím rozumí a jak je řeší. Ve vědeckém světě existuje diskuse o tom, zda komercializace přináší do života organizací občanské společnosti tlak na jejich sociální poslání, kvůli kterému byly založeny, či nikoliv. Prostřednictvím výzkumného bádání jsem hledala odpovědi na výše položené výzkumné otázky v organizaci občanské společnosti označující se za sociální podnik jakožto hybridní formu organizace stojící v průsečíku sektoru neziskového a sektoru tržního.

Z výzkumu vyplynulo, že se manažeři organizace rozhodli pro transformaci z tradiční neziskové organizace v sociální podnik především z důvodu efektivnějšího naplňování svého sociálního poslání. Původní altruistické poslání integrovat sociálně znevýhodněnou skupinu osob postiženou bezdomovectvím na trh práce je naplňováno prostřednictvím aktivit v tržním prostředí. Tyto důvody zmiňují i příznivci komercializace, o čemž bylo napsáno v teoretické části práce. Sociální podnikání je tedy nástrojem k účinnějšímu řešení sociálních problémů, vyššímu stupni udržitelnosti sociálního poslání a kvalitnější pomoci cílové skupině. Díky nezávislosti na veřejných dotacích a grantech a generování vlastních příjmů z podnikání se tak organizace stala soběstačtější a využívá výhod autonomie v rozhodování o svém dalším fungování a působení.

V rámci výzkumného bádání v této organizaci vyšly najevo klíčové oblasti, ve kterých manažeři organizace řeší střet sociálního poslání a požadavků tržní ekonomiky. Zjišťovala jsem, zda tyto konfrontace vnímají jako konfliktní a jak případně takovouto tenzi řeší. Ukázalo se, že konfrontace se objevuje hned v tom nejzásadnějším počínání, a to právě v samotném zaměstnávání lidí bez domova, které se snaží navrátit zpět na pracovní trh a do společnosti. Dotazovaní manažeři organizace ve své činnosti velmi často řeší situace, kdy jsou nuceni volit mezi odlišným chováním vůči svým zaměstnancům, než je běžné v komerčním prostředí. Konkrétně jde o větší toleranci k jejich chybovosti při pracovní náplni, delší čas na zaučení či začlenění se do pracovního procesu. Zde se tedy manažeři přiklánějí ke svému sociálnímu poslání integrace osob na pracovní trh, ve kterém zpravidla dlouhou dobu nefungovaly, a to i na úkor vlastní podnikatelské činnosti.

Fungování organizace občanské společnosti v komerční sféře přivádí manažery k novým výzvám v oblasti obchodních a marketingových aktivit. Přebíráním těchto aktivit se začínají více podobat komerčním subjektům. Manažeři se i v těchto aktivitách dostávají do střetu, o kterých rozhodují ve své každodenní činnosti. Z rozhovorů s manažery vyšlo najevo, že ono rozhodování o marketingových a obchodních strategiích probíhá dle nich jinak než u běžného komerčního subjektu, právě z toho důvodu, že do něj vstupuje prvek poslání. Při vlastní propagaci volí cesty, které jsou v souladu s hodnotami sociálního podniku, a to i na úkor komerčního prospěchu z určité aktivity. Volí přístupy, kde by mělo „vítězit“ sociální poslání. Stejná situace se pak objevuje při zavádění nových produktů či služeb v obchodech s oblečením, kde znevýhodněnou skupinu zaměstnávají. Rovnocenné postavení sociálního poslání a podnikání musí být manažery neustále vyvažováno, aby nedošlo k výraznému odklonu od poslání, kvůli kterému tento podnik existuje.

Také spolupráce se třetími stranami je pro manažery otázkou střetu sociálního poslání a tržních aktivit. Jakákoli plánovaná spolupráce s dalším subjektem je pro manažery Přestupní stanice omezena primárně orientací na své poslání, proto i v tomto rozhodování dochází ke zvažování, zda spolupráci realizovat či nikoliv. Podobně jako u marketingových a obchodních činností manažeři zvažují, jaké má potenciální partner hodnoty a zda jsou v souladu s těmi jejich. Zajímavé bylo také zjištění, že u spolupracujících partnerů mají manažeři obavy ze zásahu třetí strany do jejich fungování. V tomto případě může jít především o subjekty, které by Přestupní stanici poskytovaly finanční či jinou materiální i nemateriální podporu.

Obecně manažeři organizace nevnímají konfrontaci poslání a požadavků tržní ekonomiky jako konflikt, který řeší na denní bázi, ale jako neoddělitelnou součást sociálního podnikání, respektive komercializace. Zároveň se ale objevují situace, které jako konflikt či tenzi vyhodnotí. Zajímalo mě, jak v takových situacích rozhodují a jak situace řeší. Veškeré rozhodování v organizaci probíhá na základě diskuse a následného konsensu všech manažerů. V případě, že zakladatelka organizace vyhodnotí rozhodnutí jako nepřijatelné pro sociální poslání, může celé rozhodnutí vetovat a diskuse mezi manažery probíhá od začátku. V rámci pozorování manažerských schůzí jsem se ovšem s takovou situací nesečkala, což neznamená, že v organizaci nikdy neprobíhá, ale dá se usuzovat, že nebude příliš častá. Mezery jsem u manažerů shledala ve vyhodnocování sociálních a ekonomických aktivit. Pro takové vyhodnocení chybí využití některých z analytických nástrojů využívaných komerčními subjekty. Zde tedy vidím prostor, kde manažeři organizace mohou využít znalostí a dovedností typických pro trh a tržní subjekty.

Autoři zmíněni v teoretické části této práce, jako například autorka Karen A. Froelich, zmiňují obavy z odklonu od sociální poslání organizací z důvodů přijetí komerčních aktivit. Ve zkoumané organizaci je riziko odklonu od poslání tématem, které řeší ve svých rozhodovacích procesech a vnímají jej jako součást sociálního podnikání, které je přirozeně přítomno. Nelze však říct, že jde o konflikt či tenzi s negativní konotací, které by řešili ve svých každodenních činnostech. V případě, že se tenze objeví, manažeři se v rozhodování přiklání směrem ke svému poslání na úkor tržních výhod. Rizika odklonu od poslání se manažeři zjevně obávají nejvíce kvůli možné ztrátě podporovatelů, a tedy poničení vztahů s veřejností, které budují. Z toho důvodu manažeři sociálního podniku při každém rozhodování a každodenních aktivitách vyvažují váhy sociálního poslání na straně jedné a požadavků tržní ekonomiky na straně druhé. Nedá se tedy potvrdit názor autorů J. Gregory Deese a Beth Battle Andersona, kteří tvrdí, že v nastalém konfliktu zvítězí spíše ziskové motivy organizace.

Velmi zajímavým zjištěním výzkumného bádání je, jak manažeři řeší nezkušenost či nedostatečnou znalost některých expertních znalostí z tržního prostředí. Určitým limitem komercializace totiž může být právě nedostatek takových znalostí při zavádění komerčních praktik, například při strategickém plánování. V této organizaci našli manažeři řešení v získávání odborných znalostí od expertů z komerční sféry, se kterými spolupracují. Jde například o mentoringy, vyhledávání neplacených odborníků a manažerů z tržního prostředí. Získávání odborných rad a dovedností z komerčního sektoru by bylo jistě zajímavé pro další rozšířené výzkumné bádání. Taková cesta může být totiž vhodným nástrojem, jak implementovat komerční praktiky do života organizací občanské společnosti.

Komercializace přinesla do fungování zkoumaného sociálního podniku Přestupní stanice řadu výhod. Pozitivní důsledky transformace na hybridní formu organizace občanské společnosti se projevují převážně ve volnosti manažerů v rozhodování nezávisjících na poskytovatelích příjmů, ve větší soběstačnosti a finanční nezávislosti na veřejných zdrojích, které organizace využívá jen zřídka. Díky komercializaci může organizace efektivněji pomáhat cílové skupině postižené bezdomovectvím a řešit sociální problémy inovativními přístupy. Výzkum v této konkrétní organizaci tedy tyto přínosy komercializace, které zmiňují například autoři Abhisekh Ghosh Moulick či Baorong Guo, potvrzuje. I tyto výhody mají ale jisté limity, jelikož v rámci sociálního podniku prozatím manažeři nedokážou vytvořit dostatek pracovních míst pro znevýhodněnou skupinu osob na trhu práce a počet těchto míst je tak omezený. Důležité pro manažery organizace je také diverzifikace zdrojů, kdy nejvýznamnějším příjmem je právě příjem z vlastní činnosti – podnikání. Svým

pohybem na trhu se vyskytli v novém konkurenčním prostředí, ve kterém musí bojovat o svou existenci. Na druhou stranu díky přebírání tržních praktik navazují nové spolupráce s komerčními subjekty a využívají jejich expertních znalostí. Při svém rozhodování o dalším fungování manažeři sociálního podniku musí neustále vyvažovat komerční a sociální aktivity tak, aby nedošlo k nejsilnější obavě – odklonu od sociálního poslání.

V závěru této práce bych shrnula, že komercionalizace v podobě zavádění činností komerčního charakteru slouží ve zkoumané organizaci k podpoře cílů a sociálního poslání organizace, pro které byla původně založena, a oba tyto prvky stojí vedle sebe jako rovnocenní partneři, kteří mezi sebou musí vzájemně dělat kompromisy a vyvažovat své vlastní zájmy a potřeby.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### ODBORNÁ LITERATURA

ANHEIER, Helmut K. 2005. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: Routledge.

(Anheier, 2005)

BOUKAL, Petr. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada.

(Boukal, 2013)

DEFOURNY, Jacques, Marthe Nyssens. 2012. *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. EMES Working Papers no. 12/03.

(Defourny, Nyssens, 2012)

DOHNALOVÁ, Marie. 2009. *Sociální ekonomika - vybrané otázky*. Praha: VÚPSV.

(Dohnalová, 2009)

DOHNALOVÁ, Marie, Durmish GURI a Jaroslava HRABĚTOVÁ. 2013. *Social Enterprise in the Czech Republic: ICSEM Working Papers No. 24*. Belgie.

DOHNALOVÁ, Marie, a kol. 2013. *Sociální ekonomika a sociální podnikání*. Praha: Wolters Kluver.

(Dohnalová a kol., 2013)

FLICK, Uwe. 2018. *An introduction to qualitative research*. 6th edition. Los Angeles: SAGE.

FRIČ, Pavol, Rochdi GOULLI. 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia.

(Frič, Goulli, 2001)

FRIČ, Pavol, Tamara KATUŠČÁK, Pavel MIČKA a Vít SKÁLA. 2016. *Občanský sektor v ohrožení?* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).

(Frič a kol., 2016)

HENDL, Jan. 2010. *Kvalitativní výzkum v pedagogice*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

(Hendl, 2010)

HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

(Hendl, 2016)

KULDOVÁ, Lucie. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava.

(Kuldová, 2012)

KUVÍKOVÁ, Helena, Gabriela VACEKOVÁ. 2009. *Diverzifikácia finančných zdrojov v neziskových organizáciách*. E & M Ekonomie a Management 12 (4). Liberec: TU v Liberci.

(Kuvíková, Vaceková, 2009)

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.

(Olecká, Ivanová, 2010)

PELIKÁNOVÁ, Anna. 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing.

(Pelikánová, 2018)

REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.

(Reichel, 2009)

REKTOŘÍK, Jaroslav. 2010. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o.

(Rektořík, 2010)

ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita.

(Řiháček, Čermák, Hytych, 2013)

SKOVAJSA, Marek. 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.

(Skovajsa a kol., 2010)

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada.

(Šedivý, Medlíková, 2017)

ŠKARABELOVÁ, Simona. 2002. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita.

(Škarabelová, 2002)

ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

(Švaříček, Šeďová, 2007)

TOEPLER, Stefan. 2004. *Conceptualizing nonprofit commercialism: A case study*. Public Administration and Management: An Interactive Journal. 9.

(Toepler, 2004)

TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ. 2010. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál.

(Trampota, 2010)

VACEKOVÁ, Gabriela, Mária Murray SVIDROŇOVÁ. 2016. *Nonprofit organizations in selected CEE countries: A journey to sustainability*. Brno: Masarykova univerzita.

(Vaceková, Svidroňová, 2016)

VÍT, Petr. 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada.

(Vít, 2015)

VOSTROVSKÝ, Václav, Jaromír ŠTŮSEK. 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes.

(Vostrovský, Štůsek, 2008)

WEISBROD, Burton Allen. 1998. *To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector*. New York, NY: Cambridge University Press.

(Weisbrod, 1998)

YOUNG, R. Dennis, Lester M. SALAMON. 2002. *Commercialization, social ventures, and for-profit competition*. Chapter 13 Highlights. Washington D.C.: Brookings Institutions Press.

(Young, Salamon, 2002)

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

ANNOJMK.CZ. *Průvodce novým občanským zákoníkem pro NNO*. [online]. Brno: ANNOJMK. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <<http://www.annojmk.cz/sites/all/files/pravni-poradenstvi/pruvodce-novym-obcanskym-zakonikem-pro-nno-2014.pdf>>

(Průvodce NOZ)

BACHMANN, Pavel. *Transparentnost a veřejná prospěšnost českých neziskových organizací*. [online]. Hradec Králové [cit. 2019-06-16]. Dostupné z: <[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_bachmann\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_bachmann_pro_web.pdf)>

(Bachmann)

BAŠKARADA, Saša. *Qualitative Case Study Guidelines*. *The Qualitative Report* [online]. 2014, **19**, 1-18 [cit. 2020-05-1]. Dostupné z:

<[https://www.researchgate.net/profile/Sasa\\_Baskarada/publication/280805635\\_Qualitative\\_Case\\_Study\\_Guidelines/links/55c7c8fd08aea2d9bdc8958d/Qualitative-Case-Study-Guidelines.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sasa_Baskarada/publication/280805635_Qualitative_Case_Study_Guidelines/links/55c7c8fd08aea2d9bdc8958d/Qualitative-Case-Study-Guidelines.pdf)>

(Baškarada, 2014)

BAXTER, Pamela, Susan JACK. 2008. *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*. [online]. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>>

(Baxter, Jack, 2008)

BERKA, Aleš, Michal KUBĚNKA. 2006. *Nestátní neziskové organizace v České republice*. In: Veřejná správa 2006 (září 2006, Seč u Chrudimi, Česko) [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice, [cit. 2019-05-26]. Dostupné z:

<<https://core.ac.uk/display/14734544>>

(Berka, Kuběnka, 2006)

BOSCHEE, JERR. 2006. *Migrating from Innovation to entrepreneurship: how nonprofits are moving toward sustainability and self-sufficiency*. [online]. Sandydale Drive, Dallas, Texas, USA [cit. 2019-05-26]. Dostupné z:

<<https://www.socialent.org/documents/MIGRATINGFROMINNOVATIONTOENTREPRENEURSHIP.pdf>>

(Boschee, 2006)

BOSSCHER, Judith L. Commercialization in Nonprofits: Tainted Value. *SPNA Review* [online]. 2009, 5(1) [cit. 2020-01-27]. Dostupné z:

<<http://scholarworks.gvsu.edu/spnareview/vol5/iss1/2>>

(Bosscher, 2009)

BRHLÍKOVÁ, Petra. 2004. *The nonprofit sector in the Czech Republic*. [online]. Prague: Center for economic research and graduate education-Economics institute [cit. 2019-05-28]

Dostupné z: < <http://www.cerge-ei.cz>>

(Brhlíková, 2004)

BUSINESS LEADERS FORUM. *Co je CSR. Slovník pojmů*. [online]. [cit. 2019-05-28].

Dostupné z: <<https://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>>

(Business Leaders Forum)

CSR Fórum. 2013. *Jak jsme na tom s firemním dárcovstvím v Česku? Ukázala to nová studie*. [online]. Praha: Agentura PubliCon. [cit. 2019-05-28]. Dostupné z:

<<https://issuu.com/netservis/docs/csr-forum-10-2013>>

(CSR Fórum, 2013)

České sociální podnikání. *Jaká je historie sociálního podnikání v ČR?* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [cit. 2020-04-26]. Dostupné z:

<<https://ceske-socialni-podnikani.cz/96-otazky-a-odpovedi/2141-jaka-je-historiesocialniho-podnikani-v-cr.html>>

(ceske-socialni-podnikani.cz)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Popis Satelitního účtu neziskových institucí*. 2019. Praha:

Český statistický úřad. [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z:

<[http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)>

(Satelitní účet neziskových institucí, 2019).

DEES, J. Gregory, Beth Battle ANDERSON. 2003. *Sector-bending: Blurring lines*

*between nonprofit and for-profit*. Society [online]. **40**(4), 16-27 [cit. 2020-03-26].

Dostupné z: <<http://link.springer.com/10.1007/s12115-003-1014-z>>

(Dees, Anderson, 2003)

DOHNALOVÁ, Marie, Petra FRANCOVÁ, Eliška HUDCOVÁ, Naďa JOHANISOVÁ,

Gabriela KURKOVÁ, Karel RYCHTÁŘ, Monika ŠIKULOVÁ a Markéta

VINKELHOFEROVÁ. *Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR 2018* [online]. Praha:

TESSEA, z.s, 2018 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z:

<[http://www.tessea.cz/images/pdf/ZPRAVA\\_O\\_STAVU\\_SOC\\_PODNIKANI\\_2018.pdf](http://www.tessea.cz/images/pdf/ZPRAVA_O_STAVU_SOC_PODNIKANI_2018.pdf)>

Dotace EU - Programové období 2014-2020. [online]. ©2019 Ministerstvo pro místní

rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit.2019-06-23]. Dostupné

z: <<https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/2014-2020>>

(Dotace EU – Programové období 2014-2020, 2019)

Dotace EU - Informace o fondech. [online]. ©2019 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR,

všechna práva vyhrazena [cit. 2019-06-23]. Dostupné

z: <<https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Informace-o-fondech>>

(Dotace EU – Informace o fondech, 2019)

EIKENBERRY, Angela M. a Jodie Drapal KLUVER. 2004. *The Marketization of the*

*Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?* Public Administration Review [online]. **64**(2),

132-140 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540->

[6210.2004.00355.x](http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x)>

(Eikenberry, Kluver, 2004)

Financování neziskových organizací. Podpora z národních zdrojů. Ministerstvo financí ČR [online]. © 2005 [cit. 2019-06-22]. Dostupné z: <<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>>

(Financování neziskových organizací, MF)

FLYVBJERG, Bent. 2016. *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. Qualitative Inquiry [online]. **12**(2), 219-245 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1077800405284363>

(Flyvbjerg, 2016)

FÓRUM sociální politiky: odborný recenzovaný časopis. 2016. [online]. Praha. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <[http://praha.vupsv.cz/Fulltext/FSP\\_2016-01.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/FSP_2016-01.pdf)>

(Fórum sociální politiky, 1/2016)

FRIČ, Pavol. 2015. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. In: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 (2015) Vláda ČR [online] © [cit. 2019-05-26]. Dostupné z: <[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_fric\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf)>

(Frič, 2015)

FROELICH, Karen A. 1999. *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly [online]. **28**(3), 246-268 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764099283002>>

(Froelich, 1999)

GHOSH MOULICK, Abhisekh, Kostas ALEXIOU, Elena DOWIN KENNEDY a Denise Linda PARRIS. 2019. *A total eclipse of the heart: compensation strategies in entrepreneurial nonprofits*. Journal of Business Venturing [online]. **35**(4) [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902618305081>>

(Ghosh Moulick a kol., 2019)

GUO, Baorong. 2006. *Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits*. Nonprofit and Voluntary Sector

Quarterly [online]. **35**(1), 123-138 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z:

<<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764005282482>>

(Guo, 2006)

HILLMAN, Amy J., Michael C. WITHERS a Brian J. COLLINS. 2009. *Resource*

*Dependence Theory: A Review*. Journal of Management [online]. **35**(6), 1404-1427 [cit.

2019-06-25]. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309343469>>

(Hillman, Withers, Collins, 2009)

HOCKERTS, Kai. 2015. *How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into*

*Complementarities*. California Management Review [online]. **57**(3), 83-106 [cit. 2020-04-

06]. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cm.2015.57.3.83>>

(Hockerts, 2015)

DEES, JG a Beth ANDERSON. 2003. *For-Profit Social Ventures*. International Journal of Entrepreneurship Education [online]. **2** [cit. 2020-03-05]. Dostupné z:

<[https://www.researchgate.net/publication/238786950\\_2\\_For-Profit\\_Social\\_Ventures](https://www.researchgate.net/publication/238786950_2_For-Profit_Social_Ventures)>

(Dees, Anderson, 2003)

KALOUSOVÁ, Pavlína. 2015. *Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců*. Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020.

[online]. [cit. 2019-06-26]. Dostupné z:

<[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kalousova\\_darcovstvi\\_pro\\_we\\_b.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_we_b.pdf)>

(Kalousová, 2015)

KERLIN, Janelle A. a Tom H. POLLAK. 2011. *Nonprofit Commercial Revenue*. The

American Review of Public Administration [online]. **41**(6), 686-704 [cit. 2020-01-06].

Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074010387293>>

(Kerlin, Pollak, 2011)

MOELLER, Lioudmila, Vladislav VALENTINOV. 2012. *The Commercialization of the Nonprofit Sector: A General Systems Theory Perspective*. Systemic Practice and Action

Research [online]. **25**(4), 365-370 [cit. 2019-06-26]. Dostupné z:

<<http://link.springer.com/10.1007/s11213-011-9226-4>>

(Moeller, Valentinov, 2012)

NADACE NEZISKOVKY.CZ. 2014. *Neziskové organizace po 1 lednu 2014* [online]. Praha: [cit. 2019-06-09 a 2020-02-23]. Dostupné z: <[https://www.neziskovky.cz/clanek/2049/511\\_559\\_685/fakta\\_legislativa\\_claky-noz/neziskove-organizace-po-1-lednu-2014/](https://www.neziskovky.cz/clanek/2049/511_559_685/fakta_legislativa_claky-noz/neziskove-organizace-po-1-lednu-2014/)> (Nadace neziskovky.cz, 2014)

NĚMEČEK, Pavel. 2006. *Neziskovky, naučte se vydělávat!* [online]. Praha: Grantis. [cit. 2019-06-09]. Dostupné z: <<https://www.neziskovky.cz/clanek/938/0/hledej/122006-neziskovky-naucte-se-vydelavat/>> (Němeček, 2006)

NĚMEČEK, Pavel. 2007. *Jsme připraveni na samofinancování?* [online]. Praha: Grantis. [cit. 2019-06-09]. Dostupné z: <[https://www.neziskovky.cz/clanek/958/533\\_534/knihovna\\_archivcz\\_grantis/052007-jsme-pripraveni-na-samofinancovani/](https://www.neziskovky.cz/clanek/958/533_534/knihovna_archivcz_grantis/052007-jsme-pripraveni-na-samofinancovani/)> (Němeček, 2007)

NOVOTNÝ, Jiří. 2008. *Non-governmental Organizations at the Beginning of the 21st Century*. Acta Oeconomica Pragensia [online]. **16**(5), 57-65 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <<http://aop.vse.cz/doi/10.18267/j.aop.162.html>> (Novotný, 2008)

SANDERS, Matthew L. 2012. *Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises*. Management Communication Quarterly [online]. **26**(1), 179-185 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318911423761>> (Sanders, 2012)

SANDERS, Matthew L. 2015. *Being Nonprofit-Like in a Market Economy*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly [online]. **44**(2), 205-222 [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764013508606>> (Sanders, 2015)

Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020 [online]. © 2005 [cit. 2019-06-22]. Dostupné z:

[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/4\\_statni\\_politika.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/4_statni_politika.pdf)

(Státní politika vůči NNO 2015-2020)

SUYKENS, Ben, Filip DE RYNCK a Bram VERSCHUERE. 2018. *Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management?* Nonprofit Management and Leadership [online]. **29**(4), 623-636 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.21347>  
(Suykens, Rynck, Verschuere, 2018)

SVIDROŇOVÁ, Murray, Mária, Gabriela VACEKOVÁ. 2012. *Current state of self-financing of private non.profit organizations in the conditions of the Slovak Republic.* Technological and Economic Development of Economy [online]. **18**(3), 438-451 [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://journals.vgtu.lt/index.php/TEDE/article/view/4705>  
(Svidroňová, Vaceková, 2012)

ŠEĎOVÁ, Klára a Roman ŠVAŘÍČEK. 2013. *Jak psát kvalitativně orientované výzkumné studie. Kvalita v kvalitativním výzkumu.* Pedagogická orientace [online]. **23**(4), 478-510 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/698>

TESSEA..CZ. *Tematická síť pro sociální ekonomiku. O nás.* 2020. [online]. Praha: TESSEA ČR z.s. [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/o-spolku-my-o-nas>  
(Tessea.cz)

TOEPLER, Stefan. 2006. *Caveat Venditor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of the Metropolitan Museum in New York.* VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations [online]. **17**(2), 95-109 [cit. 2019-07-26]. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11266-006-9012-6>  
(Toepler, 2006)

ÚSTAV SOCIÁLNÍCH INOVACÍ. *Sociální podnikání. Teorie pro praxi.* 2014. [online]. Brno: ÚSI. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: [http://www.socialni-inovace.cz/publikace/USI\\_Socialni-podnikani.pdf](http://www.socialni-inovace.cz/publikace/USI_Socialni-podnikani.pdf)  
(ÚSI, Sociální podnikání. 2014)

VACEKOVÁ, Gabriela, Vladislav VALENTINOV a Juraj NEMEC. 2017. *Rethinking Nonprofit Commercialization: The Case of the Czech Republic*. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations [online]. **28**(5), 2103-2123 [cit. 2019-07-25]. Dostupné z: <<http://link.springer.com/10.1007/s11266-016-9772-6>> (Vaceková, Valentinov, Nemeč, 2017)

VACEKOVÁ, Gabriela, Mária Murray SVIDROŇOVÁ. 2014. *Benefits and risks of self-financing of NGOs: empirical evidence from the Czech Republic, Slovakia and Austria*. E+M Ekonomie a Management [online]. **XVII**(2), 120-130 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <<https://dspace.tul.cz/handle/15240/7063>> (Vaceková, Svodroňová, 2014)

VYSKOČIL, Marek. 2014. *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020*. Sociální podnikání [online]. Brno: Masarykova univerzita. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf). (Vyskočil, 2014)

YOUNG, Dennis, Bernard B. a Eugenia RAMSEY. 2005. *Mission-Market Tension in Managing Nonprofit Organizations* [online]. Georgia. Working paper. Georgia State University. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <<http://aysps.gsu.edu/publications/2006/index.htm>> (Young, Ramsey, 2005)

## ZÁKONY

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územního rozpočtu.

Zákon č. 2018/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících.

## ANALYZOVANÉ DOKUMENTY

Labre, z.s. 2016. *Stanovy společnosti*. Praha: Labre.  
(Stanovy Labre)

Labre, z.s. 2017. *Výroční zpráva 2017*. Praha: Labre.  
(Výroční zpráva, 2017)

Přestupní stanice. 2018. *Tvorba strategie*. Praha: Přestupní stanice.  
(Tvorba strategie)

Přestupní stanice. 2019. *Plán strategie 2019*. Praha: Přestupní stanice.  
(Plán strategie 2019)

Přestupní stanice. 2020. *Strategie 2020*. Praha: Přestupní stanice.  
(Strategie 2020)

Labre. *Projekt Labre*. Facebook. [online]. Dostupné z:  
<[https://www.facebook.com/pg/projekt.labre/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/projekt.labre/about/?ref=page_internal)>  
(Labre, Facebook)

Loveyourhome.cz. 2017. *Rozhovor: Přestupní stanice nejen pro lidi bez domova*. [online].  
[cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <<https://loveyourhome.cz/rozhovor-prestupni-stanice-nejen-pro-lidi-bez-domova/>>  
(Loveyourhome.cz, 2017)

Rejstřík firem. Kurzy.cz. *Labre, z.s.* [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z:  
<<https://rejstrik-firem.kurzy.cz/05441528/labre-z-s/>>  
(Rejstřík firem)

HITHIT. *Píšeme životům na ulici happy endy*. 2019. [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné  
z: <<https://www.hithit.com/cs/project/6550/piseme-zivotum-na-ulici-happy-edy>>  
([www.hithit.com](http://www.hithit.com))

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Poskytnuté dotace státními fondy

Tabulka č. 2: Poskytnuté dary z daňových přiznání fyzických osob

Tabulka č. 3: Poskytnuté dary z daňových přiznání právnických osob

Tabulka č. 4: Výhody samofinancování organizací občanské společnosti

Tabulka č. 5: Rizika samofinancování organizací občanské společnosti

Tabulka č. 6: Přínosy a rizika komercializace OOS – shrnutí

Tabulka č. 7: Základní data o výzkumném případě

Tabulka č. 8: Témata a otázky pokládané manažerům OOS v rozhovorech

Tabulka č. 9: Shrnutí motivátorů Přestupní stanice ke komercializaci

Tabulka č. 10: Shrnutí – volba mezi posláním a tržními požadavky

Tabulka č. 11: Diverzifikace zdrojů Přestupní stanice

Tabulka č. 12: Důsledky komercializace Přestupní stanice

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Poskytnuté dotace ze státního rozpočtu

Graf č. 2: Poskytnuté dotace z krajských rozpočtů

Graf č. 3: Poskytnuté dotace z obecních rozpočtů

Graf č. 4: Formy dobrovolných činností českých elit

## PŘÍLOHY

### **Návod a otázky pro polostrukturované rozhovory**

1. Proč organizace vyvíjí komerční činnost?
2. Proč se ztotožňuje se sociálním podnikem?
3. Jaké je původní sociální poslání organizace?
4. Jaká je podnikatelská strategie organizace?

5. Jak definuje organizace vztah altruistického poslání a podnikatelských aktivit? Proč?
6. Při jakých činnostech dochází ke konfrontaci mezi posláním a komerčním podnikáním?
7. Je komerční podnikání organizace rizikové pro sociální poslání? Proč?
8. Jak manažeři organizace řeší vyvážení poslání a komerčního podnikání?
9. Jak manažeři organizace řeší konfliktní situace, kdy volí mezi posláním a komerčními aktivitami?
10. Jaký je ekonomický model podnikání, způsob financování?
11. Jaké zdroje financování organizace využívá?
12. Jaký je způsob a systém rozhodování? Kdo má finální rozhodovací pravomoc?
13. Jak manažeři organizace rozhodují v případě, že se objeví tenze mezi posláním a komerčním podnikáním?
14. Jak manažeři organizace sledují a vyhodnocují aktivity spojené se svým posláním?
15. Jak manažeři organizace sledují a vyhodnocují aktivity spojené s komerčním podnikáním?