

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Monika Mydlářová

**Podnikatelský záměr - Nástroj rozvoje konkrétní organizace  
občanského sektoru**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 18. dubna 2017

Bc. Monika Mydlářová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Mgr. Petru Vrzáčkovi za vedení a odborné rady při tvorbě práce a všem blízkým za toleranci a pochopení.

# OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ABSTRAKT .....   | 1  |
| I. ÚVOD.....   | 3  |
| II. TEORETICKÁ ČÁST .....  | 4  |
| 1. Neziskový sektor.....   | 5  |
| 1.1. Definice neziskového sektoru .....  | 5  |
| 1.2. Typologie neziskových organizací .....  | 7  |
| 1.2.1 Vztah neziskových organizací k financování .....                             | 7  |
| 1.2.2 Vztah neziskových organizací k charakteru poslání.....                       | 8  |
| 1.2.3 Typologie nestátních neziskových organizací podle převládající činnosti..... | 8  |
| 1.3. Právní formy nestátních neziskových organizací .....                          | 9  |
| 1.4. Historie NNO v českých zemích .....   | 10 |
| 1.4.1 Historie NNO před rokem 1989.....  | 10 |
| 1.4.2 NNO po roce 1989.....  | 12 |
| 1.5. Nestátní neziskové organizace v současnosti .....                             | 14 |
| 1.6. Financování neziskových organizací .....                                      | 16 |
| 1.6.1 Vícezdrojové financování .....   | 16 |
| 1.6.2 Samofinancování a fundraising .....  | 18 |
| 1.6.3 Neziskovost.....   | 20 |
| 1.6.4 Osvobození od daní .....   | 20 |
| 2. Strategické plánování v NNO .....   | 21 |
| 2.1. Strategické plánování.....  | 21 |
| 2.2. Proces strategického plánování.....   | 23 |
| 2.3. Poslání organizace .....  | 24 |
| 2.4. Situační analýza .....  | 25 |
| 2.4.1 Analýza vnějšího prostředí .....   | 25 |
| 2.4.2 Analýza odvětvového prostředí .....  | 25 |
| 2.4.3 Interní analýza organizace .....   | 25 |
| 2.4.4 SWOT analýza .....   | 26 |
| 2.5. Stanovení dlouhodobých cílů organizace .....                                  | 26 |
| 2.6. Volba strategie k dosažení cíle .....   | 28 |
| 2.7. Implementační plán.....   | 30 |
| 2.8. Zhodnocení a kontrola strategie.....  | 31 |

|  |    |
|--|----|
| 2.9. Nezisková organizace v znalostní společnosti.....                           | 32 |
| 2.10. Strategické plánování v neziskových organizacích v ČR dnes.....            | 33 |
| 2.11. Příklad dobré praxe strategického plánování z cizojazyčného prostředí..... | 34 |
| 3. Podnikatelský záměr .....   | 35 |
| 3.1. Podnikatelský záměr .....   | 35 |
| 3.2. Struktura podnikatelského záměru.....                                       | 37 |
| 3.2.1 Souhrn informací .....   | 37 |
| 3.2.2 Podnikatelský záměr – popis .....  | 38 |
| 3.2.3 Popis produktu .....   | 38 |
| 3.2.4 Okolí organizace .....   | 39 |
| 3.2.5 Informace o organizaci .....   | 41 |
| 3.2.6 Klíčové osobnosti .....  | 41 |
| 3.2.7 Marketing a prodej.....  | 42 |
| 3.2.8 Výrobní a provozní činnosti .....  | 43 |
| 3.2.9 Finanční plán.....   | 43 |
| 3.2.10 Projektový plán .....   | 44 |
| 3.2.11 Analýza rizik.....  | 45 |
| 3.2.12 Příloha.....  | 45 |
| 3.3. Využití podnikatelského plánu u NNO v současnosti .....                     | 46 |
| 4. Sociální podnikání .....  | 48 |
| 4.1. Definice sociálního podnikání .....   | 48 |
| 4.2. Základní principy sociální ekonomiky .....                                  | 50 |
| 4.3. Charakteristika sociálního podnikání.....                                   | 53 |
| 4.3.1 Ekonomické charakteristiky .....   | 53 |
| 4.3.2 Sociální charakteristiky.....  | 54 |
| 4.4. Historie sociálního podnikání .....   | 54 |
| 4.4.1 Sociální ekonomika na území naší republiky z historického hlediska .....   | 56 |
| 4.5. Historie sociálního podnikání v Evropě a ve světě.....                      | 59 |
| 4.5.1 Evropa.....  | 59 |
| 4.5.2 Zámorí.....  | 60 |
| 4.6. Sociální podnikání dnes .....   | 61 |
| 4.6.1 Sociální podnikání v ČR.....   | 61 |
| 4.6.2 Sociální podnikání v Evropě – názory sociálních podnikatelů.....           | 62 |

### III. EMPIRICKÁ ČÁST

|   |     |
|---|-----|
| 1. Metody a zpracování výzkumu .....                                    | 64  |
| 1.1. Příprava výzkumu .....   | 64  |
| 1.1.1 Zájem potenciálních zaměstnanců o práci v sociálním podniku ..... | 64  |
| 1.1.2 Aktivity a ceny konkurence v dané oblasti služeb a regionu.....   | 66  |
| 1.1.3 Zájem potenciálních klientů o nabízené služby .....               | 67  |
| 1.1.4 Expertní zpětná vazba .....                                       | 68  |
| 2. Strategický plán organizace .....                                    | 70  |
| 2.1. Seznámení s organizací.....  | 70  |
| 2.2. Analytická část.....   | 72  |
| 2.2.1 Vnitřní analýza.....  | 72  |
| 2.2.2 STEEP analýza .....   | 73  |
| 2.2.3 Analýza zainteresovaných skupin.....                              | 74  |
| 2.2.4 Analýza konkurence .....  | 74  |
| 2.2.5 Analýza klientů – zákazníků.....                                  | 78  |
| 2.2.6 SWOT analýza .....  | 81  |
| 2.3. Strategický plán organizace .....                                  | 82  |
| 2.4. Operační řízení.....   | 83  |
| 3. Podnikatelský záměr .....  | 84  |
| 3.1. Definice záměru, popis společnosti .....                           | 84  |
| 3.2. Současný stav daného segmentu.....                                 | 85  |
| 3.3. Strategická analýza .....  | 87  |
| 3.3.1 Analýza obecného okolí.....                                       | 87  |
| 3.4. Analýza oborového okolí.....                                       | 90  |
| 3.5. Vnitřní analýza.....   | 93  |
| 3.6. SWOT analýza .....   | 94  |
| 3.6.1 Analýza kritických faktorů .....                                  | 95  |
| 4. Produkt a podstata podnikání.....                                    | 97  |
| 4.1. Vymezení produktu.....   | 97  |
| 4.2. Popis služby, kvalitativní charakteristiky produktu.....           | 97  |
| 5. Marketingový plán.....   | 100 |
| 5.1. Marketingová analýza.....  | 100 |
| 5.2. Marketingová strategie .....                                       | 102 |
| 6. Manažerský plán .....  | 102 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.1. Manažerský tým, personální obsazení projektu..... | 102 |
| 6.2. Materiální a provozní vybavení .....              | 106 |
| 7. Operační plán.....                                  | 107 |
| 8. Finanční plán.....                                  | 110 |
| 8.1. Mzdové náklady.....                               | 110 |
| 8.2. Provozní náklady, fixní, variabilní .....         | 110 |
| 8.3. Výpočet ceny produktu.....                        | 111 |
| 8.4. Výpočet bodu zvratu.....                          | 111 |
| 8.5. Výsledovka a rozvaha.....                         | 113 |
| 8.6. Cash flow .....                                   | 114 |
| 9. Legislativní plán .....                             | 115 |
| 10. Výsledek expertních rozhovorů – reflexe.....       | 116 |
| IV. ZÁVĚR.....   | 118 |

LITERATURA A PRAMENY

SEZNAM PŘÍLOH

## **ABSTRAKT**

Neziskové organizace musí, aby se mohly rozvíjet v souladu s dobovými tendencemi, pracovat na vytváření svých strategií, vizí a cílů. Pro konkrétní uskutečnění plánovaných iniciativ je zapotřebí, aby organizace měla zpracován podnikatelský záměr, který slouží ke zhodnocení podnikatelských iniciativ z hlediska životaschopnosti, z hlediska reálného fungování. Lze říci, že podnikatelský záměr se všemi svými principy, pomáhá organizaci obstát v dynamicky se rozvíjející společnosti plné příležitostí, ale i s nimi spojenými riziky. Tato práce si klade za cíl ukázat na konkrétním podnikatelském záměru – založení sociálního podniku v oblasti služeb, důležitost aplikování tohoto nástroje v oblasti strategického rozvoje organizace.

**Klíčová slova:** neziskové organizace, strategické plánování, podnikatelský záměr, sociální podnik, osoby znevýhodněné na trhu práce



## **ABSTRACT**

Non-profit organization must work on creating of its strategy, visions and goals to be able to develop in the accordance with the period trends. To realize the planned activities this organization is necessary to have the adapted business plan that is used to evaluate business activities from the point of view of this viability and real operation. It is possible to say that the business plan with its all principles helps the organization to succeed in the dynamically developing society full of the opportunities and consequently connected risks with them. The goal of this work is to show the founding of the social enterprise in the sphere of services using the particular business plan and the importance of applying this tool in the scope of strategic development of the organization.

**Keywords:** nonprofit organizations, strategic planning, business plan, social enterprise, disadvantaged persons on the labor market

# I. ÚVOD

Život neziskových organizací určují ekonomické, sociální a společenské faktory, které vytvářejí prostředí nejistoty, ale zároveň jsou možností pro kreativní uchopení nových příležitostí pro rozvoj organizace. Na nejistotu a s ní související případná rizika, ale i nové příležitost, musí být organizace připravena. Hlavní roli v této souvislosti hraje vytváření plánů, vizí a cílů organizace, které by měly být odpovědí na tyto procesy. Vhodná strategie a plánování musí být životaschopné a musí obstát v konkurenčním prostředí.

V neziskovém sektoru se strategie a plánování v organizaci pod tlakem ekonomické nestability často zabývá tématem rozšíření hospodářské činnosti. Vhodným nástrojem pro rozvoj organizace je podnikatelský záměr, který umožňuje organizaci získat finanční prostředky, spolupracovat s obchodními partnery, informovat zaměstnance o strategickém rozvoji. Pomocí zpracování podnikatelského záměru dojde k nalezení odpovědí na otázky, které si každá organizace při řízení svého rozvoje musí klást: Co je třeba udělat v jednotlivých oblastech? Jak oslovit zákazníky? Kde nabízet nový produkt? Jak pracovat s konkurencí? Kterí zaměstnanci budou třeba? atd.

V této práci si kladu za cíl ukázat, jak vhodná strategie a podnikatelský plán umožňují transformovat vizi organizace v životaschopný projekt. Ze strategického plánu, který jsem v rámci této závěrečné práce pro konkrétní organizaci zpracovala, jsem vybrala jako strategickou iniciativu vytvoření sociálního podniku. Tento způsob podnikatelské činnosti v sobě spojuje několik aspektů – zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce ve smyslu uspokojování sociálních potřeb, posilování vzájemné solidarity, význam pro regionální rozvoj, lokální ekonomiku a udržitelný rozvoj.

V teoretické části práce popisují v jednotlivých kapitolách oblast neziskového sektoru, strategického plánování, podnikatelského záměru a sociálního podnikání.

V empirické části představuji strategický plán konkrétní neziskové organizace a podnikatelský záměr pro vytvoření sociálního podniku v oblasti služeb – ubytovacích a vzdělávacích prostor. Metodologii empirické části tvoří kvantitativní i kvalitativní výzkum. Předmětem výzkumu je zájem potenciálních zaměstnanců o pracovní uplatnění v sociálním podniku, zájem potenciálních zákazníků o nabízenou službu, analýza konkurence a expertní rozhovory na kvalitu zpracovaného záměru.

Metoda zpracování podnikatelského záměru v této závěrečné práci může sloužit jako nástroj pro rozvoj dalších strategických iniciativ vycházejících ze strategického plánu organizace.

Výsledkem práce je vytvoření životaschopného podnikatelského záměru, který umožní konkrétní neziskové organizaci větší ekonomickou stabilitu s ohledem na poslání organizace.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Neziskový sektor

#### 1.1. Definice neziskového sektoru

Národní hospodářství lze rozdělit do tří sektorů – veřejného, podnikatelského a občanského, kdy podnikatelský sektor je ziskový, veřejný sektor představuje neziskové státní orgány a konečně občanský sektor definuje nezávislý neziskový orgán na státě, vyplývající z iniciativy občanů (Dohnalová in Škarabelová, 2005).

Neziskový sektor v moderní společnosti hraje v posledních desetiletích stále významnější roli, související s rozvojem demokracie a snahou o řešení problémů jak zabezpečit a zajistit fungování sociálních jistot občanů vyspělých států. Obecná terminologie neziskového sektoru je různorodá, někdy je označován jako tzv. třetí sektor, ve smyslu prostoru mezi státem a trhem, jindy jako sektor občanský, zdůrazňující propojení mezi občanskou společností a neziskovými organizacemi (Frič, Goulli, 2001).

Neziskový sektor zahrnuje různorodou strukturu subjektů, kromě občanského sektoru též neziskový soukromý sektor a neziskový veřejný sektor (Malach, 2005). Jde o sektor institucionalizovaných organizací, které vytvářejí hodnoty přispívající společnosti a podílející se tak na výkonu národního hospodářství (Bachmann, 2011).

Občanský sektor je možno chápat jako prostor mezi státem a státními institucemi, ziskovými společnostmi, trhem a mezi jednotlivými občany, popř. jejich skupinami. (Dohnalová in Škarabelová, 2005). Bárta (1997) definuje neziskové organizace jako instituce a sdružení vznikající na základě existujících veřejných potřeb a zájmů, jejichž cílem je uspokojit tyto potřeby prostřednictvím služeb a aktivit, jež jsou obecně prospěšné. Neziskové organizace umožňují členstvím občanů aktivní spoluúčast na svých činnostech a jejich prostřednictvím mohou vyjadřovat požadavky a potřeby občanů (Dohnalová in Škarabelová, 2005).

Bergerová (2013) uvádí, že sociologové H. K. Anheier a L. M. Salamon<sup>1</sup> vytvořili na konci minulého století mezinárodně uznávanou definici neziskového sektoru,

---

<sup>1</sup> Helmut K. Anheier – americký sociolog a vědec, PhD. Titul získal v roce 1986 na Yale University, v současné době prezident a děkan Vládní školy v Berlíně. Tématy jeho výzkumných prací jsou: občanská společnost, neziskové organizace, globalizace a občanská společnost. Lester<sup>1</sup>

akceptovanou i v českém prostředí, která dále slouží jako východisko pro srovnávací studie a mezinárodní výzkumy. Podle Škarabelové (2005) definují Anheier a Salamon<sup>1</sup> neziskový sektor ve svých pracích jako soubor institucí, které sice existují vně státních struktur, ale v podstatě slouží veřejným zájmům. Neziskové organizace podle nich musí splňovat tato základní kritéria:

1. Institucionalizovanost – organizace musí mít určitou institucionální strukturu.
2. Soukromý charakter – organizace musí být institucionálně vyděleny ze státní správy, nesmí jí být ani řízeny – avšak to nevylučuje podporu z veřejných zdrojů
3. Neziskovost - je zde myšlena ve smyslu nerozdělování zisku (např. členům, vlastníkům, vedení), vytváření zisku je však pro rozvoj a dlouhodobé cíle organizace nezbytný, musí být však použit pouze na cíle, které jsou určeny posláním organizace
4. Samosprávnost a nezávislost – organizace musí být vybaveny vlastními postupy a strukturami, které řídí jejich činnost, mají vlastní nástroje na kontrolní činnost, tzn., že nejsou řízeny zvnějšku jinými subjekty.
5. Dobrovolnost – organizace využívají dobrovolnictví jako účasti občanů na svých činnostech bez nároku na odměnu, dále zahrnuje dobrovolnou podporu prostřednictvím darů (Škarabelová, 2005).

Stejskal a Dobrozemský (2015) uvádějí další kritérium, jímž je prospěšnost ve smyslu přispívání nestátních neziskových organizací k veřejnému dobru.

Při vymezení definice neziskového sektoru se setkáváme s velkou řadou kategorií, které mají svým způsobem podobný obsah a mohou být považovány za synonyma. Jde o alternativní označení pojmu „ neziskový sektor “. Jedná se nejvíce o tyto kategorie – občanský sektor, třetí sektor, nestátní neziskový sektor, nevládní sektor, nezávislý sektor, dobrovolnický sektor, veřejný sektor a neziskový sektor. Zpřehlednit oblast neziskového sektoru se v další části této práce pokusím pomocí typologie organizací, které v této oblasti působí.

---

<sup>1</sup>M. Salamon, studium na Princeton University (politika a ekonomie, bakalářský titul), dále studium na Harvard University, získán titul PhD., v současné době působí jako profesor na Johns Hopkins University a je též ředitelem Centra pro studia občanské společnosti. Ve svých publikacích se zabývá neziskovým sektorem v USA a ve světě.

## 1.2. Typologie neziskových organizací

Neziskové organizace lze rozdělit podle různých hledisek a kritérií:

- podle kritéria vztahu k financování
- podle kritéria globálního charakteru poslání
- podle převládající činnosti

### 1.2.1 Vztah neziskových organizací k financování

Neziskové organizace lze rozdělit podle principu financování na neziskové vládní (veřejné, státní) a neziskové nevládní (soukromé, nestátní) organizace:

**Neziskové vládní organizace** vznikají na základě rozhodnutí státu (kraje, obce). Zajišťují převážně realizaci výkonu na úrovni státu, regionu a obce za účelem získání přímého užitku. Tyto organizace jsou charakteristické tím, že nejsou založeny za účelem podnikání. Dalšími charakteristikami jsou institucionalizovanost a samosprávnost (Škarabelová, 2005). Státní neziskové organizace jsou zcela financovány z veřejných rozpočtů (Šimková, 2014). Tento typ organizací je označován jako vládní, nebo státní neziskový sektor (Bergerová, 2013). Právní formou těchto organizací je příspěvková organizace, organizační složka státu, kraje, či obce, kdy převažuje veřejný charakter služby (Malach, 2005).

**Neziskové nevládní organizace** (dále jen „NNO“) vznikají rozhodnutím soukromého subjektu, a to buď právnickou, nebo fyzickou osobou. Do zakládaných NNO tyto subjekty vkládají své prostředky, ovšem příspěvek z veřejných rozpočtů vyloučen není, přičemž tyto organizace primárně cílí na získání přímého užitku, nikoliv zisku (Boukal, 2013). Oblast NNO zahrnuje celou řadu různých institucí, které se liší jak z hlediska svého účelu, provozovaných činností, tak z hlediska jejich právní subjektivity. Tento neziskový sektor bývá kromě výrazů nestátní, nevládní, dobrovolnický označován jako třetí sektor (Bergerová, 2013).

**Sektor domácností** – tato část neziskového sektoru umožňuje tok financí a produktů tím, že nakupuje zboží nebo spotřebovává služby. Bergerová (2013) hovoří o tomto sektoru jako o oblasti, která významně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb a řízení neziskových organizací tím, že formuje normy chování, postoje a hodnoty.

### 1.2.2 Vztah neziskových organizací k charakteru poslání

Neziskové organizace se podle tohoto kritéria dělí na organizace veřejně a vzájemně prospěšné, kdy je podle Škarabelové (2005) důležité primárně definovat a určit hranice mezi činnostmi prospěšnou veřejně, či vzájemně.

#### **Organizace veřejně prospěšné**

Posláním těchto organizací je zajištění produkce veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby společnosti. Cílem je poskytovat veřejně prospěšné služby otevřené pro širokou veřejnost v oblasti vzdělávání, zdravotnictví, ekologie, charity aj. (Frič a Goulli, 2001).

#### **Organizace vzájemně prospěšné**

Cílem těchto organizací je vzájemná podpora skupin občanů, či právnických osob, které mají nějaký společný zájem. Veřejná správa dohlíží na korektní zájmy těchto organizací k veřejnosti. Jedná se například o aktivity v kultuře, aktivity v ochraně zájmů skupin apod. (Škarabelová, 2005). Tyto organizace vznikají například na základě podobných zájmů, věku, profese apod., přičemž cílem je sloužit zájmům svých členů (Frič a Goulli, 2001).

Pro další účely této práce se budeme dále zabývat druhy nestátních neziskových organizací podle jejich činnosti a právní formy.

### 1.2.3 Typologie nestátních neziskových organizací podle převládající činnosti

#### **Servisní činnost**

Tyto organizace poskytují přímé služby klientům, tzn., že řeší veřejnou problematiku. Patří sem NNO poskytující sociální služby, NNO v oblasti sociálního začleňování, rozvojové spolupráce, humanitární pomoci, zdravotnictví. Většinou jde o nečlenské organizace, které již dosáhly profesionalizace, či o ni usilují. V jednotlivých případech někdy splývají funkce servisní s advokační, kdy daná NNO plní obě funkce v určitém poměru svých činností zároveň.

## **Advokační činnost**

Činnost organizací spočívá v prosazování změn, či naopak bránění změnám vůči veřejným, nebo soukromým institucím. Tyto organizace bojují za práva vybraných veřejných zájmů či za práva vymezených skupin. Hrají významnou roli na poli prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně veřejných i menšinových zájmů, jako je ochrana zdraví, životního prostředí, práv spotřebitelů. Z hlediska struktury mohou být členskými i nečlenskými organizacemi.

## **Filantropická činnost**

Tyto organizace podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity.

## **Zájmová činnost**

Organizace tohoto typu se zaměřují na organizování činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s rozšířením na veřejnost s tím, že se aktivity organizace přibližují službám poskytovaným určitým skupinám. Zájmové organizace jsou postaveny na členském principu. Jde z hlediska českého neziskového sektoru o nejpočetnější skupinu (Nadace Neziskovky, 2017).

### **1.3. Právní formy nestátních neziskových organizací**

Vznik, činnost, zánik neziskových organizací upravuje nový občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014, zákon č. 89/2012 Sb. Tento právní předpis upravuje právní poměry právnických osob soukromého práva ČR, kam patří i nevládní neziskové organizace (Vít, 2015). Konkrétní vymezení nestátních neziskových organizací v České republice řeší Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která je poradním orgánem vlády pro NNO. Podle ní (Rada vlády, 2015) jsou za NNO považovány tyto právní formy:

- spolky a pobočné spolky
- obecně prospěšné společnosti
- ústavy
- nadace a nadační fondy
- církevní právnické osoby
- školské právnické osoby



Podle nového občanského zákoníku se právnické osoby dělí na:

- korporace - z hlediska neziskových organizací upravuje právní formu spolek  
- právnická osoba je vytvořena společenstvím osob
- fundace - z hlediska neziskových organizací sem patří nadace a nadační fondy  
- právnická osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu
- ústavy - právnická osoba ustanovená za účelem provozování činnosti užitečného charakteru, společensky nebo hospodářsky, a to s využitím své osobní a majetkové složky (Novotný, Ivičová, Novotná, a Štýsová, 2014).

## **1.4 Historie nestátních neziskových organizací v českých zemích**

### **1.4.1 Historie nestátních neziskových organizací před rokem 1989**

Historii prvních předchůdců dnešních NNO můžeme sledovat již od starověku, v českých zemích se dá činnost veřejně prospěšných institucí vysledovat ve středověku, Rektořík (2010) hovoří již o 9. století. Mezi tyto instituce v té době patřily špitály zřizované převážně církví při klášterech, dále sirotčince a cechy (Boukal, 2009). K činnosti charitativních organizací se úzce váží počátky sociální péče, kdy charita a práce v dobrovolném sektoru má v Evropě dlouhou tradici (Rektořík, 2010). Veřejně prospěšné sdružování v této době bylo výsadou panovníka, šlechty a církve (Boukal, 2009).

V dochovaných listinách ze 13. století můžeme najít další zmínky o organizacích, které pečovaly o chudé a potřebné, a to zejména o nadacích, které vznikaly při církvích, či při univerzitách (Rektořík, 2010). V 18. století, po josefínských reformách, začal mít vliv na veřejně prospěšné činnosti stát, přičemž do této doby měla majoritní vliv na dění těchto institucí, především v oblasti zdravotní a sociální péče, církev. Začaly tak vznikat další druhy NNO, které dnes známe jako spolky, nadace, i obecně prospěšné společnosti, dříve bratrstva, tovaryšstva, salony, legie, vzdělané akademie, či literátské kůry (Boukal, 2009). Do roku 1848 byla situace ovlivňována zejména osvícenectvím, romantismem a národním hnutím. Na počátku 19. století se objevují snahy o zakládání muzeí, roste zájem o vědu a literaturu, v roce 1830 vzniká Matice česká, v roce 1845 je založena Měšťanská beseda (Rektořík, 2010).

V roce 1867 pak vznikl zákon o právu spolčovacím, který upravoval vznik a fungování spolků s dobrovolným členstvím, a to z důvodu velkého nárůstu spolkové činnosti na území Rakouska – Uherska (Korimová, 2008). Tento liberální spolkový zákon, který umožnil legalizaci řady dosud neformálních studentských spolků (např. Okresní péče o mládež, Sokol, Orel, Skaut), se zasloužil o další rozkvět a rozšíření spolkové činnosti. V této době vznikaly i tzv. konzumní spolky, které měly za úkol levně skupovat a prodávat potraviny a jejichž cílem bylo zlepšovat situaci dělníků. Rozvíjejí se dobrovolné hasičské sbory, v 70. a 80. letech vzniká baráčnické hnutí. Dále se ustavují „občanské“ a „voličské“ kluby, ale i kluby sportovní (např. roku 1888 byl založen Klub českých turistů) Po roce 1900 se rozvíjí zejména dělnické hnutí, studentské a podnikatelské spolky. Se vznikem automobilismu, hokeje atd. se zakládají nové sportovní kluby, tuto dobu můžeme nazvat „Zlatým věkem“ neziskových organizací (Rektořík, 2010).

Souhrnně se dá říci, že v celém období 18. - 20. století dochází k velkému rozvoji občanských aktivit, pod názvy jako: spolky, měšťanská beseda, klub, společenstvo, obec, svaz, asociace, korporace, fond, sdružení, syndikát, kongregace a jiné (Boukal, 2009).

Se vznikem samostatného Československa byl zákon z roku 1867 o právu spolčovacím v nezměněné podobě převzat. Období První republiky se opět neslo v duchu velkého rozvoje neziskového sektoru, kdy se spolky rozvíjely zejména na národnostním nebo náboženském principu. Tak vznikaly spolky české, německé, slovenské, židovské apod. V roce 1921 byla u nás, založena nejrozšířenější mládežnická nezisková organizace na světě YMCA, která nabízí aktivity pro trávení volného času dětí, mladých lidí a dalších (Rektořík, 2010). Vznikaly a dále se rozvíjely neziskové organizace, jež měly svůj původ v zahraničí, např. roku 1919 vznikl Svaz junáků-skautů RČS (Frič, 2002). Spolkový život dosáhl svého maxima v roce 1938, kdy existovalo 9115 spolků, což byl oproti roku 1919 dvojnásobek (Rektořík, 2010).

Okupační režim během Protektorátu Čechy a Morava převážnou část spolků zrušil (např. Sokol, Skaut), přeživší byly přeměněny v centralizované organizace sloužící státní moci (Frič, 2001). Přes pokusy o znovu založení neziskových organizací po roce 1945, později koncem 50. let, byla činnost většiny neziskových organizací ukončena, nebo byla dána pod kontrolu Národní fronty, tzn. organizace byly podřízeny politickému vedení státu a komunistické straně (Rektořík, 2010). Toto převzetí moci komunisty je pro NNO temným obdobím. Zákon o právu spolčovacím z roku 1867 platil na území

Československa až do roku 1951. Poté byl zrušen a nahrazen zákonem „O dobrovolných organizacích a shromážděních“ (Boukal, 2009, s. 32). Spolky, které vznikly před platností nového zákona, musely požádat o převedení pod ministerstvo vnitra, které posoudilo a rozhodlo, zda spolek nenarušuje koncepci komunistické strany. Podle rozhodnutí došlo u spolků k zániku, či převedení. Majetek zaniklých spolků a církevních organizací byl zkonfiskován. Oficiálními Společenskými organizacemi se staly: Svaz československo-sovětského přátelství, Československý svaz mládeže, Svaz československo-sovětského přátelství, Československý červený kříž, Revoluční odborové hnutí, Československý svaz žen, Jednotné svazy zemědělců, Československá obec sokolská, Svazarm – svaz pro spolupráci s armádou (vznikl v roce 1951). Ke členství v těchto organizacích byli občané komunisty ve své podstatě nuceni, i když oficiální postoj poukazoval na dobrovolnost.

Státní neziskový sektor v oblasti zdravotnictví, sociální péče a školství tvořily pouze rozpočtové a příspěvkové organizace státu (Frič, 2001). Avšak i přes tyto nepříznivé podmínky vznikaly formou petičních občanských iniciativ organizace, jejichž hlavními tématy bylo dodržování lidských práv a občanské svobody. Tyto organizace byly po celou dobu vlády totalitního režimu (až na období šedesátých let, které přineslo částečné uvolnění restrikcí postihujících občanskou společnost) velmi tvrdě pronásledovány, přesto se jejich činnost potlačit nikdy zcela nepodařilo (Rektořík, 2010). Stagnace a nemožnosti činnosti nestátního neziskového sektoru trvala až do druhé poloviny osmdesátých let, kdy společenskou změnu přinesla Sametová revoluce (Frič, 2001).

#### 1.4.2 Nestátní neziskové organizace po roce 1989

Po roce 1989 došlo k bouřlivému vývoji občanského neziskového sektoru. O vytvoření občanského třetího sektoru v této době vznikl obrovský zájem, jehož výsledkem byl spontánní vznik mnoha neziskových organizací. Pro tuto vzniklou situaci bylo potřeba vytvořit právní rámec (Ronovská, 2008). V roce 1990 byl přijat Zákon č. 83/1990 o sdružování občanů a zákon č. 84/1990 Sb. o právu shromážděvacím. Zákon upravující sdružování občanů přinesl změnu v názvosloví, kdy do roku 1951 užívaný termín spolek nahradil nový pojem sdružení. Nově vzniklá občanská sdružení nezávislá na státu působila mimo jiné ve zdravotnictví a v sociální oblasti. Zájem těchto organizací byl, na rozdíl od předchozích svazů a spolků, zacílen na skupiny občanů s konkrétními problémy a potřebami, jako např.: bezdomovci, osoby s mentálním postižením, drogově závislí,

bezdomovci, nemocní AIDS, homosexuálové, které byly dříve tabuizované (Šilhánová et al., 1995, in Frič et al., 1998: 5). Svou činnost v humanitární oblasti obnovily církve, některé předválečné organizace se pokusily navázat na svoji předešlou činnost.

Do Československé rady pro humanitární pomoc byla převedena větší část zdrojů Národní fronty (Frič et al., 1998). Zákon č. 103/1990 navrátil do našeho právního řádu institut nadace, kdy k plné stabilizaci nadačního práva došlo v roce 1997 schválením zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech (Ronovská, 2008). V roce 1992 pak vznikla Rada pro nadace jako poradní orgán vlády pro NNO, která byla v roce 1998 transformována do dnešní podoby jako Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, jejímž úkolem je vytváření vhodného prostředí pro NNO (Ronovská, 2008). Liberální politika státu v této době vytvořila podmínky k veřejně prospěšné činnosti. S cílem rozvinout tento pilíř demokratické společnosti tuto aktivitu podpořili také zahraniční dárci (Vajdová, 2004). Rok 1992 se dále vyznačuje založením Nadačního investičního fondu (NIF), který je, podle Vajdové (2004), z hlediska postkomunistických zemí, ojedinělý. Cílem založení fondu bylo podpořit nadační sektor v ČR. Z druhé vlny kupónové privatizace bylo určeno 1 % akcií pro NIF, které spravoval Fond národního majetku ČR. Rozdělením finančních prostředků, nastavením pravidel pro přerozdělení, vyhlášením a vyhodnocením výběrového řízení byla pověřena Rada vlády pro nadace (později Rada vlády pro NNO). Finanční prostředky z NIF byly přerozděleny ve dvou etapách, v 1. etapě, ukončené v roce 1999, byl uzavřen smluvní vztah s 38 nadacemi, ve druhé etapě se 64 nadacemi, z nichž 29 získalo příspěvek i v etapě první (Vajdová, 2004). Ukončení druhé etapy rozdělení prostředků z NIF proběhlo v roce 2001. Celkový objem finančních prostředků z NIF činí 1,3 mld. Příspěvky z NIF zajistily výrazné posílení nadačního jmění příjemců a tím došlo k upevnění finanční stability českých nadací (Fórum dárců, 2017).

V letech 1993 až 1996 stát vytváří vztah k neziskovému sektoru rezervovaně, o podstatě tzv. občanské společnosti trvá dlouhodobá debata dvou vůdčích politických osobností (V. Havel, V. Klaus). Státní politika tak v této době zaostává za samotným vývojem neziskového sektoru, státní podpora však zůstává stabilní (Vajdová, 2004). Před vstupem do EU měly neziskové organizace možnost čerpat prostředky z programu PHARE<sup>2</sup> Mezi lety 1997 až 2001 se vztah státu k neziskovému sektoru stává

---

<sup>2</sup> Tento program vznikl na základě rozhodnutí Rady ministrů EU v červenci 1998, ukončen byl v roce 2006. Program byl na projekty ohledně životního prostředí, dopravy, rozvoje infrastruktury, telekomunikace, jaderné bezpečnosti v zemích střední a východní Evropy.

intenzivnějším, je přijat nový zákon o nadacích, probíhá příprava nových zákonů, úprava dotačních pravidel ministerstev, obnova Rady vlády pro NNO (viz výše). V letech 2002 až 2006 dochází ke dvěma změnám – v rámci reformy veřejné správy jsou vytvořeny kraje, které zásadním způsobem ovlivňují situaci NNO v regionech, dále vstup ČR do EU v roce 2004 a s tím související možnosti využívat fondy EU pro aktivity neziskových organizací (Vajdová, 2004). Studie o neziskovém sektoru Prouzové (2015) navazující na Vajdovou (2004) uvádí dostupné strukturální a ekonomické údaje o českém neziskovém sektoru za roky 2005 až 2012, z nichž vyplývá následující: Rada vlády pro NNO považuje v tomto období za nestátní neziskové organizace, organizace právních forem občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, účelová zařízení církví a náboženských společností, kdy nejpočetnějším druhem organizací jsou občanská sdružení, jejichž počet se každoročně v tomto období zvyšuje v řádu tisíců (Prouzová, 2015). Jak jsem již zmínila v kapitole 1. 3., rok 2014 přinesl nové právní úpravy NNO, které ovlivňují vznik, činnost i zánik neziskových organizací a jsou platné dodnes.

### 1.5 Nestátní neziskové organizace v současnosti:

Tabulka 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 – 2016 v ČR

| Rok            | Nadace | Nadační fondy | Obecně prospěšné společnosti | Zapsané ústavy | Církevní organizace | Spolky | Pobočné spolky |
|----------------|--------|---------------|------------------------------|----------------|---------------------|--------|----------------|
| <b>12/2014</b> | 508    | 1 407         | 2 926                        | 123            | 4 158               | 86 956 | 26 118         |
| <b>05/2015</b> | 495    | 1 442         | 2 912                        | 206            | 4 156               | 87 698 | 26 225         |
| <b>12/2015</b> | 505    | 1 518         | 2 894                        | 388            | 4 166               | 89 584 | 26 423         |
| <b>03/2016</b> | 505    | 1 544         | 2 865                        | 488            | 4 166               | 90 412 | 26 463         |
| <b>06/2016</b> | 510    | 1 574         | 2 840                        | 557            | 4 170               | 91 307 | 26 583         |
| <b>09/2016</b> | 510    | 1 592         | 2 814                        | 626            | 4 170               | 91 931 | 26 359         |
| <b>12/2016</b> | 516    | 1 635         | 2 792                        | 686            | 4 177               | 92 878 | 26 370         |

Zdroj: (ČSÚ, 2017)

Jak z výše uvedené tabulky vyplývá, v období let 2014 – 2016 byly nejpočetnější skupinou právnických osob NNO spolky. Oproti ostatním skupinám hrají ve využívání právní formy dominantní roli.

Dokument Rady vlády pro NNO Státní politika vůči NNO na léta 2015 – 2020 (RV NNO, 2015) poukazuje na to, že současný vývoj nestátních neziskových organizací lze dobře pozorovat z hlediska lidských zdrojů, tedy zaměstnanců, členů a dobrovolníků působících v organizaci, kteří ji zároveň tvoří. V současnosti se ukazuje, že dochází ke stagnaci, či postupnému snižování počtu členů v tradičních členských organizacích. Zakládají se organizace s malým a formálním počtem členů a ve velké míře organizace nečlenské, jejichž aktivity realizují především zaměstnanci. Tyto organizace se profesionalizují, stávají se odborníky v dané oblasti a tak i navenek vystupují. Tento jev se stává významným na poli vztahu NNO a veřejné správy. V dokumentu se o něm hovoří jako o „*transakčním aktivismu*“. Počet zaměstnanců těchto organizací se ale příliš nemění, je nízký a neziskové organizace provozující svou činnost na dobrovolnickém přístupu dosud dominují.

V současné době můžeme dále pozorovat snahu o budování „*sítí a střech*“ neziskových organizací, které se snaží o prosazení zájmů těch organizací, které jsou jejich členy. Tyto organizace se sdružují podle svých oborů, či mezi obory, přičemž převládají sítě oborové.

Ve vícezdrojovém financování NNO hraje stále stěžejní roli státní rozpočet – dotace, které v průběhu let mírně narůstají. Přerozdělování státních finančních prostředků je realizováno vždy pouze na jeden rok. Prostředky jsou však uvolňovány vždy až v průběhu daného roku, což přináší organizacím mnohdy nemalé problémy. Neziskové nestátní organizace se dále snaží uspět při vícezdrojovém způsobu financování vlastní hospodářskou činností a soukromým dárcovstvím.

Současná státní politika vůči NNO v Dokumentu RVNNO na léta 2015 – 2020 (RV NNO, 2015) vychází ze skutečnosti, že stát uznává pozitivní přínos činnosti NNO pro společnost, uznává schopnost uskutečňovat veřejný prospěch efektivně a při minimálních nákladech a je rozhodnut tuto činnost podporovat. Dokument obsahuje 4 základní principy státní politiky rozpracované do dalších východisek a opatření. Pro účely této práce považuji za dostačující uvést základní principy obsažené v Dokumentu, které jasně deklarují postoj státu vůči nestátnímu neziskovému sektoru současnosti:

- vláda ČR podporuje trvalou udržitelnost silných, rozmanitých, nezávislých NNO
- vláda ČR bude usilovat o efektivní a transparentní navrhování státních politik vůči NNO včetně legislativních opatření, financování, institucionálního zajištění
- vláda ČR bude podporovat dobrovolnictví a dárcovství jako projev participace občanů na věcech veřejných
- vláda ČR bude podporovat rozvoj efektivního a smysluplného partnerství a spolupráce s NNO (RV NNO, 2015)

## 1.6 Financování neziskových organizací

Financování neziskových organizací má svá specifika, v mnohých odvětvích jde o neotřelé a novátorské spojení prvků ze sociální, společenské, ekonomické, marketingové oblasti. Je zřejmé, že pro organizace je nanejvýš důležité krytí svých nákladů a dlouhodobé udržitelnosti. Financování musí být dosaženo v dostatečné výši a vhodné struktuře. Chování neziskových organizací ve vztahu klient – nezisková organizace – financující orgán, určují zákonitosti financování (Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012). Za základní obecné principy financování neziskových organizací přitom podle Stejskala, Kuvíkové, Maťákové (2012) považujeme:

- vícezdrojovost
- samofinancování a fundraising
- neziskovost
- osvobození od daní

### 1.6.1 Vícezdrojové financování

Vícezdrojovost znamená získávání finančních zdrojů z více pramenů. Aby se neziskové organizace vyhnuly negativnímu dopadu selhání primárního zdroje, snaží se o vícezdrojovost a nezávislost na jediném donátorovi. Jelikož ani dárci většinou nemají v úmyslu hradit veškeré náklady konkrétního projektu, je vícezdrojovost účelovým prostředkem k zachování činnosti organizace (Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012).

Zdroje neziskových organizací můžeme klasifikovat z těchto hledisek:

Z charakteru zdrojů na **peněžní a naturální** (zvýraznění autora). Peněžní příjmy se na celkových zdrojích obvykle podílejí třemi čtvrtinami, naturální zdroje se svou třetinou z celkových příjmů představují např. darování vybavení, budov, techniky, potravinové pomoci a práce dobrovolníků (Frič, Goulli, 2001). Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012 dále dělí finanční zdroje neziskových organizací ze způsobu získávání zdrojů na **interní (vlastní), externí (cizí)**. **Vlastní zdroje** (zvýraznění autora) představují prostředky vytvořené vlastní činností, nebo poskytnuté členy organizace. Tyto zdroje může organizace používat dle svého rozhodnutí, protože nejsou vázány na žádného poskytovatele a organizace o nich má obvykle dobrý přehled. Patří sem:

- členské příspěvky
- příjmy z doplňkové činnosti – pronájmy, poskytování služeb, zisky z volného finančního majetku
- podnikání – pokud tuto aktivitu nevyklučují právní předpisy

**Cizí zdroje** znamenají získané finanční prostředky na předem dohodnutou dobu, které je potřeba vrátit zpět (typicky bankovní půjčky). Nevýhodou jsou úrokové platby a poškození dobrého jména organizace při nesplnění závazků.

Podle původu zdrojů jsou dále finanční zdroje děleny na **domácí a zahraniční**, podle druhu financujícího subjektu, či sektoru na **veřejné a soukromé** zdroje.

**Veřejné zdroje** (zvýraznění autora) představují příjmy z veřejných fondů a rozpočtů. Za přerozdělování těchto prostředků jsou odpovědné orgány státní správy nebo samosprávy (ministerstva, kraje, města, obce). Frič a Goulli (2001) uvádějí příjmy spadající do této kategorie:

- granty a smlouvy (přímé příspěvky vlády podporující specifické programy a činnosti organizací, může jít o bilaterální prostředky, např. z Evropské unie, zahraničních vlád)
- mandatorní transfery (dotace, příspěvky vlády nařízené zákonem k realizaci veřejných programů a činností)
- dotace a platby zprostředkované třetí stranou (sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a další platby nepřímého charakteru poskytnuté vládou, dále platby a příspěvky třetí straně za projekty, programy a činnosti, které neziskové organizace zabezpečují).



Veřejné prostředky mohou být financovány různými způsoby, např. výběrovými řízeními na konkrétní projekty a úkoly předkládanými orgány státní správy, kdy jsou dotace vázány smlouvou a není na ně právní nárok. Dále se může jednat o příspěvky a dotace na základě zvláštního zákona, vládních nařízení a vyhlášek ministerstev, poskytování příspěvků formou veřejných zakázek a dále příspěvek na smluvním základě bez právního nároku (Frič, Goulli, 2001). Organizace z oblasti státní veřejné správy pokrývají své výdaje prostřednictvím státní dotační politiky, na tuto dotaci mají právní nárok. Patří sem zjm. organizace z oblasti ochrany zdraví, ochrany životního prostředí, ochrana kulturního dědictví, vzdělávání, poskytování sociálních služeb, rozvoj lidských zdrojů apod. Další možností je financování z krajských, městských a obecních rozpočtů, kdy organizace regionálního významu nabírají v poslední době v souvislosti s decentralizací na důležitosti (Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012).

**Soukromé zdroje** obsahují podle Friče a Goulliho (2001) čtyři příjmové složky:

- příjmy od nadací a nadačních fondů (nadace místní, zahraniční, zřízené ze zahraničních zdrojů)
- individuální a sponzorské dary (přímé příspěvky jednotlivců)
- dary a činnosti podnikatelské sféry (některé firmy a podniky mají vybudovaný grantový systém)
- sdružené formy (příspěvky z veřejných sbírek, speciálních loterií, tombol)

K vícezdrojovému financování je na závěr nutné říci, že v praktickém životě neziskových organizací se výše zmíněné zdroje kombinují a prolínají (Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012).

#### 1.6.2 Samofinancování a fundraising

**Samofinancováním** vytváří organizace vlastní finanční a nefinanční zdroje, které tvoří podle Friče a Goulliho (2001) zejména tyto oblasti:

- poplatky klientů za služby – klienti přispívají na využívané služby
- členské příspěvky – u neziskových organizací s pevnou členskou základnou jde o plánovaný finanční zdroj
- příjmy z prodeje výrobků a služeb, které nemají vztah k prvotnímu poslání organizace
- výnosy z investic – vlastní kapitál, aktiva.

Stejskal, Kuvíková, Maťáková (2012) uvádějí, že samofinancování neziskové organizace není v současnosti jasně definovaný pojem a lze ho vnímat jako podnikatelskou, nebo hospodářskou činnost, která organizaci umožňuje nabýt příjmy mimo dotační politiku. Představuje zároveň důležitou oblast zabezpečení zdrojů organizace a tím i její nezávislost a soběstačnost. S touto aktivitou však souvisí etický problém, neboť neziskové organizace sice primárně nevytvářejí zisk, avšak jsou nuceny pokrýt své výdaje vícezdrojově a tím využívat pro zachování své existence i výdělečné činnosti. Pokud dojde k případu, kdy je poslání organizace potlačeno výdělečnou činností, mohou podle Stejskala, Kuvíkové, Maťákové (2012) nastat tato rizika:

- riziko zaměření se organizace na podnikání místo na poslání
- riziko použití získaných zdrojů mimo veřejně prospěšný účel
- riziko ztráty, nebo poškození dobrého jména
- riziko vzniku ekonomické ztráty, nebo zadlužení
- riziko změny motivace a nároků zaměstnanců

**Fundraising** představuje poměrně nový pojem, který se objevil s rozvojem třetího sektoru a jež lze definovat jako oblast různorodých metod, postupů a činností s cílem zajistit finanční i jiné zdroje pro neziskovou organizaci. Role fundraisingu spočívá ve schopnosti zajistit organizaci existenciální stabilitu a udržitelnost nejen prostřednictvím finančních zdrojů, ale také vytvořením důvěry v organizaci, která se projeví darováním času, znalostí, náklonností ostatních k organizaci (Plamínek, 1996). Nefinanční zdroje představují pro neziskovou organizaci velký potenciál ve smyslu hmotných zdrojů, informací, práv, práce, služeb (Boukal a kol., 2013). Metody fundraisingu jsou různorodé, Plamínek (1996) zmiňuje tyto nejčastější varianty:

- osobní návštěvy – opakované, dlouhodobé budování vztahu, kdy donátor by měl být přítelem organizace se stálým kontaktem s ní, klade velké nároky na osobu fundraisera (měl by být příjemný, připravený, schopný vystihnout správný čas)
- poštovní styk – cílem je získat nové dárcy, u stávajících zvýšení příspěvků, nebo získání darů na konkrétní záměr formou oslovení velkého množství lidí, efektivní je kontaktovat dárcy se stejným, či podobným zájmem a posláním
- veřejné dobročinné akce – umožňují realizovat více možností najednou, např. informovat o organizaci, nových projektech, vzdělávat veřejnost, patří sem např. veřejné aukce, benefiční koncerty, plesy

- písemná žádost o grant
- veřejné sbírky
- telefonická kampaň
- dobročinné loterie
- odkaz v závěti
- dárcovské SMS – DMS (Hloušek, Hloušková, 2011)
- crowdfunding - financování projektu nebo podniku oslovením velkého počtu lidí (většinou přes internet a sociální sítě), kdy jednotlivec daruje relativně malý finanční příspěvek (Oxford Dictionaries, 2015c).

### 1.6.3 Neziskovost

Jedná se o základní znak organizací, o kterých pojednává tato práce. Organizace musí svými příjmy realizovat základní činnosti a jimi naplňovat poslání, pro které vznikla. Případný zisk nesmí být nikdy použit k obohacení vlastníků, nebo členů organizace. Dění v organizaci a získávání zdrojů by mělo být transparentní, organizace by měla vůči veřejnosti a dárcům působit důvěryhodně, mít vytvořené dobré jméno. Život organizace se může odrážet ve zveřejněných tiskových, výročních zprávách, prostřednictvím webové prezentace (Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012).

### 1.6.4 Osvobození od daní

Tento princip je ve vyspělých zemích všeobecně uznáván a je možné ho vztahovat na právní formu organizace, nebo na aktivitu, kterou organizace vykonává, bez významu právní formy. Daňová politika rozlišuje na úrovni států tři daňové režimy pro toky finančních prostředků neziskových organizací:

- osvobození finančních toků od daní – osvobození od daní z příjmů právnických osob, majetkových daní, daně z přidané hodnoty
- úlevy na daních – snížení výsledné daňové povinnosti
- úlevy na daních přispěvatelům – donátor může uplatnit darovaný příspěvek jako nezdanitelnou část základu daně, či odčitatelnou položku (Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012).

## 2. Strategické plánování v nestátní neziskové organizaci

Tato kapitola se zabývá oblastí strategického plánování a má umožnit zorientovat se v problematice natolik, aby výsledek praktický, uvedený v empirické části, tedy zpracovaný strategický plán konkrétní nestátní neziskové organizace, ukázal na nezbytnost realizace podnikatelského záměru.

### 2.1. Strategické plánování

Proces strategického plánování hraje důležitou roli ve zvyšující se potřebě vedení organizací umět tvořivě využít nečekané příležitosti, odvrátit hrozby, případná rizika, a tak obstát v nejistém a silném konkurenčním prostředí neziskového sektoru (Vostrovský, Štůsek, 2008). Vedení těchto organizací musí dokázat jasně formulovat své strategické cíle, strategie a plány, tedy být schopno vytvářet aktivně budoucnost organizace z její přítomnosti a současných podmínek. Tato potřeba *„strategicky myslet“* (Vostrovský, Štůsek, 2008 : 9) znamená mnohdy pro organizace začít myslet nově a jinak, tedy opustit své ustálené stereotypy a naučit se používat nové. Vostrovský a Štůsek (2008) popisují, že pokud začne vedení organizace strategické principy používat pravidelně, stanou se přirozeným pomocníkem při řešení problémů. Kreativitou strategického myšlení dokáže pak vedení organizaci dobře chránit před neúspěchy. Podobné závěry lze najít i v článku Michaela Allisona<sup>3</sup> (2015), v němž tvrdí, „že neziskoví manažeři nejsou vytvářením strategických plánů omezováni, naopak, tito manažeři jsou typičtí vizionáři a sociální podnikatelé, kteří doslova pracují na změnách ve světě“ (překlad vlastní).

Role strategického plánování v organizacích, jejichž smyslem není tvorba zisku, ale služba zákazníkovi a vzájemně prospěšné vztahy, spočívá podle Vostrovského a Štůska (2008) v získání silnější strategické pozice v určeném časovém období, nežli je pozice nabytá v současnosti. Autoři dále hovoří o tom, že profesionálně vedené strategické plánování organizaci přináší aktivitu myšlení, zlepšení výkonnosti, proaktivní přístup, rozvoj týmové spolupráce, schopnost řešit důležité organizační problémy. Pokud organizace nebude strategicky plánovat a tím se připravovat na změny, které jsou stále přítomné a bez nichž není možné činit pokroky, nemůže mít svůj vývoj pod kontrolou. Plánování předpokládá systematickosti a vyjádření cílů organizace tak, aby byly

---

<sup>3</sup> Mike Allison je nezávislý konzultant strategického plánování, rozvoje a koučinku v neziskovém sektoru USA.

srozumitelné na všech úrovních řízení, tedy všem pracovníkům (Vostrovský, Štůsek, 2008).

Bárta (1997) přehledně popisuje jednotlivé pojmy související se strategickým řízením organizace:

- strategické rozhodování – ovlivňuje činnost organizace z dlouhodobého hlediska
- strategický záměr – dlouhodobý záměr organizace, který je výsledkem strategického rozhodnutí
- strategická změna – podporuje dosáhnout strategických záměrů organizace, má na činnost organizace dlouhodobý dopad
- strategie – klíčový pojem, který je alternativou k cíli, či záměru
- strategické plánování – proces, během něhož se utváří představa o budoucím zaměření organizace, o nabídce vůči zákazníkům, co bude potřeba pro dosažení záměrů zvládnout, proces provází vznik strategických rozhodnutí, záměrů, strategií
- strategický plán – výsledek procesu strategického plánování, základní dokument pro strategické řízení organizace
- strategické řízení – proces, při kterém se naplňují představy ze strategického plánu – proces implementace, vyhodnocování, případné úpravy činností tak, aby směřovaly k dosažení cílů a záměrů strategického plánu.

Se slovem ‚strategie‘ se, podle Bárty (1997), úzce váží pojmy dlouhodobost, komplexnost a závažnost. Závažnost rozhodnutí při strategickém plánování vychází z faktu, že při něm upřednostníme jednu z možných variant a tu poté uskutečňujeme, vždy s rizikem, že později dojdeme k poznání nesprávného rozhodnutí. S tím jsou spojeny případné následky, jako např. finanční ztráty, ztráta dobrého jména, ztráta času i zájmu zákazníků.

Komplexnost při strategickém plánování znamená, že strategické plány pracují se všemi oblastmi života organizace, oproti plánům krátkodobým, které většinou řeší jen jednu danou oblast. Strategické plány se podle Bárty (1997) vytvářejí na dobu 3 až 5 let, podle činnosti organizace a okruhu, ve kterém působí. Proto zde můžeme hovořit o

dlouhodobosti. Vostrovský a Štůsek (2008) uvádějí typy otázek, které by měl strategický plán organizaci zodpovědět:

- Jaké jsou hlavní funkce organizace?
- Jaké jsou hlavní cíle organizace?
- Jaké budou základní prostředky a pravidla k dosažení těchto cílů?
- Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?
- Jaké možnosti, příležitosti nabízí organizaci vnější okolí?
- Jaká budou základní pravidla pro nejvyšší vedení uplatňovaná na všech úrovních řízení?

Strategické plánování by mělo podle Vostrovského a Štůska (2008) být prioritou, manažerské řízení pak výsledkem činností plánování, organizování, vedení, kontrolování. Strategické plánování by v oblasti řízení mělo zodpovědět tyto otázky:

- Jaké služby by měla organizace realizovat?
- Jak by měla organizace efektivně využívat své přednosti?
- Jak efektivně motivovat zaměstnance?
- Jaké standardy kontroly v organizaci využívat? (Vostrovský, Štůsek, 2008)

## **2.2. Proces strategického plánování**

Proces strategického plánování v sobě zahrnuje tři hlavní složky související s formulováním vize organizace. Jsou to: poslání organizace, silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti (Bárta, 1997). Aby mohla být vize a cesta k ní efektivní, je podle Barty (1997) nutné tyto tři složky uvést do vzájemného souladu. Tento proces je realizován v následujících krocích (Bárta, 1997):

- zpracování přehledu o historii a současnosti organizace
- formulace nového poslání organizace, či ověření platnosti stávajícího
- situační analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace
- stanovení dlouhodobých cílů organizace
- vytváření, vyhodnocení, volba strategií k dosažení cílů
- implementační plán

Vostrovský a Štůsek (2008) zdůrazňují, že by pojmy plánování a rozhodování v

organizaci neměly být vnímány jako jednotné, protože efektivní strategické plánování by mělo vycházet z rozhodnutí, která nevycházejí z improvizace a intuice, jak to často u rozhodování v neziskových organizacích bývá, ale z rozhodování managementu, který umí cíle organizace formulovat, na tomto základě poté rozhodovat o strategii a zavádět ji do praxe.

### 2.3. Poslání organizace

Dobře formulované poslání by mělo být základem, ze kterého organizace vychází při rozhodování o svých dlouhodobých cílech a strategiích. Z formulace poslání organizace by mělo být patrné, „kým organizace je“, „o co se snaží“ a „jak toho dosahuje“ (Bárta, 1997: 28). Poslání by mělo být krátké, výstižné, obsahovat prohlášení o smyslu existence organizace, o hodnotách, které jsou pro subjekt závazné. Takto definované poslání by mělo organizaci odlišovat od jiných, podobně zaměřených organizací (Bárta, 1997).

Z důvodu ztracení povědomí o tom, proč byly organizace založeny, měly by se posláním zaobírat i již existující organizace. Je potřeba se znovu a znovu k otázce poslání vracet. To by se podle Bárty (1997) mělo stát pevným bodem, který bude pracovníkům připomínat, pro jakou organizaci pracují a co touto prací vytvářejí.

Podle Hudsona in Bárta (1997: 26) by měla organizace přeformulovat své poslání za těchto okolností:

- ztrácí se smysl existence organizace, její záměry jsou nejasné
- téměř nikdo již neví, kam organizace směřuje a jaké jsou její silné stránky
- nízká motivace členů správní rady, zaměstnanců a podporovatelů.

Bárta (1997) dále hovoří o dalším aspektu, který by mělo dobře formulované poslání splňovat. Tím je kladení důrazu na klienta a na to, co zákazníkovi činnost organizace přináší. Vostrovský a Štůsek (2008) pak vidí poslání jako **startovací bod** (Vostrovský, Štůsek, 2008: 18; zvýraznění v originále) celého procesu plánování.

## 2.4. Situační analýza

Výchozím stavem pro proces strategického plánování je stav organizace v daném okamžiku. Tuto úroveň je nutno velmi zodpovědně analyzovat. Zjištění vyplývající z analýzy pak pomáhá strategickému a inovativnímu myšlení (Vostrovský, Štůsek, 2008). Situační analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí organizace pro vyjasnění otázek rizik, silných a slabých stránek organizace, příležitostí z vnějšího prostředí (Bárta, 1997). Průběh situační analýzy je sestaven z těchto kroků (Bergerová, 2013):

- analýza vnějšího prostředí
- analýza odvětvového prostředí
- interní analýza organizace
- SWOT analýza – syntéza výsledků

### 2.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Jak uvádí Fotr et al. (2012), nejpoužívanější formou analýzy vnějšího prostředí je metoda PEST, která zahrnuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických aspektů a existují i její rozšířené verze, které zahrnují i faktory ekologické a legislativní (PESTEL, STEEP).

### 2.4.2 Analýza odvětvového prostředí

Porterův model pěti sil (Fotr et al., 2012) – identifikuje hlavní síly, které určují chování konkurentů. V souvislosti s neziskovými organizacemi jsou tyto síly představovány jako soupeření ostatních organizací působících na daném trhu, síly nových účastníků, síly celospolečenských zájmů a potřeb, zákazníků, substitutů (Vostrovský, Štůsek, 2008).

### 2.4.3 Interní analýza organizace

Tento druh analýzy vyhodnocuje stav organizace z komplexního hlediska, vyhodnocujeme tyto okruhy zájmů: hmotné, finanční zdroje organizace, lidské zdroje – zaměstnanci, dobrovolníci, management, marketing a PR aktivity, program organizace, organizační struktura, kultura organizace



**Analýza hodnotových řetězců** (Bergerová, 2013: 40; zvýraznění v originále) určuje primární a podpůrné aktivity organizace, identifikuje oblast konkurenční výhody organizace.

#### 2.4.4 SWOT analýza

Shrnuje analýzu vnitřních a vnějších faktorů, je základní a nejvíce rozšířenou technikou zpracování situační analýzy (Bárta, 1997). Postup analýzy probíhá tak, že získané informace z analýzy prostředí se zapracují do oblastí SWOT, které představují silné stránky (*Strengths*), slabé stránky (*Weakness*), příležitosti (*Opportunities*), hrozby (*Threats*) (Fotr et al. 2012: 303).

#### Kritické faktory úspěchu

Představují faktory vzešlé ze SWOT analýzy, které jsou pro organizaci v období dalších dvou až pěti let nejvýznamnější, zásadní. Bárta (1997) uvádí jako vhodný diagnostikovaný počet faktorů v počtu tři až osm, Bergerová (2013) hovoří o pěti. Menší množství umožňuje organizaci v budoucnosti tyto faktory smysluplně používat. Zjištěné kritické faktory doporučuje Bárta (1997) formulovat jako otázky, či sdělení.

### 2.5. Stanovení dlouhodobých cílů organizace

Tato fáze strategického plánování znamená formulací dlouhodobých cílů určit, čeho chce organizace v období několika let dosáhnout (Vostrovský a Štůsek, 2008). Časové období přitom odpovídá období strategického plánu (Bárta, 1997). Vostrovský a Štůsek (2008) hovoří o tom, že časový horizont je určován **základními megatrendy světového vývoje** (Vostrovský, Štůsek, 2008:49; zvýraznění v originále), jimiž jsou přechod od národní ekonomiky ke světové, přechod od společnosti informační ke znalostní, přechod od období krátkých ke dlouhým, kdy roste významnost procesů prognostik a strategického plánování, přechod od pomoci institucionální ke svépomocným možnostem a přeměna kapacit do terciální sféry.

Dlouhodobé cíle jsou stěžejní pro vypracování strategií a strategického řízení, při formulaci je nutné vyjít z kritických faktorů úspěchu organizace, které určují hranice snah a nedovolí zapomenout směr, kterým se organizace rozhodla jít (Bárta, 1997). Vostrovský

a Štůsek (2008) pak zmiňují, že jednotlivé cíle by na sebe měly navazovat a dosažením jednoho podporovat naplnění ostatních cílů. Tuto vlastnost nazývají konzistencí. Ta je **horizontální**, nebo **vertikální** (Vostrovský, Štůsek, 2008: 52; zvýraznění v originále), kdy horizontální představuje sjednocování cílů na stejné řídicí úrovni, zatímco vertikální znamená rozpis cílů podle odborné úrovně shora dolů. Takto konzistentně formulované cíle se pro organizaci stávají efektivními, neboť jsou s nimi seznámeni všichni zaměstnanci ve fázích projednávání a odsouhlasení (Vostrovský, Štůsek, 2008). Další, neméně důležitou vlastností, kterou Vostrovský a Štůsek (2008) zmiňují, je komplexnost strategického plánování. Ta představuje formulování a plnění dlouhodobých strategických plánů, jejichž nedílnou součástí jsou jednotlivé plány rozvoje určitých výkonových skupin organizace, kdy je touto činností budována komplexnost plánu na celé její úrovni. Komplexní plánování nese pohled na celostní rozvoj organizace a je podle Vostrovského a Štůska (2008) neustávajícím procesem, který pracuje se zpětnou vazbou umožňující přizpůsobení původních plánů podle případných změn v podmínkách. Není tedy dlouhodobým plánováním, které vyžaduje pouze dlouhodobý rys.

Bárta (1997) hovoří o tom, že dobře formulovaný cíl splňuje kritéria měřitelnosti, reálnosti, náročnosti, ale dosažitelnosti, srozumitelnosti, hierarchičnosti a kvantitativnosti, pokud je to možné. Fotr et al. (2012) hovoří o kaskádovitosti firemního plánování, které vychází z dlouhodobých plánů, na něž navazují plány střednědobé a krátkodobé, nebo jinak řečeno nadřazený strategický plán je východiskem pro plány taktické a operativní. Podle časového hlediska Fotr et al. (2012) člení plány na:

- dlouhodobé strategické plány – časové omezení je závislé na oboru podnikání, životním cyklu produktů, dynamice vývoje prostředí, pro neziskové organizace uvádějí Vostrovský a Štůsek (2008) období 3 až 5 let
- střednědobé strategické plány – nejvýznamnější plánovací podpora, plány bývají přesné i při zachování delšího časového horizontu vývoje, představují období 1 až 3 let
- taktické roční plány – základní řídicí plány, významné měřítko práce managementu posuzování a naplňování rozvojového plánu organizace
- operativní plány – rozpracované strategické a taktické plány na nejnižší úrovni, představují období kvartální, měsíční, týdenní.

Z výše uvedeného členění vyplývá, že strategické plány mají plány další, které na ně navazují a které pomáhají uskutečňovat strategické cíle tak, že dílčí cíle, prostředky, metody a časové rozvrhy specifikují a konkretizují. Soustava takových plánů je tvořena posloupností:

- strategické plánování – představuje obecné a strategické cíle organizace
- taktické plánování – cíle jsou zkonkretizované do zpravidla ročních taktických plánů v podobě časových programů, konkrétních projektů
- operativní plánování – zahrnuje cíle jednotlivých pracovišť vycházející z taktických plánů a rozhodnutí, kdy rozhodnutí vychází ze známých, vymezených úkolů, zdrojů
- cíle jednotlivých zaměstnanců (Vostrovský a Štůsek, 2008).

## 2.6. Volba strategie k dosažení cíle

Pojem strategie má podle Vostrovského a Štůska (2008) kořeny v řeckém jazyce a dá se volně interpretovat jako umění velitele. Jako schopnost rozhodovat se na základě profesionality a vysoké odbornosti se tento výraz používá v souvislosti se strategickým řízením. Bárta (1997) strategii definuje jako jednu z možností, jak dosáhnout cíle, pomocí souhrnu činností a aktivit, které by při zvážení všech faktorů vnitřních i vnějších měly k dosažení cíle vést. Drucker in Vostrovský a Štůsek (2008: 58) hovoří tak, že strategie transformuje poslání a cíle organizace při uplatňování principu strategického myšlení a poznání trhu, zákazníka, v konkrétní výsledky. Aby byla nezisková organizace efektivní, potřebuje takovou strategii, která spojuje poslání organizace se zákazníkem a vede ke zkvalitňování činnosti a inovacím. Strategické myšlení podle Vostrovského a Štůska (2008) představuje v současné znalostní společnosti praktikování celostního přístupu v hledání nejvyšší hodnoty pro zákazníka. Hinterhuber in Vostrovský a Štůsek (2008: 64) uvádí, že toto myšlení je kombinací prvků racionální a iracionální povahy, mezi něž patří celostní, revolucionářské, intuitivní, proaktivní myšlení a prostor pro ostatní myšlení. Strategické myšlení by mělo vést k porozumění minulosti, vnímání budoucího v komplexnosti, rozvoji tvořivosti a využívání intuitivního myšlení (Hinterhuber in Vostrovský a Štůsek, 2008: 64).

Optimální volbu strategie podle Vostrovského a Štůska (2008) vždy ztěžují dva aspekty. Jedním z nich je **závažnost strategického rozhodnutí** (Vostrovský, Štůsek, 2008: 58; zvýraznění v originále), kdy z různých možností je vybrána a posléze realizována

pouze jedna strategie a případné opravy a změny jsou možné jen za růstu finančních a časových nákladů. **Dlouhodobost strategických plánů** (Vostrovský, Štůsek, 2008: 58; zvýraznění v originále) je druhým zmiňovaným zatěžujícím aspektem, neboť odhad na časové období 3-5 let není snadný.

Drucker in Vostrovský a Štůsek (2008: 81) zmiňuje jednu neselhávající strategii, která vyzývá k neustálým změnám priorit a organizačních struktur neziskové organizace ve chvíli, kdy se subjekt stává úspěšným. Neboť pokud pro organizaci v této chvíli přestává být důležité další zlepšování, počíná ztrácet svou dynamičnost.

Při volbě strategie je nutné zabývat se otázkou přijatelnosti strategie pro dané zájmové skupiny, a zda splňuje očekávání těchto skupin. Dalšími otázkami jsou přiměřenost strategie podmínkám, v nichž organizace působí, realizovatelnost strategie z pohledu dostupnosti zdrojů a otázka konkurence, tedy zda organizace zvolenou strategií dokáže konkurenční výhodu získat, či udržet (Vostrovský a Štůsek, 2008).

Proces tvorby strategií se podle Bárty (1997) skládá z těchto fází:

- vytváření strategií pro dosažení cíle – cílem je získat co největší počet možných způsobů, kterými by mohl být cíl dosažen, často je využívána metoda brainstormingu
- vyhodnocení strategií, výběr nejvhodnějších alternativ – strategie jsou vyhodnocovány pomocí SWOT analýzy, na základě zkušeností a hodnot členů týmu pro strategické plánování
- volba strategie pro implementaci – rozhoduje se mezi dvěma až třemi strategiemi, možno využít analýzy, zvažují se finanční náklady a přínosy jednotlivých možností, reálnost implementace vzhledem ke zdrojům organizace

Pokud se tým pro strategické plánování není schopen na volbě shodnout, doporučuje Hudson in Bárta (1997) následná opatření: dostatek času k vyjasnění důvodů vzniku rozdílných názorů, nezávislá strana, která pomůže ujasnit si důsledky realizace jednotlivých strategií, odchod z organizace osob, které naprosto nesouhlasí s většinovým názorem.

Bárta (1997) uvádí podle Heinze Weihricha (Weihrich in Bárta, 1997: 53) čtyři základní typy strategií:

- strategie SO – strategie silných stránek a příležitostí – silné stránky organizace využijí příležitosti z okolí
- strategie WO – strategie slabých stránek a příležitostí – organizace zlepšuje své slabé stránky, aby mohla využít příležitosti z vnějšího okolí
- strategie ST – strategie silných stránek a hrozeb – silné stránky omezí hrozby, či je umožní obejít
- strategie WT – strategie slabých stránek a hrozeb – defenzivní strategie, která usiluje o minimalizaci slabých stránek organizace a vyvarování se hrozbám z vnějšího okolí

## 2.7. Implementační plán

Bárta (1997) i Vostrovský a Štůsek (2008) shodně uvádějí, že implementační plán je prostředník mezi cíli a strategiemi organizace a každodenními aktivitami jednotlivých pracovníků organizace. Převod cílů na každodenní činnosti se odehrává za pomoci struktury organizace, jejích dlouhodobých, krátkodobých a střednědobých cílů a pomocí systému kontroly, který srovnává teoretické požadavky s reálnými výsledky (Vostrovský a Štůsek, 2008).

Bárta (1997) shodně s Vostrovským a Štůskem dělí implementační plán na tyto části:

- krátkodobé cíle – pro jednotlivá oddělení, programy, projekty, služby organizace, je potřeba promyslet, čeho je v rámci jednotlivých programů dosáhnout, aby bylo dosaženo všeho, co bylo stanoveno, naplnění cílů nižších přispívá k plnění cílů na vyšší hierarchické pozici
- plán projektů, programů, služeb v období strategického plánu – prostřednictvím plánu můžeme předvídat budoucí vývoj vnitřních zdrojů a vnějších vlivů organizace
- personální plán – zajištění projektů, služeb, programů organizace
- přehled zásadních implementačních akcí - odpovědnost, termíny
- odhad výdajů spojených s implementací – některé implementační akce zvyšují náklady organizace, jiné finanční prostředky ušetří, pro zpracování finančního plánu organizace je nutné finančně ohodnotit akce, které výdaje navyšují
- finanční plán na období implementace – zhodnotí finanční proveditelnost plánu, na období prvního roku doporučuje Bárta (1997) detailní zpracování, finanční plán

zpracovat na základě členění výdajů a příjmů podle uspořádání projektů, služeb a programů, takovéto členění umožňuje přehledně zpracovat strategická rozhodnutí do jednotlivých položek finančního plánu

- alternativní plán pro mimořádné události

Bárta (1997) připojuje tzv. „pravidla hry“ pro implementaci – zahrnují psaná i nepsaná pravidla chování, jednání a vztahů v organizaci, která nějak ovlivňují schopnost organizace dosáhnout vytyčených cílů, Vostrovský a Štůsek (2008) hovoří o vnitřní kultuře organizace, která je zdravá a silná, pokud ovlivňuje pracovní jednání svých pracovníků (Truneček in Vostrovský a Štůsek, 2008:62)

## **2.8. Zhodnocení a kontrola strategie**

Možnost zjistit, zda je zvolená strategie implementována správným způsobem, umožňuje proces nalézání úmyslných i neúmyslných pochybení a nesrovnalostí v činnosti organizace. Kontrola musí zajistit soulad skutečných aktivit s očekáváním a poskytovat zpětnou vazbu, která napomáhá tvorbě budoucích cílů. Pro zabránění nevhodného chování, událostí a zvládnutí opakujících se situací, by měla organizace vytvořit kontrolní systém, vytvořený pravidly a regulemi. Jeho efektivnost bude prokazatelně dána tím, do jaké míry bude organizace schopna plnit své plánované cíle. Aby bylo plnění cílů dosahováno, musí strategické plánování a jeho řízení zaměstnance motivovat a inspirovat natolik, že budou pro dosažení cílů organizace pracovat efektivně. Proto by kontrola měla ideálně probíhat formou sebekontroly při efektivní motivaci zaměstnanců, neměla by se rozměšňovat v podrobnostech, ale být zaměřena na podstatu (Vostrovský a Štůsek, 2008).

## **2.9. Nezisková organizace v znalostní společnosti**

Jediným zaručeným zdrojem konkurenční výhody v dnešní lidské společnosti, pro kterou je typická všudypřítomná změna, jsou podle Nonaky in Vostrovský a Štůsek (2008:110), znalosti. Do pozadí ustupuje hodnota kapitálu a na jeho místo nastupují znalosti a individuální vzdělanost zaměstnanců organizací (Katolický in Vostrovský a Štůsek, 2008: 110). Globální tržní prostředí zrychluje inovační cykly, organizace nejsou chráněny geografickou vzdáleností, a pokud nejsou schopny rychlé a efektivní inovace,

podléhají konkurenci. Proto rychlost vstupu organizace do znalostního prostředí rozhoduje o její příští prosperitě. Při implementaci strategie jsou využívány i lidské zdroje, podle trendů znalostní společnosti je potřeba tyto zdroje rozčlenit na znalostní a obslužné pracovníky (Vostrovský a Štůsek, 2008). Znalostní pracovník vlastní schopnosti tacitní, nevyslovitelné, skryté povahy, které jsou jedinečné a umí je používat ve své profesi. Pro danou organizaci jsou tyto znalosti nezastupitelné. V současnosti roste poptávka po takovýchto zaměstnancích a z hlediska strategického plánování zde můžeme hovořit o **znalostním managementu** (Vostrovský a Štůsek, 2008: 110; zvýraznění v originále), jehož odborná činnost je cílena na využívání znalostí při rozhodování a řízení v organizacích s pomocí komunikačních a informačních technologií. Znalostní management znalosti dokáže získávat, zpracovávat, ukládat, sdílet a distribuovat (Vostrovský a Štůsek, 2008). Nejčastěji používanými technologiemi jsou podle Vostrovského a Štůska (2008) intranet, informační databáze, e-learningové aplikace, specializované znalostní systémy, webové vyhledávače.

Vedení organizace by mělo podporovat prostředí přátelské, v němž panuje důvěra a respekt, neboť pouze v takovém prostředí mohou být znalosti využívány a sdíleny efektivně. K znalostním pracovníkům je potřeba přistupovat jako ke kvalifikovaným odborníkům, organizace by měla tyto pracovníky dostatečně motivovat, stabilizovat, stimulovat. Vostrovský a Štůsek (2008) ve svých analýzách došli ke zjištění, že většina pracovníků v neziskovém sektoru dává přednost seberealizaci a pocitům uznání před finančním ohodnocením. Proto je zapotřebí v organizaci budovat kulturu smysluplnosti vlastní práce, respektu a oceňování úsilí. Vostrovský a Štůsek (2008) dále upozorňují na nejčastější chyby neziskových organizací v práci se znalostmi, které spočívají v nedostatečném ocenění znalostních pracovníků a tím k jejich nízké motivaci, v chybějících nástrojích pro ohodnocení znalostí, v nízké potřebě získávání nových znalostí a v takové organizační struktuře, která tvorbu a sdílení znalostí znemožňuje. V dnešní společnosti je však problematika znalostí spolehlivou cestou ke konkurenceschopnosti, a proto by každá nezisková organizace měla odborný růst a stabilizaci svých znalostních pracovníků mít jako jednu z priorit pro efektivní rozvoj organizace (Vostrovský a Štůsek, 2008).

## 2.10. Strategické plánování v neziskových organizacích v ČR dnes

Výzkumem neziskových organizací v oblasti řízení a vedení v České republice se zabývá nestátní organizace SANEK Ponte, z.s., která na svých stránkách zveřejnila výsledky průzkumu z roku 2015 ve *Zprávě o vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015* (SANEK Ponte, 2017). Průzkumu se účastnilo 313 NNO z pěti krajů ČR. Jelikož jsou, podle SANEK Ponte (2017), organizace neziskového sektoru nejednotné z hlediska profesionality, v průzkumu byly organizace rozděleny na dvě skupiny, z nichž první skupinou jsou organizace uplatňující systémy řízení, aktivně pracující s PR, fundraisingem a lidskými zdroji. Druhou skupinu tvoří organizace malé, začínající, založené na dobrovolnické práci s malým počtem zaměstnanců a neuplatňující manažerské systémy. Největší právní zastoupení měly v šetření spolky, dále obecně prospěšné společnosti a ústavy. Nejméně byly zastoupeny nadace, nadační spolky a sociální družstva. Otázky směřované na strategii byly v průzkumu formulované takto:

- Jaké jsou priority vaší organizace pro následující rok?
- Máte ve vaší organizaci vypracovaný dlouhodobý plán (strategii organizace)?
- Plánujete ve vaší organizaci dlouhodobě?

V oblasti priorit pro rok 2016 se podle SANEK Ponte (2017) dostávají na první místa vůbec poprvé odpovědi, které jsou dobrou volbou pro zajištění úspěšné organizace udržitelné na trhu. Prioritní jsou, podle vyhodnocení průzkumu, oblasti strategie, rozvoje služeb, fundraising a běžné fungování organizace. Oproti tomu v roce 2013 převládala v průzkumu prioritou přežití a v roce 2014 běžné fungování organizace.

Dlouhodobý plán má podle výsledků průzkumu z roku 2015 vypracovaný zcela, nebo v dílčích částech, 70 % respondentů. Z toho ve skupině první má 40 % zpracovaný ucelený dokument, 30 % dílčí dokument, z toho 23 % v hlavách některých pracovníků. Oproti výsledkům z předchozího roku se jedná o podstatnou změnu, kdy kladně odpovědělo něco málo přes 50 % dotázaných.

Otázka dlouhodobého plánování v organizacích první skupiny vyplývá z průzkumu kladně, druhá skupina však uvádí plánování jen u jedné třetiny respondentů. To může být způsobeno komunitním typem organizace realizující společná setkávání, či organizacemi v počátečním stádiu činnosti (SANEK Ponte, 2017).



Ve své studii *Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrhy opatření* hovoří Vrzáček (2014) o zjištěních získaných o NNO v letech 2012 až 2014, ze kterých vyplývá, že primárním úkolem managementu organizací je zajistit běžný provoz a pouze jedna pětina z nich pracuje se strategií. Tyto organizace pak pouze v 27 % své strategické plány alespoň jednou za rok aktualizují. Strategie vznikají podle Vrzáčka (2014) pro potřeby dárců a spíše formálně. Zároveň ale dodává, že se počet organizací, které strategické plánování podceňují, snižuje, a to na základě zjištěných skutečností z průzkumů NNO v letech 2012 až 2014 organizace SANEK Ponte.

## **2.11. Příklad dobré praxe strategického plánování z cizojazyčného prostředí**

Pět nezbytností při strategickém plánování

Paul B. Redman<sup>4</sup> ve svém článku pro časopis *Stanford Social Innovation Review* píše, že v jejich neziskové organizaci Longwood Gardens (sociální podnik v oboru zahradnictví) strategické plánování pomohlo k jasnému pojmenování cílů organizace, k jejímu směřování a ke zvýšení příjmů v důsledku vyšší návštěvnosti. Vedení organizace vytvořilo plán rozvoje zahradních ploch, v důsledku výše zmíněného strategického plánování došlo také k větší spolupráci a spokojenosti v řadách personálu. Redman (2017) uvádí pět nezbytných kroků, které pomohou přeměnit neziskovou organizaci:

1. Začít shora – to znamená si jasně uvědomit, že strategické plánování nemůže být delegováno. Proces začíná shora. Během jednoho roku bylo podle Redmana (2017) dokončeno více než 150 úkolů spojených se strategií organizace. S vedením organizace a radou starších bylo objasňováno každé proč, které stálo za jednotlivými úkoly. Bylo dokončeno vše, co bylo určeno za cíl splnit do jednoho roku.

2. Zahrnout do plánování všechny úrovně – hlas každého je přínosný (personál, dobrovolníci...), všichni mohou organizaci obohatit. Získávají se též praktické dovednosti ve vytváření realistických plánů. Každý z týmu může být jakýmsi pilířem, na němž bude stát budoucnost organizace. Uskutečněním setkání se zaměstnanci, kteří pracují s půdou, v zahradách, se během této akce vynořila hlavní idea, která je nyní přiváděna do reality.

---

<sup>4</sup> Paul B. Redman je ředitelem Longwood Garden od roku 2006, vystudoval obor zahradnictví na Universitě v Oklahomě v USA. V oboru pracuje již přes 20 let. Jeho firma disponuje ročním obratem 50 miliónů dolarů.

3. Nezapomenout, že praktické zkušenosti jsou pro vize důležité – uchopení odbornosti pro dosažení cílů je nesmírně důležité. Obklopit se různě talentovanými lidmi, kteří jsou ochotni i riskovat, a kteří jsou schopni uskutečnit velké sny.

4. Vytvořit si průvodce všemi rozhodnutími – přemýšlet o strategickém plánu jako o průvodci všech rozhodnutí, která se v organizaci činí. Taková příručka se stane nejdůležitějším manažerským nástrojem. Jsou příležitosti seřazeny v souladu s hodnotami? Budou rozhodnutí posouvat organizaci vpřed? Poslání, hodnoty a vize by vždy měly být centrem celého dění. Strategické plány je dobré si každý den zvědomovat, dvakrát v roce je přehodnocovat, abychom si uvědomili časovou linii plánů a rozpočty.

5. Pochopit, že flexibilita je rozhodující – věci se každým dnem mění, strategický plán je nezbytným průvodcem podnikání, ale je též neustále se vyvíjejícím dokumentem. Vždy mít na paměti minulost a zároveň hledět vpřed (překlad vlastní).

Strategický plán ctí minulost, pohlíží do budoucnosti a vytváří unikátní všezahrnující kulturu organizace. Může se též stát významným klíčem k řešení sociálních témat (Paul B. Redman, 2013, překlad vlastní).

### **3. Podnikatelský záměr**

#### **3.1. Podnikatelský záměr**

Podnikatelský záměr, plán, ekvivalent anglického pojmu ‚*business plan*‘ (Slavík, 2014: 114) představuje konkrétní nástroj k tomu, abychom zvolenou strategii organizace transformovali do systému řídicích programů a činností daného subjektu. Jedná se o dokument, nebo častěji množinu dokumentů, která obsahuje postupy a prostředky k dosažení cílů organizace (Slavík, 2014). Doležal, Krátký, Cingl (2013) vnímají projektový záměr jako strukturovaně formulovaný dokument sloužící k účinné komunikaci s okolím. Koráb, Peterka, Režňáková (2007) uvádějí, že podnikatelský plán porovnává podnikatelské vize s praxí a v případě odlišností určí, z jakých důvodů a v jakých případech k odlišnostem dochází. Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010) popisuje podnikatelský plán důležité vnitřní a vnější faktory, které souvisejí s danou podnikatelskou činností. Zpracování podnikatelského plánu, záměru, pak přímo souvisí s analýzou reálnosti a životaschopnosti dané idey. Měl by pomoci zodpovědět otázky typu: ‚*kde jsme, kam se*

*chceme dostat, jak se tam dostaneme*‘ (Srpková, Řehoř a kol., 2010: 59). V organizaci slouží podnikatelský záměr jako nástroj pro plánování, rozhodování, proces kontroly, ať již ve chvíli jejího zakládání, či v době změn, které budou mít dopad na život organizace. Někdy dochází u některých firem k seznámení zaměstnanců se stručným obsahem plánu pro posílení identity pracovníků s organizací (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Slavík (2014) připomíná, že plán je určen dalším příjemcům – partnerům, státu, potenciálním obchodním partnerům, široké veřejnosti. Vnější subjekty pak posuzují schopnost organizace podnikatelský záměr uvést do praxe, či obstát při požadavku podnikatelské podpory. Investor, banka posuzují zpravidla více projektů. Pro úspěšné zapůsobení projektu je nutné dodržet obecné zásady sestavování podnikatelského záměru:

- inovativnost – dokázat unikátnost projektu, zákazníka uspokojíme lépe nežli konkurence, nebo ještě lépe, než doposud
- srozumitelnost a stručnost – jednoduchost vyjadřování, opatrný výběr přídavných jmen, nekumulovat více myšlenek v jedné větě, stručnost nesmí být na úkor eliminace základních faktů
- logičnost a přehlednost – tvrzení si nesmí odporovat, myšlenky na sebe navazovat a být podloženy fakty, přehlednost podpořit tabulkami, grafy
- pravdivost a reálnost
- respekt k rizikům – identifikace rizik, návrh opatření na zmírnění či eliminaci zvyšuje důvěryhodnost plánu (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

V případech, že se o záměru hovoří, ale není zpracován tak, aby se k němu dalo navracet, či jej připomínkovat, nebo je zpracován např. formou emailové korespondence, zahrnuje jen některé údaje, a tudíž nelze rozhodovat na profesionální úrovni o kvalitě nápadu, je vysoká pravděpodobnost rizika zvažování pouze jedné varianty řešení problematiky na úkor vzniku kreativního, zajímavějšího řešení (Doležal, Krátký, Cingl, 2013).

### **3.2. Struktura podnikatelského záměru**

Forma podnikatelského plánu vychází podle Slavíka (2014) z osoby příjemce. Proto může být stručným výtahem, sumou jednotlivých dokumentů, zprávou o desítkách i stovkách stran. Koráb, Peterka, Režňáková (2007) hovoří o tom, že v literatuře lze nalézt

různá doporučení pro strukturu plánu, kdy se může lišit forma, obsah plánu by však měl zůstat ve všech případech v podstatě stejný. Některé instituce (např. banky) vyžadují plán sestavený na základě svého předepsaného formuláře. Podle Srpové, Řehoře a kol. (2014) neexistuje v současné době právní úprava závazného charakteru pro strukturu podnikatelského plánu. Autoři nabízejí orientační strukturu, která zdůrazňuje pohled budoucího investora, tedy poskytovatele zdrojů:

- souhrn informací
- popis podnikatelského záměru
- popis produktu
- okolí firmy
- analýza zákazníků
- analýza konkurenčního prostředí
- informace o firmě
- klíčové osobnosti
- marketing a prodej
- výroba, provozní činnosti
- finanční plán
- projektový plán
- analýza rizik
- příloha

### 3.2.1 Souhrn informací

Počáteční text podnikatelského záměru by měl shrnout všechny důležité informace tak, aby byl jasný obsah celé následující práce. Zároveň by měl dokázat vzbudit zájem k prostudování celého textu, seznámení se s obsahem podnikatelského plánu. Obtížné bývá formulovat všechny závažné informace do krátkého textu. Srpová, Řehoř a kol. (2010) doporučují záměr shrnout na dvou až sedmi stranách, rozsah pak určuje jeho charakter. Slavík (2014) tuto úvodní část popisuje jako **resumé** a **úvodní informace** (Slavík, 2014: 115; zvýraznění v originále), přičemž resumé umožňuje rychlé seznámení s obsahem čtenáři zvnějšku organizace s tímto vědomím formulovaným. Úvodní informace by měly podat základní popis a poslání organizace přiměřené účelu, k jakému jsou určeny.

### 3.2.2 Podnikatelský záměr – popis

Jen výjimečně se stává, že nápad nemá konkurenci. Nabídky, které řeší určitý problém, nebo potřeby, většinou existují vždy, byť jiným způsobem, či technologií. Podnikatelský záměr může však mít úspěch, jen pokud přináší zákazníkovi užitek, tzn., že naše nabídka je lepší, zajímavější nežli druhých. Proto je nezbytné v plánu zdůraznit excelentnost, výjimečnost organizace na trhu, popsat možnosti zákazníka, i jaké nové nabídky v této oblasti přinášíme my. To předpokládá vědomosti o našich zákaznících, trhu a konkurentech – je vhodné prokázat velikost trhu, jeho rostoucí potenciál, poukázat na legitimitu produktu s legislativou, představit fázi, jednotlivé kroky záměru (Srpová, Řehoř a kol., 2010). Koráb, Peterka, Řežňáková (2007) uvádějí, že je nutné vystavět plán vyváženě. Neměl by být příliš sebekritický a zdůrazňovat především slabá místa, zároveň by naše přednosti měly být prezentovány s určitou citlivostí, aby z hlediska posuzovatele nedošlo k až negativnímu dojmu. Fotr (1999) hovoří o tom, že záměr by měl být popsán z hlediska výhod pro uživatele, které budou produktem zákazníkovi vznikat. Dále doporučuje produkt popsat z hlediska jeho jedinečnosti, které rozhodují o konkurenční výhodě, ať se již týkají výroby, odbytu, či prodejní politiky.

### 3.2.3 Popis produktu

Od *„produktů a služeb“* organizace bývá ...,odvozena **nosná myšlenka podnikatelského plánu**‘ ...(Koráb, Peterka, Řežňáková, 2007: 205; zvýrazněno v originále), proto je nezbytné produkt dobře objasnit, obhájit, tedy detailně jej popsat (Koráb, Peterka, Řežňáková, 2007). Fotr (2007) uvádí, že je v této fázi důležité charakterizovat vlastnosti produktu, jeho fáze, životnost.

Zásadní je z počátku popisovat pouze produkt, který zajistí nejvyšší podíl očekávaného obrátu, teprve poté hovoříme o případných dalších produktech (zboží, službách, či řešeních). Důležité přitom je popisovat produkt pohledem zákazníka a nezacházet do přílišných odborných podrobností, což bývá častou chybou při sestavování podnikatelského plánu. Pro dobrou orientaci je možné použít např. tabulky s cenou a výkonem našeho a konkurenčního produktu. Tyto informace je možné získat z různých zdrojů (výstavy, katalogy, prospekty, veletrhy apod.), podobu produktu může pomoci ozřejmit např. fotografie, prospekt, výkres (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

### 3.2.4 Okolí organizace

Dobrou znalost okolí firmy je potřeba v podnikatelském plánu prokázat analýzou **makrookolí** a **mikrookolí** (Srpková, Řehoř a kol., 2014: 61; zvýrazněno v originále). Makrookolí představuje oblast bez možnosti ovlivnění organizací, je však potřebné sledovat jeho vývoj a dokázat jej využít pro rozvoj organizace. Analýza okolí je např. PESTEL analýza. Mikrookolí určují naši zákazníci a konkurenti, jejichž analýzy by měly být součástí podnikatelského záměru (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Uvedené analýzy jsem již zmiňovala v kapitole 2 pro oblast strategického plánování, zde zmiňuji doplňující informace k analýzám dalších autorů.

Srpková, Řehoř a kol. (2010) k PEST analýze uvádějí, že makrookolí organizace ovlivňují čtyři základní faktory:

- faktor **politicko-právní** – představuje společenskou oblast, v níž organizace realizuje své cíle, tato oblast je řízena mocenskými zájmy politickými a jejich vývojem v dané zemi i okolním prostředí
- faktor **ekonomický** – je vytvářen ekonomikou státu a hospodářskou politikou, patří sem např. ekonomický růst země, hospodářský cyklus a jeho fáze, HDP, daně, příjmy a výdaje, úrokové sazby, údaje o nezaměstnanosti
  - faktor **sociální a kulturní** – tvoří jej struktura společnosti, kulturní a společenské zvyklosti, skladba obyvatel
  - **technický a technologický** faktor – vychází ze schopnosti inovovat a udržovat tempo rychlých změn v oblasti technologií (Srpková, Řehoř a kol., 2010; zvýrazněno v originále).

Analýzou konkurenční oblasti se zabývá Porterův model pěti sil, jenž usiluje o jasné pochopení sil, které v oblasti působí, jsou pro život organizace významné do budoucna a management je může ovlivnit svými strategiemi. Tyto konkurenční síly, které je nutné pro úspěch organizace umět identifikovat, tvoří:

- **rivalita mezi konkurencí** – ovlivňují ji strategie stran k získání konkurenční převahy
- **hrozba substitutů** – obava z nabídky firem z jiných odvětví
- **hrozba vstupu nových konkurentů**

- **dodavatelé a jejich vyjednávací pozice**
- **kupující a jejich vyjednávací pozice** (Srpková, Řehoř a kol., 2010; zvýrazněno v originále).

Hodnota analýz prostředí je podle Korába, Peterky, Řežňákové (2007) závislá na informačních zdrojích a jejich kvalitě. Pro organizace je někdy finančně nedostupné investovat do marketingového průzkumu, proto se nezděrnka vychází z dotazníkových šetření často nereprezentativního vzorku, ze zdrojů veřejně dostupných, z vnímání tržní oblasti našima očima, ze své zkušenosti, z rozhovorů s poradci, pracovníky, pracovními partnery, ze zkoušky výroby produktu. Sběr takovýchto informací by měl být trvalým návykem podnikání, kdy schopnost vyhledávání využitelných informačních zdrojů pomocí internetu by mělo být samozřejmostí (Koráb, Peterka, Řežňáková, 2007).

K prozkoumání konkurenčních pozic a možností prodeje nabízeného produktu je nutné zahrnout do analýzy silné a slabé stránky konkurence. Srpková, Řehoř a kol. (2010) doporučují nejprve zahrnout do zkoumání všechnu konkurenci, později jen takovou, se kterou jsme identifikovali konkurenční vztah. Jako vhodná se pro tuto analýzu jeví metoda benchmarkingu, která porovnává produkt organizace s jeho nejvýznamnějším konkurentem, nebo s organizací, která je pokládána za nejlepší (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Analýza zákazníků by měla dokázat, že své zákazníky, jejich potřeby a požadavky známe, a umíme odhadnout vývoj poptávky do budoucna. Podle Strucka in Srpková, Řehoř a kol. (2010: 62) je potřeba analyzovat tyto oblasti otázek:

- Jakému typu zákazníků poskytovat jaké produkty?
- Kde budu produkt poskytovat? (geografické hledisko)
- Jaké zákazníky mohu v daném oboru získat, na jaké se zaměřit?
- Co motivuje zákazníka ke koupi produktu?
- Jaké jsou nákupní návyky zákazníků?

Organizace by po této analýze měla být schopna definovat, jaký očekává v daných oblastech počet zákazníků, odhadnout průměrný počet nákupů na zákazníka a určit předpokládaný roční růst.

### 3.2.5 Informace o organizaci

Tato část podnikatelského plánu hovoří o tom, kdo záměr realizuje a jaká je jeho historie. Do obsahu kapitoly patří uvedení sídla organizace, datum založení a motivace k němu, k jakým změnám či úspěchům po dobu existence organizace došlo. Údaje by měly být doložitelné, přiměřené období se jeví tříleté. Pro hodnověrný dojem je dobré přiložit účetní bilanci, výsledovku.

Přesun od minulého k budoucímu zajistí interpretace dlouhodobých cílů organizace, jednotlivé kroky a výčet zdrojů k jejich uskutečnění (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Koráb, Peterka, Řežňáková (2007) vnímají tyto informace jako shrnutí minulosti podniku v číselné podobě, tedy historické finanční informace a případné zásadní události ze života organizace sdělené v kratším textu.

### 3.2.6 Klíčové osobnosti

Kapitola seznamuje posuzovatele záměru s vůdčími osobnostmi, které se budou na realizaci plánu podílet. Je vhodné zde uvést dosažené vzdělání a praktické zkušenosti řídicích pracovníků. Srpková, Řehoř a kol. (2010), dále doporučují uvést na tomto místě organizační strukturu, případně dvě – jednu obsahující informace o současné struktuře a další, která odráží stav po rozběhnutí projektu.

Organizační struktura vypovídá o množství zaměstnanců, jejich kvalifikaci. Pracovní náplň zaměstnanců popisuje odborné požadavky na zaměstnance, popis pracovního místa, organizační začlenění, kompetence pracovníků (Srpková a kol., 2007). Rozsah a zpracování této kapitoly podle Korába, Peterky, Řežňákové (2007) závisí na velikosti podniku a typu podnikatelské činnosti. U velmi malých subjektů jsou dostatečné informace o vlastníci, nebo vlastnících. V případě velkých podniků je potřeba personální oblast zpracovat detailně, včetně mezd, motivací pracovníků, nábory zaměstnanců.

### 3.2.7 Marketing a prodej

Marketingový plán představuje taktiku organizace, kterou zaujme vůči zákazníkovi jako odběrateli produktu. Marketing by nám měl pomoci vyřešit problém velkého množství nabídky a malého množství zákazníků, neboť s takovouto situací se zabývá téměř každá organizace v době vzniku (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Kotler, Keller (2007: 44) definují



marketing jako *„...společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“*. Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010) firma, která nemá dobře definované marketingové cíle, nebude úspěšná. Podnikatelský plán musí tyto cíle obsahovat. Kotler a Keller (2007) hovoří o tom, že marketingový proces naplňuje cíle individuální i cíle organizace, přičemž se jedná o plán a uskutečnění strategie, ceny, reklamy, distribuce idejí, služeb a zboží s možností směnit.

Vedle určení **cílového trhu** a **tržní pozice** vůči konkurenci je podle Srpové et al. (2011) potřeba rozhodnout o typu **marketingového mixu** (Srpová et al., 2011; zvýrazněno v originále). Základním typem je mix s názvem 4P, jenž zahrnuje cenu, produkt, distribuci a propagaci a který má v současné době mnoho modifikací. Produkt je podstatou marketingu a v podnikatelském plánu je nutné se zabývat oblastmi výroby nových produktů, stahování případného staršího produktu z trhu, vlastnostmi produktu (vzhled, obal, záruční lhůta, logo), objemem výroby, životními cykly produktu (Srpová et al., 2011).

Významným aspektem prodeje je cena produktu, proto je důležité cenovou politiku v podnikatelském záměru uvést. Cena by měla pokrýt náklady nutné k existenci organizace a vytvořit zisk. Správně stanovená cena je taková, která plní výše zmíněné požadavky, je podobná jako cena konkurence a zákazník ji přijímá. K aspektům cenové politiky patří stanovení ceny kalkulací nákladů, nebo využití cen konkurenčních subjektů, cenová úroveň (nízká, vysoká), strategie cen, slevy, rabaty, podmínky dodavatelské a platební (Srpová, Řehoř a kol., 2010). Podle Fotra (1999) je stanovení ceny určeno více hledisky - výší nákladů na produkci, cenou konkurence, elasticitou ceny, slevami, rabaty, podmínkami plateb a dodávek, státními regulacemi.

Prodejní činnost zahrnuje plán obratu, prodeje, reklamu, práci na zviditelnění (letáky, veletrhy apod.) a distribuci produktu. V podnikatelském záměru by mělo být popsán proces, jakým chce organizace svůj produkt dodávat zákazníkovi. Při zpracování prodejní politiky je podle Srpové, Řehoře a kol.(2010) podstatné klást si tento typ otázek:

- Jaké postupy bude potřeba realizovat vůči zákazníkovi od prvního kontaktu po dokončení zakázky?
- Jaké jsou obvyklé kroky na trhu? Zamýšlí se nad nimi organizace?
- Kdo rozhoduje u zákazníka o nákupu produktu?

- Jak dlouho trvá zákazníkovi, než se rozhodne produkt koupit?
- Má organizace plán na podporu prodeje? Kdy? Proč?
- Kolik budou činit výdaje na odbyt produktu?
- Kolik bude organizace potřebovat pracovníků na odbyt produktu?

### 3.2.8 Výrobní a provozní činnosti

V této části podnikatelského záměru se popisují nejen postupy výroby, ale je zde potřeba zdůraznit konkurenční převahu organizace. Je vhodné se zmínit o prostorovém umístění výroby a její kapacitě, o materiálovém a surovinovém vybavení, o strojích, zařízeních apod., o všem, co přispívá k úspěchu firmy z hlediska výroby produktu. V této části plánu by organizace měla prokázat vědomosti v oblasti výkyvu cen materiálů, surovin, znalost konkurenčního dodavatelského prostředí, dostupnost zdrojů potřebných k výrobě z hlediska budoucnosti (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

### 3.2.9 Finanční plán

Finanční plán převádí předchozí kapitoly podnikatelského plánu do finanční, číselné podoby a dokazuje reálnost plánu ekonomickými ukazateli. Tvoří jej plán nákladů, výnosů, rozvaha, plán peněžních toků – cash flow, výpočet bodu zvratu, plán financování a efektivnosti. Zpracované výkazy by měly být reálně podložené, plánovací období do doby splacení úvěru, životnosti investice, či dokumentace zisku (Srpková, Řehoř a kol., 2010):

- plán nákladů – spotřeba prostředků na výrobu v penězích
- plán výnosů – výsledek podnikatelské činnosti v penězích k určitému období
- rozvaha – vývoj majetku subjektu a zdroje financování
- cash flow – plán peněžních toků
- bod zvratu – definuje minimální množství produkce, při které se náklady a výnosy rovnají
- plán financování – uvádí výši cizích zdrojů, způsob a dobu splacení, podmínky pro poskytnutí finančních prostředků

Koráb, Peterka, Režňáková (2007) zdůrazňují, že při finančních úvahách je potřeba rozlišovat data z let minulých, data současná, která známe, anebo je umíme dobře

odhadovat, data budoucí, která předpokládáme, a na které bychom měli zaměřit pohled spíše skeptický. Efektivitu podnikatelského záměru lze dokázat těmito ukazateli:

- rentabilita - schopnost tvořit zisk a zhodnocovat kapitál
- likvidita - schopnost splácet krátkodobé závazky
- aktivita – schopnost využít složky majetku
- zadluženost – udává informace o stabilitě organizace (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

### 3.2.10 Projektový plán

Tato část podnikatelského plánu obsahuje harmonogram činností záměru. Zobrazuje aktivity přípravné, realizační fáze a záměry budoucí (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Podle Korába, Peterky, Režňákové (2007) jsou popsány jednotlivé kroky plánu s časovým vymezením tzv. operačním plánem, který rozpracovává strategii podnikatelského záměru, či marketingovou strategii v případě malého podniku. Srpková a kol. (2011) doporučuje použít úsečkový diagram, který přehledně znázorní počátek, délku a ukončení plánovaných činností.

### 3.2.11 Analýza rizik

Slouží k vytvoření návrhů preventivních opatření, které se uplatní v případě, že riziková situace skutečně nastane. Rizikové faktory mohou být legislativní, technologické změny, změny chování zákazníků, konkurence, chyby ve vedení organizace, slabé stránky subjektu. Analýzu rizik lze realizovat **expertním hodnocením** a **analýzou citlivosti** (Srpková, Řehoř a kol., 2010: 66; zvýraznění v originále).

**Expertní hodnocení** představuje odborný odhad důležitosti rizikových faktorů ve vztahu k plánovaným cílům organizace z hlediska síly negativního vlivu a pravděpodobnosti výskytu.

**Analýza citlivosti** zpřesňuje identifikaci důležitých rizikových faktorů nalezených pomocí expertní analýzy a zjišťuje jejich dopad na hospodářský výsledek organizace. Důvodem je vytvoření metod vedoucích k opětovné optimalizaci. Posuzovanými faktory, které hospodářský výsledek ovlivňují nejčastěji, jsou změny fixních a variabilních nákladů,

výše poptávky po produktu a tržní cena produktu s přihlédnutím ke konkurenčnímu prostředí.

Reagovat na rizika připravenými scénáři k jejich úspěšnému zvládnutí pomáhají **čtyři klíčové kroky řízení rizika** (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007: 89; zvýrazněno v originále):

- **identifikace rizik** – zvážení oblastí, důvodů a příčin
- **kvantifikace rizik** – využití technik, rozumu k číselnému vyjádření rizika, pravděpodobnosti výskytu
- **krizové scénáře** – příprava postupů, strategií, jednoduchá finanční analýza různých variant;  
analýza **nejhoršího scénáře** – strategie minimalizace ztrát a negativních důsledků
- **monitoring, řízení** – součást zavádění plánu, trvalá kontrola, sledování, vyhodnocování.

### 3.2.12 Příloha

V závěrečné části podnikatelského záměru lze přiložit zakládající listiny, stanovy organizace, výpisy z obchodního rejstříku, finanční výkazy za minulá období, certifikáty apod. (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

### 3.3. Využití podnikatelského plánu u nestátních neziskových organizací v současnosti

Zda nestátní neziskové organizace používají pro rozvoj organizace podnikatelský záměr jako běžný nástroj pro analýzu správnosti svých idejí, jsem použila tyto zdroje:

- průzkum z roku 2015 organizace SANEK Ponte, z. s.(SANEK Ponte, 2017)
- diplomovou práci Sociální podnikání. Analýza produktu při vytváření sociální dílny (Hofmannová, 2009)
- informace ze strukturálních fondů

Ve *Zprávě o vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015* z průzkumu organizace SANEK Ponte (2017) se dotazy na respondenty (nestátních neziskové organizace) kromě oblasti strategického plánování, jak jsem již uvedla v

kapitole 2. 10., týkaly oblasti financování a vytváření dlouhodobých finančních plánů v organizaci. Ty logicky souvisí se strategií a záměry organizace.

V průzkumu byly organizace opět rozděleny na dvě skupiny, z nichž první skupinu tvoří organizace uplatňující systémy řízení, aktivně pracující s PR, fundraisingem a lidskými zdroji. Druhou skupinu představují organizace malé, začínající, založené na dobrovolnické práci s malým počtem zaměstnanců a neuplatňující manažerské systémy. Z provedeného šetření vyplynulo, že většina organizací z obou skupin zpracovává finanční plány pouze pro jednotlivé projekty, přičemž pouze pětina organizací první skupiny má zpracovaný finanční plán jako součást strategického dokumentu. Skupina druhá má pak finanční plán zpracovaný u minimálního počtu organizací (13) a celá třetina dotazovaných jej nepokládá za nutný. Vyrovnaný počet z obou skupin (30) žádný finanční plán zpracovaný nemá, ale měla by ho ráda. Celkově z provedeného průzkumu vyplývá, že v oblasti dlouhodobého financování dochází k nárůstu této priority, i když většina respondentů tak činí pouze pro jednotlivé projekty (SANEK Ponte, 2017). Podobné zjištění učinila ve své závěrečné práci z oblasti vzniku sociálních podniků Hofmannová (2009), která uvádí, že podniky vznikaly spíše živelně a pokud byl podnikatelský plán vůbec vytvořen, pak pro potřeby donora ze státních, či evropských fondů. Pokud byl podnik financován ze soukromých zdrojů, žádná formální příprava obvykle nevznikala (Hofmannová, 2009). Podobné stanovisko uvádějí i Srpová, Řehoř a kol. (2010), kdy tvrdí, že podnikatel často zpracovává podnikatelský plán pouze v případě, je-li vyžadován bankou, společníkem, či investorem, přestože by měl být vypracován přednostně pro účely samotného subjektu jako nástroj pro plánovanou činnost.

Zpracování podnikatelského záměru bývá povinnou přílohou žádostí na sociální podnikání, např. výzva č. 43 Sociální podnikání II. Integrovaného regionálního operačního programu probíhající v časovém rozmezí 17. 8. 2016 až 1. 2. 2017 uvádí tento požadavek ve svých *Specifických pravidlech pro žadatele a příjemce* (Strukturální fondy, 2017). Po ukončení příjmu žádostí byla na portálu IROP zveřejněna nejčastější pochybení žadatelů předložených podnikatelských plánů. Ze zjištění vyplývají tato častá pochybení:

- nesoulad mezi podnikatelským plánem a žádostí
- nedostatečný popis sociálních principů
- nerespektovaná maximální hranice celkových způsobilých výdajů
- nedostatečné prokázání zajištění udržitelnosti projektu v plánu

- neuvedena pracovní náplň zaměstnanců z cílové skupiny
- podnikatelský plán zkopírovaný ze vzoru, nezpracovaný
- nedostatečně popsáno naložení se ziskem
- nedostatečně popsáno zajištění vlastní produkce
- nedostatečně popsany průzkum trhu
- časté formální chyby
- nedostatečné popsání administrativní, finanční, provozní kapacity projektu
- položky v rozpočtu neodpovídají cenám uvedeným v průzkumu trhu
- nedostatečně doložená, či chybějící analýza konkurence
- nespecifikované nové produkty a jejich ceny (Strukturální fondy, 2017).

## Resumé

Ze zjištěných skutečností vyplývá, že ve skupině zkoumaných NNO je patrný nárůst zájmu o vytváření plánů, i když většina organizací je zpracovává pro jednotlivé specifické projekty (potřeby donora, dotační tituly) a u větší části zkoumaných NNO nejsou doposud zpracovány v žádné podobě. Z připomínek hodnotitelů žádostí strukturálních fondů k častým pochybením žadatelů o dotace se ukazuje chybějící profesionalita při zpracování podnikatelských plánů.

## 4. Sociální podnikání

*„Sociální podnikatelé nejsou žádnou tajemnou kastou. Pečují o ‚zdraví‘ a rozvoj svých firem a pozorně zvažují rizika svého podnikání stejně jako všichni ostatní. Proplouvají bouřlivými vodami otevřeného a mnohdy agresivního trhu, obdařeni vůdčími schopnostmi, silnou vizí, disciplínou a sebekázní. Jasně vizí a nezdolné energii vděčí za své odvážné myšlenky a nová řešení, stejně dobře jsou ale připraveni v klidu naslouchat, učit se a replikovat příklady dobré praxe, která se již osvědčila jinde. Sociální podnikatelé vnímají svět s otevřenou myslí a jednají s otevřeným srdcem. Svou rozhodností a vytrvalostí se odlišují od obyčejných snílků – své myšlenky proměňují v realitu.“ (Peter Mészáros, expert projektu H/R/D/I pro sociální podnikání.)<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> HRDI - zkratka projektu Human resources development interface (Prostředí pro rozvoj lidských zdrojů)

#### 4.1. Definice sociálního podnikání

Definice sociálního podnikání slouží zejména ke sjednocení pohledu a k jednoznačnému vymezení procesů a jevů. Uvedená definice, o kterou se zasloužila pracovní skupina PS Definice, je významným vodítkem k jednotnému používání termínů. Terminologie sociálního podnikání usnadňuje vzájemnou komunikaci mezi finančními institucemi, veřejnou správou, podnikatelskými subjekty a nestátními neziskovými organizacemi. Následující definice sociálního podnikání byla přijata v roce 2010 členskou schůzí organizace TESSEA<sup>6</sup> (Francová, Bednáriková, 2011)

Definice, přesně ocitovaná, zní:

- *Pojem sociální ekonomika vnímáme jako souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, kulturního a environmentálního rozvoje*
- *Subjekty sociální ekonomiky jsou sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce pro sociální podnikání a NNO, které vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů nebo pro dofinancování svého poslání. Subjekty sociální ekonomiky sdílí společné hodnoty, kterými jsou naplňování veřejně prospěšného cíle, demokratické rozhodování, podpora iniciativy občanů, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, jiný způsob zacházení se ziskem, zohledňování environmentálních aspektů, uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů.*
- *Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku jako zvýšení veřejného prospěchu.*
- *Sociálním podnikem se pak rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl,*

---

<sup>6</sup> TESSEA – Tématická síť pro sociální ekonomiku, projekt realizován v letech 2009-2011 NNO Nová ekonomika o.p.s., v čele projektu působila expertka v oblasti sociálního podnikání PhDr. Ing. Petra Francová.

*který je formulován v základajících dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního, environmentálního (Bednáriková, Francová, 2011).*

Definici sociálního podnikání v evropském kontextu iniciovala Konfederace evropských sociálních firem a družstev (Confederation of European social Firms CEFEC), je složena z následujících bodů:

- Sociální podnik je firma založená za účelem zaměstnávání osob s hendikepem nebo jinak znevýhodněných osob na trhu práce
- Zdravotně či jinak znevýhodněné osoby tvoří podstatnou část zaměstnanců
- Sociální podnik je subjekt, který se chová tržně prostřednictvím vlastní výroby zboží nebo poskytování služeb
- Předmět podnikání musí vést k naplňování sociálních cílů
- Každý zaměstnanec je za práci odměněn, pracovní podmínky jsou mezi všemi rovné
- Všichni zaměstnanci sociálního podniku by měli mít stejná práva a povinnosti<sup>7</sup>

Existuje mnoho dalších definic o sociálním podnikání, je třeba zcela jistě uvést pro vysvětlení pojmu sociální ekonomiky definici, která byla sepsána v roce 2008 na setkání nestátních neziskových organizací. Národní expertní skupina pro sociálně-ekonomické aktivity (NESEA)<sup>8</sup> nahlíží na sociální podnikání jako na souhrn autonomních soukromých aktivit, které se orientují na řešení sociálních otázek – zaměstnanost, soudržnost, místní rozvoj. Zahrnuje v sobě prospěch ekonomický, sociální a environmentální. Vytváření zisku je důležité, ale zisk není primárním cílem založení sociálního podniku. Právní forma sociálního podniku není rozhodující, základem je naplňování a sledování obecně prospěšných cílů, které má sociální podnik zakotvené v zakládacích listinách. Pro sociální podnikání je specifickým znakem kladení důrazu na sociální a environmentální problémy dnešní společnosti a jejich řešení prostřednictvím podnikatelského záměru, který bude odrážet potřeby místní občanské společnosti (Holubec, 2008).

---

<sup>7</sup> Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR, z programového výboru ESF 2007-2013. Závěrečná zpráva 23.5.2008. REDECo, s.r.o., Praha, 2008

<sup>8</sup> NESEA – národní expertní skupina byla ustanovena v červnu 2007. Měla za úkol definovat principy a standardy sociálního podniku, v kontextu sociálního podnikání v EU, které musí naplňovat každý sociální podnik bez ohledu na právní formu.



## 4.2. Základní principy sociální ekonomiky

Jedním ze základních principů sociální ekonomiky je solidarita, která by měla pomoci vyrovnat rozdíly mezi různými skupinami obyvatel, ale také i mezi různými oblastmi. Velmi důležitý princip sociálního podnikání je společenský dosah. Sociální ekonomika může navázat kontakt s lidmi, kteří se dostali na okraj společnosti a je třeba je opět motivovat ke smysluplné činnosti, k pravidelné práci, aby došlo k jejich opětovnému začlenění (Korimová, 2008). Korimová (2008) dále píše o specifických principech sociální ekonomiky:

- priorita práce nad kapitálem
- demokratické rozhodování
- sociální podpora
- přiměřený finanční podíl veřejných zdrojů
- transparentnost
- veřejná kontrola
- kvalita a udržitelnost
- vnitřní a vnější vztahy
- pracovní ochrana
- rozličnost subjektů podnikání
- veřejně - prospěšná činnost
- optimalizace vícezdrojového financování
- veřejná kontrola
- neziskovost
- sociální garance
- adresnost

Pro ucelenější pohled na základní principy sociálního podnikání uvádím přehlednou tabulku, kterou zpracovala pracovní skupina PS Definice v roce 2010 (Bednáriková, Francová, 2011). Jednotlivé charakteristiky sociálního podnikání jsou rozděleny do sloupců – sociální, ekonomický, environmentální.

Tabulka 2: Sociální podnik zaměřený na výrobu

| <b>Sociální prospěch</b>   | <b>Ekonomický prospěch</b>   | <b>Environmentální a místní prospěch</b>                 |
|--|--|--|
| Aktivity prospěšné společnosti či znevýhodněné skupině občanů                            | Soustavná ekonomická aktivita  | Prioritní uspokojování potřeb místní komunity            |
| Podíl zaměstnanců a členů na strategii soc. podniku                                      | Nezávislost v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli | Využívání místních zdrojů                                |
| Použití zisku přednostně na rozvoj soc. podniku či pro naplnění veřejně prospěšných cílů | Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech             | Prioritní uspokojování místní poptávky                   |
|  | Schopnost zvládat ekonomická rizika  | Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby |
|  | Směrování k placené práci  | Spolupráce s důležitými místními aktéry                  |
|  |  | Nové přístupy a řešení                                   |

Zdroj: (Bednáriková, Francová, 2011)

Sociální podnik zaměřený na integraci (v zahraničí se používá zkratka WISE), tzv. integrační sociální podnik, naplňuje prospěšný cíl, kterým se rozumí začleňování znevýhodněných osob na trh práce. Tento cíl je zapsán v zakládajících dokumentech a opět je rozvíjen na základě tří pilířů trojího prospěchu: ekonomického, sociálního a environmentálního.

Tabulka 3: Integrační sociální podnik

| Sociální prospěch  | Ekonomický prospěch  | Environmentální prospěch                                 |
|--|--|--|
| Zaměstnání a začleňování znevýhodněných osob                     | Případný zisk slouží k rozvoji soc. podniku nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů     | Prioritní uspokojování potřeb místní komunity            |
| Podíl zaměstnanců a členů na strategii soc. podniku              | Podpora zaměstnanců k větší produktivitě dle svých možností                                | Využívání místních zdrojů                                |
| Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců | Nezávislost v manažerském rozhodování a řízení na zřizovateli nebo externích zakladatelích | Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby |
| Nové přístupy a nová řešení                                      | Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech             | Spolupráce s důležitými místními aktéry                  |
|  | Schopnost zvládat ekonomická rizika  |  |

Zdroj: (Bednáriková, Francová, 2011)

#### 4.3. Charakteristika sociálního podnikání

Charakteristiku sociálních podniků velmi dobře vystihuje uvedená citace:

*„Sociální podnik se odvolává na všechny soukromé aktivity obecného zájmu, organizované na základě podnikatelského konceptu, které nemají za hlavní důvod existence maximalizaci zisku, ale uspokojení určitých ekonomických a sociálních cílů, stejně jako schopnost vytvářet inovativní řešení problému exkluze a nezaměstnanosti pomocí vytváření produkce výrobků nebo služeb“ (Ioakimidis, A. 2006: Úloha sociální ekonomie a nevládních organizací v EU. Přednáška, Praha, 3. února 2006).*

Jednu z dalších možných charakteristik sociálního podnikání lze nalézt ve studii, kterou v roce 2006 zveřejnila na základě výzkumných poznatků evropská výzkumná společnost EMES.<sup>9</sup> Týká role sociálního podnikání ve střední a východní Evropě, součástí této studie je uvedení devíti charakteristik tzv. ideálního sociálního podniku. Zároveň je však zmíněno, že splnění všech devíti znaků v podstatě není možné ve státech střední a východní Evropy naplnit, z toho důvodu byla definice sociálního podniku přizpůsobena na tři základní charakteristiky ekonomické a tři základní charakteristiky sociální (Šloufová, Dohnalová, 2010).

#### 4.3.1 Ekonomické charakteristiky

- jsou zaměřené na výrobu zboží nebo prodej služeb zákazníkům, sociální podnik existuje na základě vlastní ekonomické činnosti a neangažuje se primárně v dobročinných aktivitách či přerozdělování finančních prostředků
- sociální podniky nejsou přímo řízeny veřejnými institucemi nebo jinými organizacemi (např. svazy, soukromými firmami apod.), vykazují vysoký stupeň autonomie, jsou zakládány jedinci, kteří sami vytvářejí plány, podle kterých má sociální podnik prosperovat, mohou být částečně podpořeny z dotačních titulů
- ve fázi vzniku sociálního podniku není požadováno okamžité vytvoření pracovních míst (dobrovolnictví), ale podnik musí sledovat jasný trend – vytvoření placených pracovních míst

#### 4.3.2 Sociální charakteristiky

- hlavním smyslem sociálního podniku je provozování činností, které prospívají společnosti nebo specifické skupině lidí, důraz je též kladen na zájem podporovat smysl pro sociální zodpovědnost v rámci regionu
- sociální podniky případný zisk reinvestují do vlastního rozvoje, rozhodování je demokratické, není založeno na vlastnictví kapitálu, při rozhodování je uplatňován princip jeden člověk – jeden hlas
- v sociálním podniku se zapojují všichni zainteresovaní lidé do vykonávané aktivity, důležitým rysem je spolupráce se zákazníky, klienty, u mnohých

---

<sup>9</sup> EMES – The emergence of social enterprises in Europe, evropská výzkumná společnost, založená v roce 2002 v Bruselu.

sociálních podniků patří mezi hlavní cíl rozšiřování demokratických principů na místní úrovni (Dohnalová, Šloufová, 2010).

#### 4.4. Historie sociálního podnikání

Kořeny sociální ekonomiky sahají hluboko do lidské historie. Mezi myslitele, kteří se zabývali sociálními otázkami, náleží Platón, Aristoteles, Seneca (Srovátková, 2010). V Evropě lze nalézt prvky sociální ekonomiky již v době středověku, kdy byla vytvářena dobrovolná společenství bratrstev, tovaryšstva, cechy a spolky. První středověká obchodní a výrobní sdružení se nazývala gildy. Objevovala se již v 9. století na území germánských a anglosaských zemí. Gilda jako sdružení mělo zejména hospodářské a stavovské cíle, kdy hájilo zájmy svých členů proti jiným skupinám středověké společnosti, zejména proti šlechtě. Vedle těchto primárních cílů se jednalo i o společenství náboženského charakteru. Nejvýznamnější byly gildy kupců a obchodníků (J. Defourny, P. Develtere, 2013). Cechy byly jakási nákupní a odbytová družstva, s velkým významem pro rozvoj měst. Cechy vyráběly jak zboží, přičemž dbaly na kvalitu, tak měly i zároveň podíl na správě měst. Důležitý význam týkající se společné práce a rozhodování, včetně podpory nesla i středověká obec, tzv. občina. Občina byla v podstatě společenstvím lidí, které vlastnilo půdu, ale neobchodovalo s ní. Její funkce spočívala v přidělování půdy členům, kteří na ní hospodařili. Po období sklizně opět občina rozhodla, kdo bude pastviny užívat a jaká zvířata je budou spásat (Johanisová, 2008).

Teoretické základy sociální ekonomiky byly založeny v období průmyslové revoluce, začátkem 19. století. V této době měla sociální ekonomika hlavně najít řešení pro odstranění nezaměstnanosti a chudoby. Z tohoto pojetí ekonomiky vycházel například jeden z představitelů utopického socialismu, Ch. Fourier.<sup>10</sup> Další oblastí, na kterou sociální ekonomika reagovala, byly pracovní podmínky zaměstnanců, které se vlivem technického a ekonomického rozvoje zhoršovaly. Zaměstnanci proto prostřednictvím odborů požadovali právo na lepší pracovní podmínky. Tento proud sociální ekonomiky však teprve předcházela sociální ekonomiku, jak je chápána v průběhu několika posledních desetiletí v kontextu naší doby (Korimová, 2008).

---

<sup>10</sup> **François Marie Charles Fourier** ( 1772 –1837) byl francouzský filosof, jeden z hlavních představitelů utopického socialismu, kritik raného kapitalismu. Doporučoval zakládat jakási družstva - falangy (základní jednotka utopické společnosti, obec skládající se asi z 1600 lidí), v nichž se společně pracovalo a výsledky práce se dělily v kolektivitu.

První základy sociální ekonomiky, která nesla reálné prvky sociálního podnikání, spadají přibližně do doby před 160 lety. Za prvního představitele sociální ekonomiky bylo považováno družstvo v anglickém městě Rochdale, založené roku 1844. Rochdaleští pionýři – chudí tkalci, založili spotřební družstvo za účelem společného nákupu potravin (Syróvátková, 2010). Prakticky souběžně se tato spolčovací forma rozšířila i v pevninské Evropě.

Termín sociální ekonomika byl poprvé na národní úrovni uznán v roce 1980. Za zakladatele teorie moderní sociální ekonomiky je považován J. Defourny<sup>11</sup>.

Ten se svým týmem vymezil následující kritéria, která nám mají koncept sociální ekonomiky upřesnit. Zároveň také upřesňují postavení sociálních podniků ve společnosti. Je důležité upozornit na skutečnost, že uvedená kritéria v každé evropské zemi vycházejí z daných tradic a jsou vymezena též legislativně. Z tohoto důvodu nemusí být všechny znaky sociálního podniku, níže uvedené, splněny. J. Defourny vymezuje sociální ekonomiku těmito hlavními kritérii:

- trvalé aktivity, jež produkují užitek nebo poskytují služby
- vysoký stupeň autonomie
- ekonomická rizika
- spojování peněžních i nepeněžních zdrojů
- prospěch společnosti
- společný záměr skupiny lidí (Syróvátková, 2010).

Anderle (2008) vysvětluje vznik sociální ekonomiky následujícím způsobem. Dochází k závěru, že dosavadní modely tzv. sociálního státu, nejsou dále únosné. Stát již nemůže dále nést odpovědnost za sociální jistoty svých občanů, a to díky velké proměně ekonomiky. Ta se stala ekonomikou globální a tato proměna ve své podstatě nutí vrátit se ke kořenům – k sociální sounáležitosti, k vytváření společenství a k pomoci potřebným - tyto idey jsou stejně staré jako lidstvo samo. V naší současné světové situaci mohou státu, jako představiteli lidského společenství, ekonomickým subjektům i občanům samotným, pomoci v rozhodování občanské iniciativy, které vycházející z principů svobody rozhodování a odpovědnosti.

---

<sup>11</sup> Profesor Defourny je přední odborník na problematiku sociální ekonomiky a sociálních podniků v celosvětové perspektivě, zakladatel výzkumné společnosti EMES zaměřující se na problematiku sociální ekonomiky a sociálních podniků, ředitel Centra pro Sociální ekonomiku University of Liege, Belgie.

#### 4.4.1 Sociální ekonomika na území naší republiky z historického hlediska

Také v České republice existuje již několik definic sociálních podniků, jak jsem již zmiňovala v kapitole 4.1. tzv. sociální ekonomika se stává významnou součástí studií rozvoje občanské společnosti. Mezi základní principy sociálního podniku podle těchto studií patří:

- vytvoření podnikatelského záměru, který bude přínosný pro společnost
- podíl na fungování sociálního podniku všech zúčastněných, tzn. preference demokratického stylu řízení
- reinvestice zisku do rozvoje sociálního podniku

Sociální ekonomika v České republice má hlavně ve venkovských oblastech dlouhou tradici. Kulturní a hospodářské aktivity, v dobách Rakousko - uherské monarchie, byly založeny na dobrovolné činnosti občanské společnosti. Na aktivní činnosti se podílely spotřební družstva, spolky, nadace, družstevní záložny a kempeličky. V době hospodářské krize byla úloha těchto družstev a společností ještě více posílena. Vývoj sociálně ekonomického proudu byl v naší zemi přerušen totalitním režimem (Bednáriková, Francová, 2011). V dalším textu šířeji popisují jednotlivé, v historii českých zemí působící občanské aktivity jako nositele kořenů české sociální ekonomiky.

#### **Spotřební družstva – princip fungování**

První družstvo vzniklo na území naší republiky velmi krátce po vzniku družstva v anglickém Rochdale. Neslo název Pražský potravní a spořitelní spolek<sup>12</sup> a bylo založeno roku 1847. Obecným principem družstevnictví byla vzájemná pomoc a podpora podle známých hesel ‚v jednotě je síla‘ nebo ‚co jednomu nemožno, to všem dohromady snadno,‘ ostatně tyto známé pravdy v době pokládání základů moderního českého družstevnictví byly opěvovány i ve staré rakouské císařské hymně slovy ‚když se ruka k ruce vine, pak se dílo podaří‘ a ne nadarmo osobním heslem císaře Františka Josefa I. bylo ‚Viribus unitis‘ tedy ‚Spojenými silami‘. Doba spolčování přála, v družstvu jde o princip svépomoci a vzájemné solidarity (Vávrová, 2004).

---

<sup>12</sup> družstvo se smíšenou úvěrovou a obchodní činností. Členové si v družstvu ukládali svoje drobné úspory a za takto vzniklý kapitál bylo (ve velkém) nakupováno zboží běžné denní potřeby a rozprodáváno členům. Členskou základnu tvořili převážně dělníci a drobní řemeslníci.

Největší rozmach družstevnictví se základními principy – solidarita, svépomoc, spolupráce v materiální a sociální oblasti – nastal mezi oběma světovými válkami. Výrobní družstva byla v hojné míře na vesnicích i ve městech a souběžně s nimi vznikala též družstva bytová, nákupní, odbytová. Družstevní záložny, které se nazývají také kampeličky, vznikly z popudu národního buditele a spisovatele Cyrila Kampelíka (1805-1872). Hlavní činností záložen bylo primárně přijímání vkladů, poskytování úvěrů a další finanční služby. Tyto služby byly poskytovány členům družstva, kteří družstevní záložnu společně vlastnili a řídili (Dohnalová, Průša, 2011).

Během druhé světové války se produkce velké většiny družstev zastavila a bohužel většina z tehdy zaniklých družstev, již svou činnost neobnovila. Ani poválečná doba nepřinesla znovuzrození družstevnictví ve smyslu „starých zlatých časů“, družstva sice existovala (byli to převážně malí živnostníci a samostatně hospodařící rolníci), ale postrádala nezbytné znaky sociální ekonomiky, jako jsou např. nezávislost ekonomického rozhodování, nebo autonomie na státu (Bednáriková, Francová, 2011, Nová ekonomika).

Lze konstatovat, že ekonomika nesoucí prvky sociální ekonomiky byla v totalitní době nahrazena kolektivismem, byla většinou zestátněna, aby mohla všem občanům poskytnout rovné sociální podmínky. Všechna sdružení byla zastřešena Národní frontou, neziskové organizace se musely přeorientovat na volnočasovou činnost. Sociální otázky řešil stát s pomocí fungující rodiny místní komunity (Hunčová, 2008).

### **Funkce spolků**

Spolky se řadí vedle družstev mezi další tradiční subjekty, které nesou prvky sociální ekonomiky. Spolky měly mnoho funkcí – existovaly spolky okrašlovací, sportovní, politické, literární, sportovní. Totalitní režim, nastolený v roce 1948 znamenal pro mnoho z nich ukončení činnosti, zejména zákonem z roku 1951, který spolky nutil pokračovat ve své činnosti jinou formou. Předně byla pak jejich činnost kontrolována úřadující KSČ. Od 70. let 20. století spolky vyvíjely svou činnost pod hlavičkou Národní fronty (Dohnalová, Průša, 2011).

### **Nadace**

Je třeba se též zmínit, že vedle spolků a družstev, vznikají v době národního obrození mnohé nadace, jež podporovaly rozvoj národní kultury, umění, vzdělávání a vědu. Mezi nejznámější nadace tehdejší doby patřila Olivova nadace, vznik se datuje rokem 1896. Její



zakladatel A. Oliva<sup>13</sup> nadaci založil s myšlenkou podporovat opuštěné děti (Dohnalová, Anderle, 2002). Další významnou nadací té doby je Nadání, Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových, založena Dr. Josefem Hlávkou v roce 1904.<sup>14</sup> Obě nadace fungují do dnes.

Velký rozvoj dobročinných nadací zaznamenáváme po roce 1918, tento vývoj byl opětovně přerušen válečnými událostmi a poválečnou politickou situací.

Po roce 1989 můžeme v občanské společnosti zaznamenat obnovení spolkové a nadační činnosti, zejména díky novému zákonu o sdružování z roku 1990. Mnoho nově vzniklých sdružení navazovalo na tradici spolkovou. Velký návrat měla též zaznamenat družstva, byly rozšiřovány jejich aktivity v podobě založení spořitelén. Ne však všechna družstva v novém typu tržního fungování obstála (Dohnalová, 2012).

## 4.5. Historie sociálního podnikání v Evropě a ve světě

### 4.5.1 Evropa

S definicí sociální ekonomiky a jejích hlavních hodnot se můžeme setkávat v členských zemích EU zhruba od pol. 80. let 20. století, kdy byla vydána Národní radou pro vztahy mezi vzájemnými společnostmi, družstvy a asociacemi, tzv. Charta sociální ekonomiky. Podle tohoto prohlášení sdílejí subjekty tyto hlavní principy:

- základní prvek řízení – demokratický princip
- rozhodování se zakládá na principu jeden člověk, jeden hlas
- členové organizace se zapojují svobodně
- vztahy mezi členy – posíleny vzděláváním a informováním
- každý subjekt má právo na rozvoj
- právo na dosažení přebytku – ten je použit ve prospěch společných zájmů členů či zájmů organizace

---

<sup>13</sup> Alois Oliva se narodil dne 11. 7. 1822 v Kutné Hoře a zemřel 21. 12. 1899 v Praze. Mecenáš umění, člověk s velkým sociálním cítěním. Dal podnět k založení vychovatelný pro opuštěné děti v Říčanech, tehdy ojedinělé zařízení tohoto typu ve střední Evropě.

<sup>14</sup> Nadace Nadání byla výhradním dědicem veškerého jmění zakladatele Dr. Hlávky a měla sloužit vzdělanosti českého národa. Podporovanými institucemi byly – Česká Akademie císaře F. Josefa pro vědy, slovesnost a umění v Praze, Studentské koleje českých vysokých škol pražských a Národohospodářský ústav.

Zásadním rokem pro sociální ekonomiku byl rok 1981, kdy byl ve Francii jako první zemi v Evropě, zakotven termín sociální ekonomika. V dalších zemích Evropy se sociální ekonomika postupně etabloje v 90. letech 20. století, kdy např. italský parlament přijal zákon o sociálních družstvech, která nahrazovala absenci veřejných služeb. Od této doby se sociální podnikání v Itálii rozvinulo od pokrývání základních služeb k dalším problémům se sociálními tématy. V roce 2005 byl italským parlamentem přijat další zákon, který umožňuje zakládat sociální podniky v různých právních formách, právními formami mohou být kromě družstev také asociace či sociální družstva. Sociální podnik musí splňovat těchto pět znaků: formální založení, soukromá právní forma, zákaz rozdělování zisku, demokratické řízení a dobrovolnická práce. Samozřejmostí je, že sociální podnik musí být ekonomicky aktivní a společensky prospěšný zejména v oblastech: sociální služby, sociálně-zdravotní služby, vzdělávací služby pro děti a dospělé a sociální turistiky (Bednáriková, Francová, 2011). Na Slovensku jsou sociální podniky brány jako jakýsi mezistupeň, který má řešit otázku nezaměstnaných občanů ze znevýhodněných skupin. Tito lidé mají za úkol získat během dvou let působení v sociálním podniku pracovní návyky a zkušenosti, které upotřebí na volném trhu práce. Sociální podnik je nahlížen jako nástroj podpory zaměstnanosti (Bednáriková, Francová, 2011).

Rok 1996 sehrál pro vývoj sociálního podnikání v Evropě významnou roli, neboť byla vytvořena jakási síť 15 členských zemí EU, která mapovala prostřednictvím výzkumu podnikatelské záměry se sociálním obsahem. Časopis *Impresa* zveřejňoval a zaměřoval se na sociální podnikání v Evropě, čímž se tento nově vznikající směr ekonomiky dostával do povědomí široké veřejnosti.

Dalším významným rokem pro sociální podnikání na území Velké Británie bylo založení tzv. Koalice sociálního podnikání a sociálně podnikatelského svazu. Psal se rok 2002 a iniciátorem této organizace byla Blairova vláda. Šlo opět o propagaci sociálního podnikání a jeho uchopení v jedné z prvních definic (Defourny, 2001). Ve Velké Británii se sociální podnikání vyvinulo ve dva směry, z nichž ten první působí v městském prostředí a zabraňuje vzniku slumů a kriminality, druhý směr alternativní ekonomiky rozvíjí lokální komunity na venkově devastované globální ekonomikou. Tento směr se vyznačuje ekologickými prvky, které N. Johanisová in Hunčová (2008) charakterizuje jako *„soukromé sociálně ekonomické iniciativy s těmito principy“*:

- posilování vztahů v komunitě

- lidské měřítko
- vazba k místu
- princip neziskového vlastnictví půdy a přírodních zdrojů v zájmu budoucích generací
- zdraví a osobní pohoda jako priorita – úcta k vlastním potřebám
- dobrá práce-práce, kterou dělám, mě musí těšit
- sdílené rozhodování
- udržitelnost-úcta k přírodě (Hunčová, 2008)

#### 4.5.2 Zámorí

Na počátku devadesátých let 20. století byl ve Spojených státech zájem o nový fenomén sociálního podnikání přijat velmi pozitivně, v té době totiž Harvard Business School vytvořila sociální podnikatelskou iniciativu. Z počátečního nadšení však sociální podnikání v USA bylo nahlíženo jako jedno z možných řešení problémů financování NNO. Jeho role tak byla spíše pojímána jako doplňková. V průběhu času se přesto objevil směr chápání, který viděl sociální podnikání jako novou formu podnikání, nikoliv doplňkový nástroj pro získání financí. Sociální podnikání v tomto druhém přístupu představuje inovativní zmobilizování tržních sil, které pomáhají řešit společenské problémy. Za průkopníka sociálního podnikání v tomto pojetí je považován Bill Drayton<sup>15</sup>, zakladatel organizace Ashoka, jejímž posláním je i dnes přispívat ke globálnímu rozvoji třetího sektoru a zvláště sociálního podnikání (Dohnalová, 2012).

### 4.6. Sociální podnikání dnes

#### 4.6.1 Sociální podnikání v ČR

V současné době je v ČR registrováno 235 sociálních podniků (České sociální podnikání, 2017). Sociální podnikatelé se zaměřují na různá odvětví, dominují sociální podniky zaměřené na zahradnické služby, údržbu zeleně, prodej zboží, pohostinství a ubytování. V České republice převažují tzv. integrační sociální podniky – snaží se o řešení témat jako je integrace dlouhodobě nezaměstnaných osob, zaměstnávání zdravotně znevýhodněných či vytváření rovných příležitostí. V budoucnosti by sociální podniky

---

<sup>15</sup> Bill Drayton, narozen 1943 v New York City, sociální podnikatel a zakladatel organizace Ashoka, která vyhledává a podporuje sociální podnikatele po celém světě.

mohly též řešit integraci osob, které stát nepodporuje, např. osoby po výkonu trestu. Část sociálních podnikatelů svojí ekonomickou činnost zaměřila na řešení ekologických problémů či se orientovala na oblast kultury (Vyskočil, 2014). Pokud bychom zkoumali územní působnost sociálních podniků, dojdeme ke zjištění, že největší počet zaujímá hlavní město Praha, poté se řadí kraj Ústecký, Středočeský a Jihomoravský (Vyskočil, 2014).

V roce 2015 bylo provedeno organizací P3 - People, Planet, Profit telefonické dotazníkové šetření, ze kterého vyplývají následující zjištění: nejčastější právní formou sociálních podniků jsou společnosti s ručením omezeným, následují obecně prospěšné společnosti, spolky, OSVČ a družstva. Minimální zastoupení tvoří právní formy, jako jsou akciové společnosti, v.o.s. (veřejná obchodní společnost) a církevní právnické osoby. Dalším předmětem zkoumání bylo, jaké typy osob se zdravotním omezením sociální podnikatelé nejčastěji zaměstnávají. Na prvním místě byly osoby s tělesným hendikepem, druhá nejčastější kategorie jsou osoby s duševním onemocněním, následuje kategorie osob s mentálním postižením a konečně jako poslední se nachází kategorie osob s kombinovaným postižením (P3, 2015).

#### 4.6.2 Sociální podnikání v Evropě - názory sociálních podnikatelů

V článku od Charlotte Seager<sup>16</sup> v časopise The Guardian (2014) se uvádí, že nový výzkum na téma sociálního podnikání ukázal vzestup tohoto druhu podnikání v Evropě. Vlády a investoři považují tento sektor jako platnou alternativu jak k soukromým podnikům, tak i veřejnému podnikání. Maje tuto skutečnost na paměti, oslovila Britská rada přední podnikatelské subjekty z celé Evropy, aby vytvořila jakousi vizi sociálního podnikání v Evropě v roce 2020. Níže jsou uvedeny některé názory sociálních podnikatelů, kteří odpovídají na otázky týkající se vývoje sociálního podnikání.

Stane se sociální podnikání v budoucnosti mainstreemové?

Krizstina Tora (manažerka celosvětové sítě sociálního podnikání) se domnívá, že sociální podniky změní sociální ekonomiku. Pokud sociální podnikatelé dokáží v budoucnosti ještě více uvolnit svůj potenciál, stane se sociální podnikání mainstreemové a bude se více orientovat na trvale udržitelnou ekonomiku.

---

<sup>16</sup> Charlotte Seager je redaktorka časopisu The Guardian, UK

Vlády musí hrát roli, která bude sociální podnikání umožňovat.

Nick Temple (ředitel obchodu a podnikání Social Enterprise UK) hovoří o tom, že vlády hrají klíčovou roli tím, že od sociálních podniků nakupují produkty. Vlády jsou klíčovými hráči v roli zákazníků na národní, regionální a místní úrovni.

Sociální podnikání je nejvíce udržitelný podnikatelský model.

Vincenzo Di Maria (spoluzakladatel designerské firmy Commonground) je toho názoru, že nejchytřejší, inkluzivní a udržitelný model sociálního podnikání bude v blízké době zacílen na produkci a distribuci potravin. Propojený a decentralizovaný systém může ovlivňovat veřejnou politiku tak, aby podporovala místní ekonomické systémy. Di Maria dále píše: „Doufám, že slova chytrý – inkluzivní - udržitelný – se stanou hlavním proudem a běžnou praxí pro jakékoliv podnikání v roce 2020“.

Mark Richardson (ředitel firmy Social Impact Consulting) vidí velkou příležitost pro sociální podnikání v tzv. zelené ekonomice<sup>17</sup>, převážně pak v zavádění nových zelených technologií.

Bude v roce 2020 existovat jakási souhrnná definice sociálního podnikání?

Krizstina Tora má zato, že vymezit striktně celosvětovou definici sociálního podnikání je velmi těžké. Například země jako Velká Británie a Evropa jsou v rozvoji sociálního podnikání velmi daleko a nelze je slučovat s národními strategiemi zemí, které sociální podnikání teprve zavádějí. Vždy je třeba brát v úvahu místní zvyklosti a historické kořeny – například v Itálii hrají významnou roli v sociálním podnikání družstva, v Chorvatsku je snaha jasně vymezit rozdíl mezi sociálním podnikáním a běžnými podnikatelskými aktivitami zaměřenými na zisk (Charlotte Seager, The Guardian, 2014) '(překlad vlastní)'.

---

<sup>17</sup> *Zelená ekonomika* je definována jako ekonomika, která se snaží zaměřit na minimalizaci rizik a dopadů lidské produkce na životní prostředí.

### III. EMPIRICKÁ ČÁST

#### 1. Metody a zpracování výzkumu

##### 1.1. Příprava výzkumu

Součástí podnikatelského plánu sociálního podniku byl průzkum ověřující adekvátnost a kvalitu připraveného plánu a jeho jednotlivých atributů. Cílem šetření bylo zjistit:

- zájem potenciálních zaměstnanců o práci v sociálním podniku
- aktivity a ceny konkurence v dané oblasti služeb a v příslušném regionu
- zájem potenciálních klientů o nabízené služby
- expertní zpětnou vazbu na kvalitu zpracovaného podnikatelského záměru

##### 1.1.1 Zájem potenciálních zaměstnanců o práci v sociálním podniku

Toto téma jsem se rozhodla řešit pomocí kvantitativního průzkumu. Tato metoda umožňuje získat omezené množství informací od většího množství zástupců cílové skupiny. Průzkum se týkal dvou cílových skupin:

- osob se zdravotním postižením v okresech Rakovník a Kladno (zkoumanou populaci tvoří cca 500 osob se zdravotním postižením evidovaných na pobočkách Úřadu práce v Rakovníku a Kladně – pobočka Slaný)
- současných uživatelů stacionáře Společenství Dobromysl (stacionář poskytuje služby celkem 15 osobám, vzhledem k povaze omezení je ovšem možno za výzkumnou populaci považovat pouze 8 osob)

Vzhledem k poměrně úzce specifikované cílové skupině dotazníkového šetření nebyly zvoleny žádné další výběrové kvóty, oslovení byli všichni dostupní členové populace.

Výzkumnou technikou byl standardizovaný dotazník v papírové podobě uvedený v příloze č. 3. Obsahoval šest otázek a jednu baterii otázek. Pro respondenty byl tedy časově nenáročný.

**Potenciální zaměstnance sociálního podniku ze skupiny nezaměstnaných osob se zdravotním postižením** jsem oslovila prostřednictvím úřadů práce okresů Rakovník a Kladno – ORP Slaný. Původní plán, podle kterého jsem měla vytipované nezaměstnané

osoby oslovovat telefonicky nebo emailem, nemohl být uskutečněn, neboť úřady práce nebyly ochotné poskytnout žádné kontakty uchazečů o práci. Po dohodě byly dotazníky distribuovány pracovníky a pracovníci úřadů práce přímo osobám, které odpovídaly zařazení mezi osoby se zdravotním postižením a byly ochotny věnovat vyplnění dotazníku svůj čas. Distribuce dotazníků probíhala v únoru a březnu 2017. Zaměstnanci úřadu práce byli detailně poučeni o plánovaném sociálním podniku a byli vyzváni k instruktáži a pomoci při vyplňování dotazníků respondenty. Zároveň byly předány pokyny k zajištění anonymity respondentů (odevzdání vyplněných dotazníků do uzavřeného boxu, který bude posléze předán přímo pracovníkům Společenství Dobromysl). Důvěra v to, že odpovědi v dotazníku nebude možné přiřadit k jednotlivým respondentům, je důležitá pro upřímnost výpovědí (Disman, 2008: 152). V případě mého výzkumu se jedná především o předcházení falešně pozitivním odpovědím.

**Současní uživatelé stacionáře** byli osloveni pracovníky stacionáře, dotazování bylo provedeno formou rozhovoru a respondentům bylo poskytnuto srozumitelné vysvětlení pojmů, kterým případně nerozuměli. Porozumění otázkám je klíčovou podmínkou kvality výzkumného šetření, jak uvádí Disman (2008: 57): *„Především, zkoumaná osoba musí naši otázku správně porozumět... „Správně porozumět“ znamená, že respondent pochopí otázku přesně tak, jak to měl výzkumník na mysli, a dále to znamená, že všichni dotazovaní musí pochopit otázku naprosto stejným způsobem“*. Na dotazování si pracovníci stacionáře vyhradili dostatečné množství času, aby bylo zajištěno zodpovězení otázek i v případě respondentů s různými typy zdravotního postižení spojenými s omezenými kognitivními schopnostmi.

Výzkumné otázky pro tuto část šetření byly následující:

- Mají osoby se zdravotním postižením z okresů Rakovník a Kladno (ORP Slaný) zájem o zaměstnání v sociálním podniku Společenství Dobromysl v Srbči?
- Mají uživatelé stacionáře Společenství Dobromysl zájem o zaměstnání v nově zakládaném sociálním podniku?
- Jsou podmínky, předem nastavené v podnikatelském plánu pro potenciální zaměstnance, vyhovující?

Pracovní hypotézy:

H1: Poptávka osob se zdravotním postižením z okresů Rakovník a Kladno (ORP Slaný) po práci v sociálním podniku Společenství Dobromysl bude převyšovat nabídku (práce pro 10 osob).

H2: Alespoň 3 uživatelé stacionáře Společenství Dobromysl budou mít zájem o zaměstnání v nově zakládaném sociálním podniku.

H3: Potenciálním zaměstnancům bude vyhovovat nabídka zkrácených úvazků.

H4: Potenciální zaměstnanci mimo stacionář Společenství Dobromysl budou očekávat vyšší nabídku platu.

### 1.1.2 Aktivity a ceny konkurence v dané oblasti služeb a regionu

Úspěšnost podniku vstupujícího na trh je mimo jiné ovlivněna aktivitami konkurence. Nově vznikající podnik by měl mít přehled o firmách, které již v současnosti nabízejí služby v daném oboru, v případě sociálního podniku Společenství Dobromysl k tomu slouží průzkum stávajícího trhu. Průzkum trhu byl proveden pomocí analýzy dokumentů, konkrétně webových stránek. Sekundární data, tedy dokumenty vzniklé z jiných důvodů než pro daný výzkum, jsou charakteristická vzájemnou nesourodostí, proto bylo třeba standardizovat jejich analýzu (Disman 2008: 131). Byly vybrány základní údaje vztahující se k nabídce ubytování:

- cena za lůžko/noc
- počet lůžek
- konferenční prostory ano/ne
- popis lokality/okolí ubytování

Výzkumné otázky vztahující se k průzkumu trhu:

- Je v mikroregionu Poddžbánsko potřebný nový podnik nabízející ubytovací služby?
- Jak silná konkurence existuje v oblasti sociálních podniků nabízejících podobné služby ve Středočeském kraji?



- Jaké jsou obvyklé ceny za ubytování v zařízeních nacházejících se v mikroregionu Poddžbánsko?
- Jaké jsou obvyklé ceny v sociálních podnicích zaměřených na poskytování ubytování ve Středočeském kraji?

Pracovní hypotézy:

H5: V mikroregionu Poddžbánsko je nedostatečná nabídka ubytovacích služeb, nachází se zde max. 10 ubytovacích zařízení.

H6: Ve Středočeském kraji je minimální nabídka ubytování v rámci sociálních podniků, tzn. maximálně 1 případ.

H7: Průměrná cena za ubytování v mikroregionu Poddžbánsko je 450,- Kč/lůžko/noc.

H8: Průměrná cena za ubytování v sociálních podnicích zaměřených na poskytování ubytování ve Středočeském kraji je 350,- Kč/lůžko/noc.

### 1.1.3 Zájem potenciálních klientů o nabízené služby

Pro úspěch plánovaného podniku je klíčový zájem potenciálních zákazníků o nabízené služby. Za účelem ověření zajímavosti nabídky sociálního podniku Společenství Dobromysl jsem oslovila zástupce cílových skupin podniků, tzn. individuální turisty a firemní klientelu, kteří již v minulosti byli v kontaktu s pracovníky stacionáře, pomocí on-line dotazníkového šetření. Drtivá většina kontaktů bydlí/má sídlo v Praze.

Dotazník obsahoval 8 otázek zaměřených především na zjištění zájmu o koncept plánovaného podniku, typ cesty (individuální/rodinná/firemní), optimální a maximální cenu za ubytování a důležité parametry ubytování. Úplné znění použitého dotazníku je přílohou č. 2. On-line distribuce a vyplňování dotazníku jsou časově velmi nenáročné, jednoduchost a rychlost vyplnění výrazně zvyšuje návratnost dotazníků.

Díky získaným datům bude možné lépe nastavit marketingovou strategii, případně upravit nabídku služeb. Cílem je též ověření adekvátnosti cen za nabízené služby.

### Výzkumné otázky v oblasti zájmu potenciálních zákazníků

- Jak velký je zájem o služby sociálního podniku nabízejícího ubytovací, volnočasové a vzdělávací služby ze strany individuálních turistů a firem z Prahy sympatizujících s propojením světa zdravých a zdravotně postižených?
- Jaká je optimální cena za ubytování v plánovaném sociálním podniku?
- Má se podnik soustředit spíše na individuální nebo firemní klientelu?
- Které parametry ubytování jsou pro zájemce o ubytování v sociálním podniku Společenství Dobromysl nejdůležitější?

### Pracovní hypotézy:

H9: Většina oslovených individuálních turistů a firem z Prahy sympatizujících se Společenstvím Dobromysl bude mít zájem o ubytování v plánovaném sociálním podniku.

H10: Optimální cena pro zájemce o ubytování je 350,- Kč/lůžko/noc.

H11: Větší zájem o nabídku sociálního podniku Společenství Dobromysl bude ze strany firemní klientely.

H12: Cena a kvalita ubytování jsou nejdůležitější parametry ubytování.

#### 1.1.4 Expertní zpětná vazba na kvalitu zpracovaného podnikatelského záměru

Na základě výsledků předchozích fází průzkumu bude podnikatelský plán upraven tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám potenciálních zaměstnanců a zákazníků, samozřejmě při zachování ekonomické výhodnosti podniku. Poslední fází průzkumu bude ověření všech parametrů projektu. K tomu budou sloužit polostrukturované rozhovory s expertkami na podnikovou ekonomiku působící v mikroregionu. Tento přístup a počet rozhovorů odpovídá kvalitativnímu zaměření, kdy *„cílem hloubkového a polostrukturovaného rozhovoru je získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu“* (Švaříček, Šedřová 2007: 13).

Cílem této fáze průzkumu je odhalení případných chyb či nekonzistencí v podnikatelském plánu a doladění finančních rozpočtů. Expertky byly autorce práce doporučeny jako vysokoškolsky vzdělané osoby v ekonomickém směru s trvalým bydlištěm v mikroregionu. Osloveny byly mailovou korespondencí. Obě dotázané osoby s rozhovorem souhlasily. Nejprve jim byl zaslán podnikatelský záměr a sestavená struktura

rozhovoru. Poté byly dojednány termíny jednotlivých schůzek. V příloze č. 5 přikládám přepis rozhovorů. Reflexe z rozhovorů je uvedena v závěru kapitoly 3 týkající se podnikatelského plánu.

### **Struktura expertního rozhovoru:**

Sešli jsme se zde dnes nad zpracovaným podnikatelským záměrem pro vytvoření sociálního podniku v oblasti, kde působíte a dobře znáte místní region.

Záměr jste prostudovala, co Vás v tuhle chvíli k němu ještě napadá? Co ještě?

Co se Vám na něm celkově líbí? Připadá Vám tento podnikatelský záměr pro tento mikroregion něčím obohacující?

Co se Vám na něm nelíbí? Co považujete za největší slabiny záměru?

Považujete takto vytvořený záměr za života schopný? Proč ano, případně proč ne?

Dál bychom spolu probrali jednotlivé oblasti záměru:

- Začnu u samotné definice záměru a popisu společnosti – zdá se Vám tato část zpracovaná dostatečně?
- Co byste případně doplnila?
- Jaké máte k této části záměru výhrady?

V další části se záměr týká analýzy prostředí – je podle Vás tato část zpracována dostatečně, co byste případně doplnila?

Zdá se Vám představený produkt ekonomicky udržitelný?

Je podle Vás marketingový plán dobře zpracován?

Co byste případně doplnila?

Je podle Vás manažerský plán zpracován dostatečně? A co byste případně doplnila?

Zdá se Vám operační plán vyhovující? Pokud ne, co byste vylepšila?

Je podle Vás finanční plán zpracován dostatečně? A pokud ne, co byste doplnila?

Je věnována dostatečná pozornost legislativnímu ukotvení práce? Pokud ne, co zde chybí?

Napadá Vás ještě něco, co je potřeba upravit či doplnit? Pokud ano, co?

## 2. Strategický plán organizace

Na základě teoretické části práce autorka vypracovala strategický plán nestátní neziskové organizace, ve které působí jako zakladatelka a statutární zástupce organizace, jako nezbytnou součást politiky rozvoje organizace a který předchází zpracování samotného podnikatelského záměru.

### 2.1. Seznámení s organizací

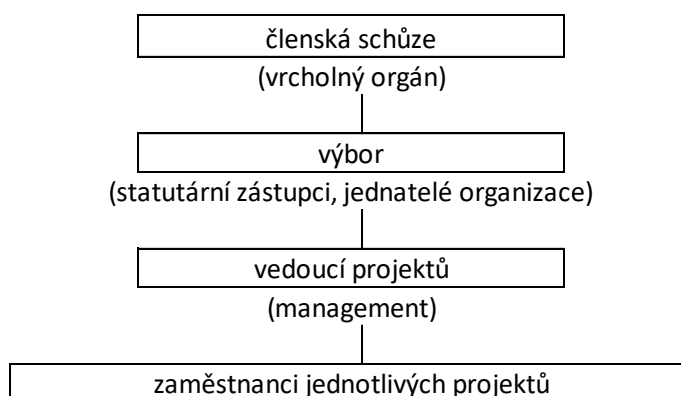
Společenství Dobromysl je nezisková organizace založená v roce 2000 jako občanské sdružení, od roku 2015 spolek. Organizace je vlastníkem památkově chráněného areálu o rozloze 8631 m<sup>2</sup> ve Středočeském kraji.

**Poslání** organizace je formulováno ve stanovách spolku takto:

„Chceme naším životem uskutečňovat soulad materiálního a duchovního pojetí světa – vytvořit společenství, které nebude upřednostňovat materiální zisky, ale naplnění života všech zúčastněných, včetně lidí vyžadujících zvláštní péči. Cílem spolku je vytvořit životní prostor pro toto společenství. Toho chceme dosáhnout společným bydlením, společnou prací v dílnách, v zemědělství, realizací sociálních projektů a spoluúčastí na kulturním a společenském životě, to vše v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje.“

**Vize** organizace: úspěšná, dynamicky se rozvíjející organizace prostřednictvím projektů sociálního a kulturního charakteru s ohledem na životní prostředí a tyto **hodnoty**: čestnost, spravedlnost, rovnost, důstojnost, poctivost, kvalita, morálnost.

**Struktura organizace:**



### **Současný stav:**

Organizace aktivně realizuje 2 projekty – Týdenní stacionář Dobromysl, Informační a kulturní centrum Dobromysl.

### **Týdenní stacionář:**

- od roku 2006 zaregistrovaný poskytovatel sociálních služeb
- kapacita stacionáře: 12 lůžek
- druh služby: pobytová
- cílová skupina: osoby s mentálním, chronickým duševním onemocněním, kombinovaným postižením
- zdroje příjmů: uživatelé - platby za službu, příspěvatel – MPSV skrze kraj (dotace), krajský úřad (dotace), sponzoři, dárci, nadační příspěvky, vlastní hospodářská činnost
- zaměstnanci: vedoucí projektu (management), sociální pracovník – vedoucí projektu (management), pracovníci v přímé péči, ostatní obslužný personál

### **Informační a kulturní centrum Dobromysl:**

- zprovozněno v roce 2013 z dotačního programu SZIF Program rozvoje venkova
- slouží uživatelům stacionáře jako tréninkové pracoviště pro rozvoj dovedností
- slouží široké veřejnosti jako malé kulturní centrum mikroregionu – výstavy, besedy, přednášky, koncerty, kavárna, internet, informace o turistických cílech v okolí, denní tisk
- zaměstnanci: vedoucí projektu (management), obslužný personál
- zdroje příjmů: tržby z prodeje služeb, sponzorské dary

### **Strategie:**

Plně využít objekt k projektům sociální a kulturní povahy, které budou odpovídat současným trendům a poptávce po službách.

## 2.2. Analytická část

### 2.2.1 Vnitřní analýza

V první části analýz se management s dalšími pracovníky organizace zamýšlí nad otázkami, které by měly pomoci utřídit si myšlenky, zamyslet se nad různými oblastmi činnosti organizace, jež mohou bránit v úspěchu, nebo ho podporovat...

Tabulka 4: Analýza vnitřního prostředí

| <b>Co brání úspěchu a rozvoji naší organizace?<br/>Co potřebujeme změnit?</b>   | <b>Co pomáhá naší organizaci rozvíjet se, udržet se?</b>  |
|---|---|
| Technický stav budov areálu – zchátralost, nezbytnost údržby, oprav – hospodářský domek, stáje<br>Nedokončena oprava střechy budovy stacionáře<br>Nedokončena oprava fasády objektu stacionáře<br>Nedostatečné finanční zdroje – údržba, rekonstrukce budov, finanční spoluúčast při dotačních programech<br>Nízká vlastní hospodářská činnost organizace<br>Omezené lidské zdroje – nízké mzdy, nízká motivace<br>Nevýrazná propagace, PR<br>Horší dopravní dostupnost – venkov<br>Málo jednolůžkových pokojů pro uživatele stacionáře (nevýhodou velké místnosti s jedním oknem)<br>Ekologický centrální topný systém v případě zprovoznění dalších objektů<br>Vybudování ČOV – centrální odpadové hospodářství | Registrovaná služba – stacionář – stabilní (12 let existence), stabilní přispěvatelé, zařazení<br>do sítě, kvalita služby, plná obsazenost služby<br>Infocentrum – vlastní hospod. činnost<br>Sponzoring<br>Dobrá spolupráce s úřady - kraj, ÚP – sociální oblast<br>kraj, ORP, MK – památková péče<br>Partneři – MAS, Spolek pro léč. ped.<br>Dobré jméno<br>Neexistence dluhů, dlouhodobých úvěrů<br>Dobrovolníci<br>Vlastník objektu<br>Nízká konkurence – jediný týdenní stacionář v rámci okresu<br>Atraktivita areálu – historicky, kulturně, z hlediska živ. prostředí (venkov, přírodní park)<br>Vysoký potenciál pro rozvoj – nevyužitě budovy<br>Flexibilita – schopnost přizpůsobit se požadavkům trhu (např. změna cílové skupiny způsobená stárnutím populace) |

Zdroj: autor

### 2.2.2 STEEP analýza

Management organizace se věnuje oblastem, které organizaci mohou ovlivňovat z vně, je zaměřena na trendy, budoucnost.

#### Společenské změny

- neziskový sektor má v české společnosti stabilní postavení
- společenský postoj vůči znevýhodněným skupinám je pozitivní (podpůrné programy, sbírky, sponzoring)
- stárnutí populace, uprchlická krize – potřeba sociálně fungující společnosti

#### Technické změny

- zacílení organizace není nijak výrazně závislé na technologiích, ohrožení je minimální, riziko zastarání produktu – služby díky technologiím organizaci neohrožuje

#### Ekonomické trendy

- navýšení výdajů domácností – nižší návštěvnost Infocentra
- vysoká nezaměstnanost v okolí – opět nízká návštěvnost
- zdražování vstupů na produkci služby – energie, potraviny

#### Ekologické faktory

- vnější ekologické faktory ohrožující činnost organizace nejsou nalezeny
- odpadní vody – fungující jímka, pravidelný odvoz
- stabilní používání ekologických čisticích prostředků
- třídění odpadů

#### Politické změny

- případná změna sociální politiky – nižší dotační příspěvky
- transformace sociálních služeb v současné době podporuje nízkokapacitní zařízení rodinného, či komunitního typu, podpora sociálního podnikání, sociálních bytů (MPSV, SK, HUF SK, MAS, IROP, OPZ, nadační fondy)
- v současné době jsou podporovány investice do památkově chráněných objektů (MK, FOP SK, nadační fondy)

### 2.2.3 Analýza zainteresovaných skupin

Věnuje se hlavním skupinám osob, které jsou našimi aktivitami oslovovány, zasahovány, nebo aktivity ovlivňují.

Tabulka 5 : Analýza zainteresovaných skupin

|                    | <b>Výrazně negativní vliv</b>  | <b>Negativní vliv</b>                              | <b>Bez vlivu</b>      | <b>Pozitivní vliv</b>   | <b>Výrazně pozitivní vliv</b>                           |
|--------------------|--|--|-----------------------|---|---|
| <b>Jádro</b>       |  |  |                       | Dobrovolníci<br>Zaměstnanci   | Členové spolku management organizace                    |
| <b>Aktivní</b>     |  | Konkurence - místní pohostinství odpůrci - pomluvy | Spřátelené Organizace | Partneři - MAS, Spolek pro léč. ped. Rodinní příslušníci uživatelů, opatrovníci | Příspěvatelé (MPSV, SK, MK, MZe) Sponzoři Nadační fondy |
| <b>Potenciální</b> | Nespokojení uživatelé, rodinní příslušníci, opatrovníci<br>Nespokojení zákazníci |  |                       | Úřady<br>Praktikanti  |   |
| <b>Okolní svět</b> |  | Venkovské obyvatelstvo - pomluvy                   |                       | Venkovské obyvatelstvo - podporovatelé<br>Turisté<br>Stálí návštěvníci          |   |

Zdroj: autor

### 2.2.4 Analýza konkurence

Management se zabývá organizacemi, které jsou, či mohou být konkurenty, analýza pomáhá ozřejmit si postavení organizace v konkurenčním prostředí. Pro analýzu konkurence je potřeba zodpovědět si následující otázky (Bárta, 1997):

- Jaké máme konkurenty? Kdo to je?
- O co soupeříme?
- Čím se konkurenti zabývají?



- Jaké jsou jejich ceny, náklady, zboží, distribuce, propagace?
- Jakou mají konkurenti strategii, cíle, přednosti, slabiny?
- Jak mohou konkurenti reagovat na naše aktivity?
- Jak mohou reagovat na změnu prostředí?

Pokud si položíme první otázku z hlediska organizace jako celku, dospějeme k odpovědi, že na území Rakovnicka nepůsobí jiná nestátní nezisková organizace, která by ve svém poslání slučovala prvky společenství, sociálních a kulturních projektů s důrazem na životní prostředí. Z analýzy vyplývá, že se jedná o organizace zaměřené na rozvoj kulturního života, nebo organizace poskytující sociální služby. Forma vzájemného prolnutí obou prvků s aspektem života ve společenství nebyla v jiné organizaci působící v této oblasti nalezena. Proto je potřeba se v analýze věnovat jednotlivým projektům organizace odděleně. V tom případě již můžeme nalézt konkurenční prostředí. V následující části analýzy uvádím vždy rozbor sady výše uvedených otázek k jednotlivým projektům organizace, jež tvoří: týdenní stacionář – sociální služba, informační a kulturní centrum s kavárnou.

#### **a) Týdenní stacionář – sociální služba**

##### Jaké máme konkurenty? Kdo to je?

Sociální služba registrovaná jako týdenní stacionář je, podle současného adresáře poskytovatelů sociálních služeb na Rakovnicku, jediná. Podobné typy služeb pro stejnou cílovou skupinu poskytuje v současné době Ráček, o.p.s. - denní stacionář bez ubytování a chráněné bydlení – celoročního typu. Ráček působí přímo ve městě Rakovník. Pokud přesuneme pohled na sousedící okres, kterým je Kladensko, najdeme jeden týdenní stacionář ve městě Kladno. Další služby jsou v této oblasti pro stejnou cílovou skupinu opět jiného typu – např. DOZP (1x Slaný), chráněné bydlení (Slaný).

Vyhodnocení: Konkurent stejného typu se vyskytuje na území sousedícího okresu, v blízkém okolí se závažnější konkurent nevyskytuje, ale jako potenciální konkurenci lze vnímat i sociální zařízení registrované jako jiný typ služby, orientovaný však na stejnou cílovou skupinu.

### O co soupeříme?

S ostatními poskytovateli sociálních služeb soupeříme o uživatele služby.

### Čím se konkurenti zabývají?

Konkurenti se zabývají poskytováním sociálních služeb, většinou ale jiného typu. Jediným významným konkurentem je městský týdenní stacionář na území jiného okresu. Ten se zabývá stejnou náplní a časovým vymezením poskytované služby s kapacitou 16 lůžek.

### Jaké jsou ceny, náklady, zboží, distribuce, propagace konkurentů?

Ceny za poskytované služby jsou analyzovány z webových informací kladenského týdenního stacionáře. Vyhodnocením a porovnáním skutečností docházím k závěru, že ceny za ubytování jsou srovnatelné, cena stravování je v případě konkurenta příznivější – 98,- Kč, není však patrné, o kolik jídel denně se při uváděné ceně jedná, oproti 160,- Kč za pět jídel denně a neomezený pitný režim v našem zařízení. Ceny za péči jsou u konkurenta vybírány podle max. možné zákonné částky. V případě TS Dobromysl vychází částka z poskytovaných úkonů a zpravidla nedosahuje plné částky.

Propagace konkurenčního zařízení je výborná vzhledem k tomu, že se jedná o příspěvkovou organizaci kraje. S tím souvisí i větší stabilita finančních příspěvků a možností k rozvoji služby. Z webových stránek konkurenta se však jeví nabídka aktivit velmi podobná, nenalézám žádné závažné konkurenční vymoženosti, kromě zahraničních výjezdů.

Celkově vyhodnocuji tuto otázku pro naši organizaci jako neohrožující, jako podnět vnímám dobrou propagaci konkurenta, nabídku služeb širší v oblasti cestování.

### Jakou mají konkurenti strategii, cíle, přednosti, slabiny?

Předností konkurenta je stabilita finančních příspěvků, dobrá propagace, městské prostředí a s ním související široká nabídka doplňkových aktivit – bohatý kulturní program pro uživatele, dostupnost, zahraniční pobyty.

Prostředí poskytovatele uprostřed městské zástavby se může jevit i jako slabina – hustý dopravní provoz, nedostatek klidu, přírody, relaxačních míst, čistého vzduchu, nemožnost chovu hospodářských zvířat.

Celkové zhodnocení: Za konkurenta v oblasti poskytování stejného typu sociální služby v rámci totožné cílové skupiny lze určit 1 organizaci v rámci sousedícího okresu. Z hlediska cen není konkurent ohrožující, v rámci nabídky aktivit je zajímavé městské prostředí s dobrou dostupností navazujících služeb a nabízené zahraniční pobyty.

## **b) Informační a kulturní centrum s kavárnou**

### Jaké máme konkurenty? Kdo to je?

Typ tohoto zařízení je v oblasti Rakovnicka ojedinělý – spojuje prvky kulturní, informačního charakteru, gastroprovozu i prvky sociální v rámci nácviu dovedností uživatelů stacionáře. Opět se v této oblasti jedná o ojedinělý projekt. Pokud budeme uvažovat o konkurenci, nejvhodnější se jeví okruh okolních pohostinství, která nabízejí podobné služby gastroprovozu.

Konkurenti: místní pohostinství a pohostinství v blízkém okolí.

### O co soupeříme?

Soupeříme o návštěvníky – místní klientela, turisté, nájemci prostor na oslavy (rodinné, firemní), pravidelně se vracející návštěvníci.

### Čím se konkurenti zabývají?

Místní konkurent nabízí prostředí venkovské pivnice, kuřácké prostředí, automaty, gastro bez teplých jídel, zmrzliny.

### Jaké jsou ceny, náklady, zboží, distribuce, propagace konkurentů?

Podle cíleně provedeného průzkumu lze porovnat konkurenční ceny takto: levnější, ale méně kvalitní druh alkoholického nápoje pivo, ostatní nápoje poskytuje konkurent ve vyšší ceně. Propagace zařízení neexistuje, pouze reklamní štít přímo nad místem pohostinství. Otevřeno je 6 dní v týdnu, otevírací doba posunuta oproti infocentru o 1 hodinu. Oproti tomu je infocentrum otevřeno 7 dní v týdnu, o víkendu výrazně dříve – pro projíždějící cyklisty, nordic – walking turisty, rodiny s dětmi apod... Infocentrum má aktivní face – bookovou stránku, e-mailový adresář přátel infocentra, reklamní tabule umístěné v okolí.

Ostatní pohostinství v bližším okolí – 5 km – dvě pohostinství s víkendovým provozem, jedna restaurace s teplými jídly v sousední obci u silnice směrem na Karlovy Vary.

Průzkum ukázal vyšší ceny teplých jídel, kuřácké prostředí, pивní nápoj stejné ceny, podobné kvality. Propagace místní – reklamní štít nad provozovnou.

#### Jakou mají konkurenti strategii, cíle, přednosti, slabiny?

Výše uvedení konkurenti mají nespornou výhodu v tradici a dlouhodobém působení. U místního pohostinství jde o tradiční sokolské zařízení, které místní lidé vždy navštěvovali. Jako další výhoda se může jevit kuřácké prostředí.

Slabinou je u místního konkurenta zacílení pouze na místní klientelu, kuřáky, nenáročnost – prostředí je neestetické, špinavé, chladné. Strategií se jeví nekvalitní levný pивní nápoj, kuřácké prostředí.

Slabou stránkou restaurace v sousední obci je poměrně vysoká cena teplých jídel v neatraktivním prostředí. Strategie: teplá jídla pro projíždějící cestující ve směru Praha – Karlovy Vary.

Celkové zhodnocení: Nejsilnější výhoda konkurence je v kořenech, místní tradici, dále kuřácký provoz (může však být i slabinou). Od 31. 5. 2017 vstoupí v platnost zákaz kouření ve vnitřních prostorách restaurací, který může jednu z výhod konkurence ovlivnit.

#### 2.2.5 Analýza klientů - zákazníků

Tzv. GAP analýza pomáhá zodpovědět otázky týkající se potřeb klientů a porovnává je s nabídkou služeb. Analyzující hledá odpověď na tyto otázky (Bárta, 1997):

- Uspokojují potřeby svých klientů/zákazníků?
- Oslovuji svými programy všechny skupiny zákazníků, o které mám zájem?
- Nedochází k posunu v potřebách klientů?
- O čem vypovídá porovnání potřeb a nabízených služeb?

Pro efektivní rozkrytí faktů opět v analýze oddělují jednotlivé projekty organizace.

#### **a) Zákazníci týdenního stacionáře – uživatelé, rodinní příslušníci, opatrovníci**

##### Uspokojují potřeby svých klientů?

Ze strany uživatelů, podle posledních dotazníků spokojenosti, zaznává stále vyšší potřeba samostatných – jednolůžkových pokojů. Ostatní zmiňované aktivity jako plavání, vyjížděky

mimo stacionář na delší pobyt, v současné době organizace uspokojuje, návštěvy plaveckého bazénu jsou uskutečněny několikrát v měsíci, dlouhodobý výjezd týdenní je uskutečněn v tuzemsku 1x ročně.

Potřeby rodinných příslušníků, opatrovníků: z dotazníků spokojenosti a rozhovorů na pravidelných setkáních vyplývá poptávka po pobytu v zahraničí, nebo tuzemském pobytu mimo stacionář v letním období. V souladu s poptávkou uživatelů se objevují i dotazy na možnost většího soukromí pro uživatele – jednolůžkové pokoje. Jako další podnět zaznívá z řad rodinných příslušníků poptávka po pravidelných masážích.

#### Oslovuji svými programy všechny skupiny zákazníků, o které mám zájem?

Náplň stacionáře a nabídka činností podle výše zmiňovaných šetření oslovuje vnitřní zákazníky - uživatele dostatečně. Oslovení potenciálních zákazníků – propagace, není silná, je potřeba se více zviditelňovat mimo mikroregion.

#### Nedochází k posunu v potřebách klientů?

K posunu dochází u některých uživatelů vzhledem k věku – seniorský program (probíhá). Další posun spočívá v zavedení pobytu ve stacionáři pro některé uživatele i během dvou víkendů v měsíci formou fakultativní činnosti (již proběhlo).

#### O čem vypovídá porovnání potřeb a nabízených služeb?

Z analýzy vyplývá potřeba většího soukromí uživatelů formou zřízení většího počtu jednolůžkových pokojů, potřeba většího počtu dlouhodobějších pobytů mimo stacionář, potřeba péče o zdraví formou léčebných masáží.

### **b) Zákazníci informačního a kulturního centra**

#### Uspokojuji potřeby svých klientů?

Infocentrum s kavárnou se snaží o bohatou nabídku – formou kulturních programů, informací o zajímavých turistických cílech a kulturních akcích v okolí, formou přednášek, koncertů, besed, výstav, bohatým výběrem v oblasti gastroprovozu, formou vytváření příjemného čistého prostředí vhodného i pro rodiny s dětmi.

Pro zákazníky z řad kuřáků je zřízena zastřešená venkovní terasa, vytápěný prostor „herny“ (šipky, stolní fotbal) – nevýhodou je určitá vzdálenost od centra obsluhy.

### Oslovuji svými programy všechny skupiny zákazníků, o které mám zájem?

Turisté – příjemné prostředí, wi – fi, PC, občerstvení, denní tisk, časopis Turista, Na cestě, letáky, prospekty, zaškolený personál (informace o projektu organizace, o akcích, zajímavostech v okolí)

Rodiny s dětmi – nekuřácké čisté prostředí, dětský koutek, zdravá strava, nedostatečné možnosti pro hru vně infocentra (nevyhovující pískoviště)

Místní návštěvníci – nabídka kultury, kvalitní nápoje, příjemné prostředí, možnost kouření venku na zastřešené terase, v herně

Zájezdy, pronájmy infocentra – neexistující zpracovaná nabídka na webových stránkách

### Nedochází k posunu v potřebách zákazníků?

Časté dotazy na ubytování – svatby, semináře, volnočasové pobyty. Z nich lze usoudit, že návštěvníci centra mají o jeho opětovné využití zájem, a že si s jeho prostorem dokáží spojit i významnou rodinnou, nebo společenskou událost.

### O čem vypovídá porovnání potřeb a nabízených služeb?

Z výše zpracované analýzy vyplývá poptávka po ubytování. Ze strany organizace je potřeba lépe oslovit potenciální zákazníky intenzivní propagací infocentra a možností jeho pronájmu, dále zlepšit venkovní prostředí pro rodiny s malými dětmi.

## 2.2.6 SWOT analýza

Tabulka 6: SWOT analýza

| <b>Silné stránky</b>   | <b>Slabé stránky</b>   |
|--|--|
| <p>Ukotvenost organizace, existence 16 let<br/>           Stabilita<br/>           Flexibilita<br/>           Fungující projekty – stabilní přispěvatelé<br/>           Atraktivita areálu<br/>           Atraktivita okolí<br/>           Vlastník areálu<br/>           Vysoký potenciál pro rozvoj – stavební příležitosti<br/>           Neexistence závazků<br/>           Dobrovolníci<br/>           Nízká konkurence sociální služby</p> | <p>Zchátralost některých budov areálu – hospodářský domek, stáje, fasáda a střecha objektu zámečku<br/>           Neexistence ČOV<br/>           Vysoké finanční náklady na údržbu areálu<br/>           Nedostatek finančních prostředků – rekonstrukce, opravy, nízké mzdy zaměstnanců,<br/>           spoluúčast v dotačních řízeních<br/>           Nízká hospodářská činnost<br/>           Nevýrazná propagace, PR, fundraising<br/>           Horší dopravní obslužnost<br/>           Malý počet jednolůžkových pokojů ve stacionáři<br/>           Absence zahraničních pobytů pro uživatele<br/>           Malé množství delších pobytů mimo stacionář (1x ročně)<br/>           Absence léčebných masáží pro uživatele<br/>           Absence tradice – vykořeněnost<br/>           Infocentrum – malé zacílení na dětské zákazníky vně</p> |
| <b>Příležitosti</b>  | <b>Hrozby</b>  |
| <p>Dotační programy na rozvoj sociálních služeb<br/>           Dotační programy na záchranu historického dědictví<br/>           Dotační programy na nové sociální aktivity<br/>           Nadační fondy<br/>           Sponzoři<br/>           Donátoři<br/>           Zákazníci – turisté, místní obyvatelé, uživatelé, rodinní příslušníci: spokojenost, šíření dobrého jména organizace</p>  | <p>Nedostatek vhodných dotačních výzev<br/>           Neúspěšnost v dotačních řízeních<br/>           Nedostatek donátorů<br/>           Nespokojení zákazníci, uživatelé, rodinní příslušníci, opatrovníci<br/>           Konkurence Infocentra – pohostinství<br/>           Nízká kupní síla (venkovské domácnosti)<br/>           Zdražování vstupů na produkci služeb<br/>           Nepřijetí místní komunitou</p>   |

Zdroj: autor

### 2.3. Strategický plán organizace

Z provedených analýz vyplývá, že příležitost k rozvoji organizace ve smyslu využití a zhodnocení areálu v souladu s posláním a organizačními vizemi je v dotačních výzvách orientovaných na investiční výdaje v trendech současné sociální politiky – sociálního podnikání, sociálních bytů.

Další významnou oblastí jsou investiční programy na zachování kulturního a architektonického dědictví. Nedílnou součástí všech dotačních titulů je finanční spoluúčast žadatele. Zdrojem těchto finančních prostředků jsou sponzoři, donátoři, hospodářská činnost organizace. Pro management je výzvou zlepšit propagaci organizace, zacílit na fundraising a dobrou marketingovou strategii směřovat na zákazníky Infocentra ke zvýšení hospodářské činnosti organizace.

Strategický plán organizace je rozvržen do těchto bodů strategických iniciativ od dlouhodobých po krátkodobé:

Tabulka 7: Strategický plán dlouhodobých a krátkodobých iniciativ

|    |  |                |
|----|--|----------------|
| 1. | zrekonstruovat objekt bývalého hospodářského domku pro projekt sociálního podniku  | 2 – 5 let      |
| 2. | zrekonstruovat bývalé stáje na sociální bydlení pro znevýhodněné skupiny, vytvořit relaxační místnost s masážní vanou a saunou (zkvalitnění soc. služby rozšířením nabídky, zároveň služba pro veřejnost – zvýšení hospod. činnosti) | 2 – 5 let      |
| 3. | dokončení opravy střechy objektu stacionáře  | 2 roky         |
| 4. | vybudování ČOV   | 2 roky         |
| 5. | přesun kotelny – vybudování centrální rozvodny tepla pro areál   | 2 roky         |
| 6. | uvolnění služebního bytu pro potřeby stacionáře – více jednolůžkových pokojů   | 2 roky         |
| 7. | dokončení opravy fasády objektu stacionáře   | 1 rok          |
| 8. | rozvoj PR, propagace, fundraisingu   | do 1 roku max. |
| 9. | zacílit na dětské zákazníky infocentra – zatraktivnit vnější prostředí   | 2 měsíce       |

Zdroj: autor



Vypracované body strategického plánu je potřeba rozpracovat do jednotlivých operačních plánů. Pro potřeby této práce volím rozpracování bodu 1 - zrekonstruovat objekt bývalého hospodářského domku pro projekt sociálního podniku.

## 2.4. Operační řízení

Strategie: vytvoření sociálního podniku v bývalém hospodářském domku

Tabulka 8: Operační plán řízení sociálního podniku

| <b>Operativní činnost</b>                                       | <b>Odpovědnost</b>                        | <b>Časový plán plnění</b> |
|---|---|---------------------------|
| 1. vytvoření projektového záměru                                | management                                | splněno                   |
| 2. zpracování dokumentace pro stavební povolení                 | management                                | 4 měsíce                  |
| 3. založení s.r.o.  | statutární zástupci org.                  | 1 měsíc                   |
| 4. zpracování dotační výzvy, případně příprava                  | management                                | 2 měsíce                  |
| 5. podání žádosti   | management                                | aktuálně dle výzvy        |
| 6. realizace rekonstrukce objektu                               | realizační firma na základě výběr. řízení | 2 roky                    |
| 7. vyúčtování dotace  | ekonom                                    | aktuálně dle výzvy        |
| 8. spolupráce, smlouva s ÚP – vytvoření pracovních míst pro OZP | management                                | kontinuálně - příprava    |
| 9. výběr zaměstnanců  | management                                | - // -                    |
| 10. propagace, marketing  | - // -                                    | - // -                    |
| 11. spuštění projektu, zahájení provozu                         | - // -                                    | dle realizace             |
| 12. kontrola, vyhodnocování, monitoring                         | management                                | kontinuálně               |

Zdroj: autor

## **Závěrem:**

Z poslání, hodnot a vizí jsem pomocí analýz vytvořila strategický plán organizace, který využívá silných stránek organizace a příležitostí z okolí.

Z analýzy je zřejmá nedostatečná práce v oblasti propagace a fundraisingu, které jsou nezbytné pro získání finančních prostředků na další zamýšlený rozvoj organizace.

Ukazuje se, že současná organizace by mohla ke zlepšení své životaschopnosti a stability založit sociální podnik, který by byl v souladu s posláním organizace a současně by umožnil reagovat na poptávku klientů.

Na základě výše uvedených zjištění jsem zpracovala podnikatelský záměr jako nástroj rozvoje konkrétní neziskové organizace.

## **3. Podnikatelský záměr**

V této práci představuji projektový záměr - business plán pro vytvoření sociálního podniku. Zabývám se popisem společnosti, produktem, provádím analýzy oborového a obecného okolí. V další fázi projektu zpracovávám marketingový, manažerský, operační, finanční a legislativní plán. Sestavený podnikatelský plán se snaží reflektovat náročnost trhu, počítá s požadavkem na inovativnost, flexibilitu a snaží se být vhodným nástrojem pro realizaci a finanční udržitelnost sociálního podniku.

### **3.1. Definice záměru, popis společnosti**

Předmětem podnikatelského záměru je založení sociálního podniku zaměstnávajícího osoby se zdravotním postižením, jehož produktem bude poskytování služby.

Bude se tedy jednat o novou společnost. Právní formu společnosti tvoří společnost s ručením omezeným se dvěma jednateli. Zakladatelem společnosti je právnická osoba, spolek Společenství Dobromysl. Posláním spolku je uskutečňování sociálních projektů v oblasti Rakovnicka ve Středočeském kraji. Organizace od roku 2005 úspěšně provozuje jako registrovaný poskytovatel sociální služby Týdenní stacionář Dobromysl pro osoby s mentálním, duševním a kombinovaným postižením, dále od roku 2013 provozuje Informační a kulturní centrum Dobromysl s kavárnou a vybudovaným gastroprovozem.

Společenství Dobromysl je vlastníkem památkově chráněného objektu, ve kterém bude nově vznikající sociální podnik realizován. Je členem MAS Rakovnicko a Asociace pro léčebnou pedagogiku a sociální terapii v ČR.

Nově vznikající sociální podnik si bude prostory pro uskutečnění svého podnikatelského záměru pronajímat od vlastníka nemovitosti, kterým je nezisková organizace – spolek Společenství Dobromysl. Pronajímané prostory tvoří hospodářský domek s kapacitou 25 ubytovacích míst a kavárna – infocentrum s gastroprovozem (investice na rekonstrukci v letech 2012 – 2014, 2014 – 2020, dotace SZIF, IROP).

Klíčovým produktem sociálního podniku je nabídka ubytovacích, volnočasových a vzdělávacích služeb.

Idea sociálního podniku vychází ze strategického plánu organizace, viz kapitola 2. empirické části práce a zkušeností získaných v letech 2011 – 2013, kdy nezisková organizace Společenství Dobromysl úspěšně pronajímala prostory stacionáře pro vzdělávací semináře s waldorfskou tematikou. Důvodem této aktivity bylo posílení hospodářské činnosti organizace. Poptávka vznikla jako forma podpory neziskové organizace, která mohla zareagovat nabídkou svých prostor a služeb. Během poskytování těchto služeb však došlo ke zjištění, že nabízené prostory pro ubytování zatěžují neúměrně provoz týdenního stacionáře a z hlediska kvality nabízené služby nejsou dostačující. Z těchto zkušeností se zrodila myšlenka založit novou společnost, která by měla formu sociálního podniku a splňovala by poslání zakládající organizace jako sociálního projektu.

### **3.2. Současný stav daného segmentu**

#### **Sociální podnikání**

Jedním z nástrojů aktivního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce je sociální podnikání. Sociální ekonomika představuje souhrn aktivit, které vznikají a rozvíjejí se na konceptu trojího prospěchu: ekonomického, sociálního a environmentálního. Sociální podniky mohou vytvářet zisk, který přednostně využívají k rozvoji aktivit podniku nebo pro potřeby místní komunity. Sociální podnikání řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu práce otázky nezaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje a svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu na místní úrovni s maximálním respektováním udržitelného rozvoje.

Zaměstnanci sociální firmy dostávají za svou práci mzdu, stávají se ekonomicky soběstačnými a nejsou závislí pouze na finanční podpoře státu. Sociální firma nabízí pracovní uplatnění znevýhodněným lidem, kteří by se jinak obtížně uplatnili na pracovním trhu. (Zdroj: MAS Rakovnicko, 2017)

### **Zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP)**

Závažnosti problému zaměstnávání osob se zdravotním postižením se dříve věnovala spíše malá pozornost, a to i přes to, že podle statistik každý desátý obyvatel naší planety trpí různou mírou zdravotního postižení. Tento podíl se vlivem civilizačních chorob a zrychleného, a tedy stresujícího způsobu života, neustále zvyšuje. Tato početná skupina obyvatel je přímo předurčena k tomu, aby ve společnosti, která se orientuje především na pracovní výkon a zisk, měla velmi obtížné postavení na pracovním trhu (Tkadlčíková, 2009).

Zaměstnávání člověka se zdravotním postižením může však pozvednout prestiž firmě. Sociální či společenská odpovědnost firem se totiž stává vizitkou úspěšnosti daného podniku. Tato forma společensky odpovědného chování bývá v určitém prostředí velmi oceňována a koncept sociální odpovědnosti tak přispívá ke známosti firmy, značky nebo produktu a zlepšuje tak celkový dojem firmy na veřejnost. Lidé již nevnímají podniky pouze jako producenty výrobků a služeb, jejichž cílem by měla být pouze maximalizace zisku. Pokud má být firma v dnešním světě dlouhodobě a trvale úspěšná, měla by naplnit očekávání svého okolí, tedy chovat se sociálně odpovědně (Hrdá, J. a kol., 2007).

Česká republika formou finančních dotací a daňových úlev podporuje zaměstnavatele, kteří v zaměstnaneckém poměru zaměstnávají padesát a více procent pracovníků se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců, neboť je žádoucí, aby tyto osoby byly, pokud je to možné, plně zapojovány do života společnosti. Invalidita je významná sociální událost, definována jako dlouhodobá ztráta, nebo snížení pracovní schopnosti. Zpravidla může vzniknout v důsledku vážného úrazu či onemocnění. „Invaliditou lze rozumět sociální stav občana, který vyjadřuje míru poklesu schopnosti soustavné výdělečné činnosti v důsledku dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu“ (Ryba, J. a kol., 1995).

### **Příspěvek na podporu zaměstnávání OZP na chráněném pracovním místě**

Zaměstnavateli zaměstnávajícímu na chráněných pracovních místech více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců se poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob formou částečné úhrady vynaložených prostředků na mzdy nebo platy a dalších nákladů. Příspěvkem jsou nahrazovány skutečně vynaložené prostředky na mzdy nebo platy v měsíční výši 75 % skutečně vynaložených prostředků na mzdy nebo platy na zaměstnance v pracovním poměru, který je osobou se zdravotním postižením, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu tohoto zaměstnance, nejvýše však 9.500,- Kč.

Příspěvek se poskytuje čtvrtletně zpětně na základě písemné žádosti zaměstnavatele, která musí být krajské pobočce Úřadu práce doručena nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po uplynutí příslušného kalendářního čtvrtletí. Příspěvek se poskytuje za podmínky, že k poslednímu dni příslušného kalendářního čtvrtletí zaměstnavatel nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky vedené příslušným finančním nebo celním úřadem, nemá nedoplatek na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění. Příspěvek je splatný nejpozději do 14 kalendářních dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí. (MPSV, 2017)

### **3.3. Strategická analýza**

Při snaze založit sociální podnik zaměstnávající osoby se zdravotním postižením v oblasti ubytovacích služeb je potřeba si uvědomit přítomnost multifaktoriálních vlivů, které ovlivní nejen založení sociálního podniku, ale především jeho fungování a působnost v dané lokalitě. Tyto vlivy je potřeba analyzovat, neboť ovlivňují cíle, kterých chceme dosáhnout.

Ve své práci jsem se rozhodla využít analýzu obecného okolí, oborového okolí a vnitřní analýzu, které jsou zahrnuty do SWOT analýzy. Ta poukáže na silné, slabé stránky podnikatelského záměru, dále na možné příležitosti a hrozby.

#### **3.3.1 Analýza obecného okolí:**

Pro analýzu obecného okolí jsem zvolila SLEPT (SLEEPT nebo PESTEL) analýzu, také označovanou jako prostředek určení změn okolí. Faktory, které analýzu obecného okolí určují, jsou:

- faktory sociální
- faktory legislativní
- faktory ekonomické
- faktory politické
- faktory technologické

### **Sociální faktory**

Podle statistiky získané z MPSV je k 31. lednu 2017 v ČR nezaměstnanost 5,3 %, z toho na Rakovnicku 4,9 %. Počet nezaměstnaných je ke stejnému datu na Rakovnicku 1862 osob, z toho 484 osob se zdravotním postižením (MPSV 2017).

Z výše uvedených faktů vyplývá, že z hlediska zaměstnávání osob se zdravotním postižením se jedná v oblasti Rakovnicka o poměrně velkou cílovou skupinu. Tyto osoby jsou skupinou velmi těžce uplatnitelnou na trhu práce. Sociální podnik, podnikatelský subjekt, si klade ze své podstaty za cíl zaměstnávat tyto osoby a tím naplnit svůj primárně sociální cíl před ziskovým (Vyskočil, 2014).

### **Legislativní faktory**

Věcný záměr byl připravován Úřadem vlády – odborem pro sociální začleňování, v období podzimu a zimy 2016. V březnu 2017 legislativní rada vlády ČR věcný záměr zákona o sociálním podnikání schválila (Parlamentní listy, 2017). Hlavním cílem zákona bude podpořit rozvoj sektoru sociálního podnikání a vytvořit jednotné právní prostředí. Právní regulace sociálních podniků a následné zakotvení konkrétních benefitů pro tyto podniky podpoří iniciativu jednotlivců i komunit zakládat sociální podniky s cílem aktivně řešit problémy v jejich obcích a regionech. Rozvoj sociálních podniků přispěje k zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce a řešení problémů spojených s chudobou a sociálním vyloučením. Zákon předkládá Úřad vlády ČR – Ministr pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu a předseda Legislativní rady vlády (Úřad vlády ČR, 2016).

Z výše uvedených skutečností se dá usuzovat, že politika státu je v současné době k formě sociálního podnikání proaktivní.

Založení společnosti s ručením omezeným – v současné době lze postupovat podle platné legislativy, výhodou je změna v legislativě oproti minulosti v základním kapitálu

společnosti, který dříve dosahoval minimální částky 200.000,- Kč, od roku 2014 tvoří hodnotu 1,- Kč.

### **Ekonomické faktory**

Výhodou zaměstnávání OZP je z ekonomického hlediska příspěvek z ÚP na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa v souladu se současnou platnou legislativou zákona 435/2004 Sb. (Zdroj: MPSV)

Jako nevýhoda se z ekonomického hlediska jeví zvýšení minimální mzdy z 9.900,- Kč na 11.000,- Kč od 1. 1. 2017 vládou ČR (Úřad vlády, 2016).

### **Politické faktory**

Jak již vyplynulo z analýzy legislativních faktorů, současná vláda ČR je ve směru podpory sociálního podnikání proaktivní. Zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce je trvalým trendem Úřadu práce, který v souladu s platnou legislativou podporuje vznik chráněných pracovních míst příspěvkem na uhrazení částečných provozních nákladů.

Postoj EU k sociálnímu podnikání: EU vytvořila návrh tzv. Iniciativy pro sociální podnikání, jejímž cílem je přispívat k vytváření sociálně tržní ekonomiky. Na roky 2014 – 2020 Komise vyhradila pro EU 90 milionů eur (Portál České sociální podnikání, 2016).

### **Technologické faktory**

Z hlediska technologií produkt sociálního podniku není rizikový, protože podnik nevyrábí, ale poskytuje služby. Technologické trendy se budou v případě sociálního podniku týkat IT technologií souvisejících s marketingovou činností, dále technologií v oblasti gastronomie. Zásadní riziko zastarání technologií, které by se rychle odrazilo na kvalitě poskytované služby, neidentifikuji.

Analýza obecného okolí – shrnutí:

V analýze obecného okolí jsem nenašla zásadní hrozby, které by závažně ohrožovaly založení sociálního podniku.

Zjištěné příležitosti:

- proaktivní politika státu, EU v oblasti sociálního podnikání
- příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů na CHPM
- velká cílová skupina OZP v oblasti působnosti sociálního podniku

### 3.4. Analýza oborového okolí

Pro vypracování analýzy oborového okolí použijí model M. E. Portera. Tento model pracuje s pěti prvky v odvětví a jeho riziky. Podstatou modelu je možná prognóza vývoje konkurenčního prostředí ve zkoumaném odvětví sociálního podnikání a poskytování ubytovacích služeb na základě odhadu chování pěti subjektů a objektů působících na tomto trhu a z jejich strany hrozící rizika:

- stávající konkurence
- potenciální konkurence
- dodavatelé
- substituti
- kupující

#### **Stávající a potenciaální konkurence**

Situace sociálních podniků na Rakovnicku - v současné době není podle informací MAS Rakovnicko na tomto území žádný činný sociální podnik, nejbližší sociální podniky registrované na portálu českého sociálního podnikání jsou na Kladensku, s odlišným zaměřením.

#### **Výzkum ubytovacích služeb (podrobně viz příloha č. 4)**

- hypotéza H5 - v mikroregionu Poddžbánsko je nedostatečná nabídka ubytovacích služeb, nachází se zde maximálně 10 ubytovacích zařízení, se potvrdila. Pouze ve dvou ubytovacích zařízeních v mikroregionu Poddžbánsko je nabízena i možnost využití konferenčních prostor, ceny za ubytování v těchto zařízeních patří mezi nejvyšší.
- hypotéza H6 - ve Středočeském kraji je minimální nabídka ubytování v rámci sociálních podniků, tzn. maximálně 1 případ, byla potvrzena, na webu [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz) je uvedeno pouze jedno podobné zařízení ve středních Čechách.
- hypotéza H7 - průměrná cena za ubytování v mikroregionu Poddžbánsko je 450,- Kč/lůžko/noc. Tato hypotéza nebyla potvrzena, průměrná cena lůžko/noc je vyšší, tzn. 550,- Kč/lůžko/noc.



- hypotéza H8 - průměrná cena za ubytování v sociálních podnicích zaměřených na poskytování ubytování ve Středočeském kraji je 350,- Kč/lůžko/noc nebyla potvrzena, průměrná cena lůžko/noc je nižší, tzn. 300,- Kč/lůžko/noc.

## **Dodavatelé**

Z hlediska podnikatelského záměru je možné rozdělit dodavatele do těchto skupin:

- dodavatelé energií
- dodavatelé potravin
- ostatní dodavatelé – drobné vybavení, materiál úklidový, telekomunikační služby

Dodavatelé energií – nejméně ovlivnitelná skupina, pronajaté prostory neskýtají prostor pro vyjednávání s dodavateli, případně s vlastníkem prostor.

Dodavatelé potravin – český trh je dobře saturován mnoha firmami, lze vyjednávat o cenách, sociální podnik však z hlediska environmentálního upřednostňuje místní dodavatele.

Ostatní dodavatelé – nákup vybavení je spíše jednorázová položka, ostatní služby lze ovlivňovat výběrem.

Dodavatelé obecně nejsou hrozbou – podnik nevytváří žádný specifický produkt, běžné prostředí ubytovacích služeb se stravováním předpokládá standardní dodavatelské služby.

## **Substituti**

Jako hrozbu možných substitutů lze spatřit v ubytovacích zařízeních s větším komfortem – hotelová recepce, termální bazén v hotelu, případně využití ubytování v soukromí s větší intimitou.

## **Kupující (zákazník)**

Nejvýznamnější skupina pro vyjednávání – úkolem marketingu sociálního podniku je přesvědčit kupující, že naše služba je kvalitní, zajímavá. Úkolem ostatního personálu je tyto aspekty naplnit. Je potřeba dbát na profesionalitu, kvalitu, vstřícné jednání, individuální přístup ke klientům. Ukázat celou škálu možností aktivit v místě poskytované služby, zajímavost projektu, prokázat vysokou úroveň služeb (čistota, kvalita stravy, kulturní akce, volnočasové aktivity, tipy na výlety, půjčovna kol, koloběžek, využití

koupaliště, dětského hřiště, výjezdy na koních, farma s hospodářskými zvířaty, posezení u ohně apod...). Navázat na předešlé zkušenosti z konání seminářů, vyjednávat s lektory. Vyzdvihnout cenu produktu.

Hrozba: O službu nebude zájem.

### **Výsledky výzkumu** (podrobně viz příloha č. 4):

- hypotéza H9 - většina oslovených individuálních turistů a firem z Prahy

sympatizujících se Společenstvím Dobromysl bude mít zájem o ubytování v plánovaném sociálním podniku, byla potvrzena. Z výzkumu vyplývá, že kromě jednoho z respondentů (19) se všichni zajímají o možnost ubytování v sociálním podniku Společenství Dobromysl.

- hypotéza H10 - optimální cena pro zájemce o ubytování je 350,- Kč/lůžko/noc.

Tato hypotéza nebyla potvrzena, názory respondentů se značně liší, optimální cena za jedno lůžko by se podle respondentů měla pohybovat od 250,- Kč do 600,- Kč za lůžko a noc.

- hypotéza H11 - větší zájem o nabídku sociálního podniku Společenství Dobromysl bude ze strany firemní klientely. Tato hypotéza se nepotvrdila, největší zájem respondentů byl o individuální a rodinné návštěvy.

- hypotéza H12 - cena a kvalita ubytování jsou nejdůležitější parametry ubytování, se nepotvrdila, jako zásadní parametry se jeví vzhled nejbližšího okolí a kvalita ubytování.

### **Shrnutí oborové analýzy**

Zjištěné příležitosti:

- cena produktu – průměrná cena za ubytování v Poddžbánsku je 550,- Kč, tedy výrazně dražší oproti nabízenému produktu (rozdíl činí 200,- Kč)
- absence sociálního podniku na Rakovnicku – atraktivita projektu
- široká nabídka doplňkových služeb
- kvalita prostředí, služeb
- kontakty na lektory z předešlých období – vybudovaná částečná klientská základna

Zjištěné hrozby:

- vyšší komfort některých konkurenčních ubytovacích služeb
- nezájem zákazníků z firemního prostředí
- zájem o ubytování v intimnějším prostředí

### **Analýza potenciálních zaměstnanců – výsledky výzkumu**

(podrobně viz příloha č. 4):

- hypotéza H1 – poptávka OZP z okresu Rakovník a Kladno po práci v sociálním podniku se potvrdila, o všechny pozice projevila zájem více než 1 osoba
- hypotéza H2 – alespoň 3 uživatelé stacionáře budou mít zájem o zaměstnání v sociálním podniku, se potvrdila, o zaměstnání projevilo zájem 8 uživatelů
- hypotéza H3 – potenciálním zaměstnancům bude vyhovovat nabídka zkrácených úvazků – se potvrdila, z 88 respondentů pouze 7 uvedlo, že úvazky jsou příliš malé
- hypotéza H4 – potenciální zaměstnanci mimo uživatele stacionáře budou očekávat vyšší nabídku platu – hypotéza se nepotvrdila, pouze jedna třetina respondentů z okolí Slaného a jedna devítina respondentů z Rakovnicka považuje nabízenou mzdu za příliš nízkou
- hlavním důvodem nezájmu o práci v sociálním podniku se ukázala být špatná dopravní obslužnost – tuto příčinu uvedlo 53% respondentů – fakt je přidán do analýzy rizik

### **3.5. Vnitřní analýza**

Vnitřní analýzu lze provádět v době reálné činnosti sociálního podniku, proto ji v této fázi nelze provést. Již v této fázi lze však poukázat na některé silné i slabé stránky fungování sociálního podniku z hlediska vnitřního prostředí. Těmi jsou:

Slabé stránky:

- očekávaná fluktuace zaměstnanců OZP
- počáteční vklad do společnosti
- zaměstnávání na částečné úvazky
- sezónní poptávka
- špatná dopravní obslužnost

Silné stránky:

- příznivá cena produktu
- atraktivita prostředí
- široká nabídka volnočasových aktivit
- dostupnost hlavního města do 50 km
- znalost prostředí

### 3.6. SWOT analýza

Tabulka 9: SWOT analýza

| <b>Silné stránky</b>   | <b>Slabé stránky</b>   |
|--|--|
| <p>Cena produktu</p> <p>Atraktivita prostředí</p> <p>Široká nabídka volnočasových aktivit</p> <p>Dostupnost hlavního města do 50 km</p> <p>Znalost prostředí</p>   | <p>Fluktuace zaměstnanců</p> <p>Počáteční vklad</p> <p>Zaměstnávání na částečné úvazky</p> <p>Sezónní poptávka</p> <p>Špatná dopravní obslužnost pro zaměstnance</p>                       |
| <b>Příležitosti</b>  | <b>Hrozby</b>  |
| <p>Proaktivní politika státu v oblasti sociálního podnikání</p> <p>Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů na CHPM</p> <p>Velká cílová skupina OZP v oblasti působnosti sociálního podniku</p> <p>Cena produktu</p> <p>Absence sociálního podniku na Rakovnicku</p> <p>Atraktivita projektu</p> <p>Široká nabídka doplňkových služeb</p> <p>Kvalita prostředí, služeb</p> <p>Vybudovaná částečná klientská základna</p> | <p>Vyšší komfort některých konkurenčních ubytovacích služeb</p> <p>Nezájem zákazníků</p> <p>Zájem o ubytování v intimnějším prostředí</p> <p>Nezájem potenciálních zaměstnanců o práci</p> |

Zdroj: autor

### 3.6.1 Analýza kritických faktorů

#### **Kritické faktory, analýza rizik**

Oblasti rizik, příčin, číselné, pravděpodobnostní vyjádření, krizový scénář:

##### **fluktuace zaměstnanců OZP**

- vzhledem k pravděpodobným výkyvům zdravotního stavu zaměstnanců s OZP se dá v některých obdobích očekávat nedostatek zaměstnanců
- pravděpodobnostní vyjádření je z počtu 5 zaměstnanců 2 osoby
- krizovým opatřením je trvalá a intenzivní spolupráce s úřady práce ORP Rakovník a Slaný, náborové schůzky potenciálních pracovníků, případně zvýšení mezd v případě pozitivního hospodářského výsledku

##### **částečné úvazky zaměstnanců**

- nedostatek zaměstnanců bez ZP díky zkrácenému úvazku
- pravděpodobnost rizika nízká
- krizové opatření: nabídka pracovního uplatnění matkám s malými dětmi, aktivním starobním důchodcům, poloviční úvazek hlavního kuchaře je vyrovnán druhým doplňujícím úvazkem v týdenním stacionáři pro přípravu obědů uživatelům a zaměstnancům stacionáře

##### **špatná dopravní dostupnost pro zaměstnance**

- špatné dopravní autobusové spojení
- pravděpodobnost rizika vysoká
- krizové opatření: svoz pracovníků z okolních obcí služebním vícemístným automobilem

##### **sezónní pobyty**

- nedostatek návštěvníků mimo sezónu
- pravděpodobnost rizika střední
- krizové opatření: zvýšení propagace, cenové balíčky na internetových portálech, zajištění dostatečného počtu vzdělávacích akcí, které jsou obvykle realizovány převážně mimo turistickou sezónu

## nedostatečný počet zákazníků

- nezájem o nabízenou službu
- pravděpodobnost rizika střední
- krizové opatření:

a) zaměřit intenzivně činnost na propagaci již před zahájením plánovaného provozu

b) odhad očekávaných příjmů byl navržen střízlivě, využívá pouze dotací ÚP na CHPM, pokud se očekávání odhadu nenaplní, je možné řešení podat žádost o dotaci na MPSV – Operační program zaměstnanost, umožňující podporu provozních nákladů na dobu dvou let

c) omezit mzdové náklady projektu – v případě nízké návštěvnosti nebude potřeba pozice druhého kuchaře (předpokládaná úspora 4.000,- Kč/měsíc), manažer – jednatel společnosti do vybudování silné pozice na trhu zaujme postoj zakladatele projektu – dobrovolnická činnost (předpokládaná úspora 9.380,- Kč/měsíc), pozice hospodáře z řad členské schůze zakládající organizace podniku bude z části vykonávána dobrovolnický (předpokládaná úspora 6.700,- Kč).

Tabulka 10: Úspora nákladů po zavedení krizových opatření

|   |                |
|---|----------------|
| Roční náklady předpokládané v Kč                | 1 929 164      |
| Roční náklady v případě krizových opatření v Kč | 1 709 204      |
| <b>Rozdíl ročních nákladů v Kč</b>              | <b>219 960</b> |
| <b>Roční úspora nákladů</b>                     | <b>11,40 %</b> |

Zdroj: autor

## 4. Produkt a podstata podnikání

### 4.1. Vymezení produktu

Organizace, která určuje produkt a náklady, je společnost s ručením omezeným, sociální podnik. Společnost bude závislá na státních příspěvcích na podporu zaměstnávání OZP z ÚP. Produktem sociálního podniku jsou služby – ubytovací, volnočasové, vzdělávací. Jednotkou produktu pro vypočítání analýzy bodu zvratu je lůžkoden. Úvaha vychází z předpokladu, že všechny nabízené varianty služby jsou pobytového charakteru.

#### **4.2. Popis služby, kvalitativní charakteristiky služby (produktu):**

Pobytové služby budou poskytovány celoročně. Kapacita služby je 25 lůžek. Cílovou skupinou je široká veřejnost – ubytování je vhodné pro rodiny s dětmi, turisty s aktivním způsobem života, osoby využívající relaxační způsob trávení volného času, ale i semináře pro vzdělávání (firemní i volnočasové). Společnost plánuje služby poskytovat v části areálu památkově chráněného objektu Zámečku Srbeč na Rakovnicku. Vlastníkem objektu je nezisková organizace, která zároveň zřizuje společnost s ručením omezeným – sociální podnik. Smyslem projektu je prolnutí neziskového sektoru s činností sociálního podniku, kdy podnikatelský subjekt podpoří neziskový sektor v podobě pronájmu, navrácením zisku do podniku formou investic, zkvalitňováním služby, rozšířením nabídky služeb v objektu, jehož vlastníkem je NNO, začleněním osob znevýhodněných na trhu práce. Inovace podniku představují rozšíření služeb zákazníkům formou vybudování relaxační místnosti se saunou, vířivou vanou, masážním lůžkem a službami s tímto provozem spojenými, rozšíření nabídky o velký víceúčelový sál z bývalé stodoly (možnost sportu v chráněném prostředí, tanec, cvičení, apod...).

Lokalita, v níž bude projekt realizován, je součástí přírodního parku Džbán (mikroregion Poddžbánsko) s pahorkatinou a mnoha lesy a rybníky. Oblast sousedí s CHKO Křivoklátsko, jen 50 km od Prahy. Oblast skýtá velké množství historických památek, turistických cílů – stezky, možnost cykloturistiky, nordic – walking. Přímo v obci se nachází koupaliště, v zimě využívané jako kluziště, v okruhu dvou kilometrů se nacházejí 2 koňské farmy s možností vyjížděk. Nejzajímavější turistické cíle v okruhu 20 km jsou: Kounovské řady z dob megalitické kultury, zříceniny hradu Džbán, Pravda, zámek a židovský hřbitov ve Mšeci, historická centra měst Slaný, Louny, Rakovník, rozhledna Loustín, památková zóna Zlonice, Krušovický pivovar.

Společnost nabídne svůj produkt v prostorách bývalého hospodářského domku s ubytovací kapacitou 25 lůžek ve dvou, či čtyřlůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením a sprchovým koutem. Vnitřní prostory jsou architektonicky vytvořeny tak, že skýtají velkou variabilitu díky posuvným částem zdí. Místnosti se tak dají lehce propojit, či naopak rozdělit, v závislosti na poptávce. Součástí ubytovacích prostor je přednáškový sálek, herna pro děti a infocentrum s kavárnou a gastroprovozem, kde se hosté v průběhu pobytu stravují, získávají potřebné informace o zajímavých turistických cílech v okolí. Infocentrum také slouží jako malé kulturní centrum oblasti, kde se konají přednášky, besedy, výstavy, koncerty a další kulturní akce během celého roku. Jsou zde k dispozici 3 počítače s tiskárnou, wi – fi. Nedílnou součástí areálu je velký dvůr skýtající relaxační

posezení na několika místech, ohniště, zahrada, malá farma s hospodářskými zvířaty (ovce, husy, kachny, slepice, koza), ke kterým je volný přístup a lze se podílet v průběhu pobytu na jejich péči.

Nabídka služeb je bohatá, atraktivita vnějšího prostředí i zámeckého areálu z klasicistního období ve spojení s činností neziskové organizace a podnikatelským záměrem sociálního podniku činí projekt unikátním i smysluplným. Zaměstnávání osob s OZP je trvalým trendem ve společnosti a jeho potřebnost stoupá (viz Analýza obecného okolí). Sociální a environmentální principy jsou samozřejmou součástí provozu podniku (viz kap. 6. 1., 6. 2.).

Riziko zastarání produktu vzhledem k trvalým předpokládaným inovacím a vysoké poptávce po volnočasových aktivitách a ubytovacích službách vyhodnocuji jako nízké.

Sociální podnik plánuje mít pronájem ošetřený smlouvou o pronájmu prostor.

### **Přehled nabízených služeb a cenová nabídka**

Cenová nabídka vychází z analýzy konkurenčního prostředí a finanční analýzy (výpočet bodu zvratu).

Tabulka 11: Přehled nabízených služeb a cenová nabídka

| Typ ubytování                        | Cena ubytování | Polopenze<br>(snídaně, večeře)<br>snídaně: švédský stůl,<br>nápoj<br>večeře: polévka,<br>švédský stůl, nápoj | Plná penze<br>(snídaně, oběd,<br>večeře)<br>snídaně: švédský stůl,<br>nápoj<br>oběd: polévka, hlavní<br>chod, 1 nápoj<br>večeře: polévka,<br>švédský stůl |
|--------------------------------------|----------------|--|---|
| Ubytování 1 den<br>(noc) pobytu      | 400,-          | 170,-  | 290,-   |
| Ubytování více dnů<br>(nocí)         | 350,-          | 170,-  | 290,-   |
| Ubytování semináře<br>3dny (2 noci)  | 350,-          | 170,-  | 290,-   |
| Ubytování semináře<br>4 dny (3 noci) | 350,-          | 170,-  | 290,-   |
| Děti do 3 let zdarma                 | 0              | 70,-   | 100,-   |

Zdroj: autor



### **Kvalita služby v sociálním podniku bude naplňována:**

- zakladatelskou listinou společnosti
- nájemní smlouvou s vlastníkem nemovitosti
- metodikou společnosti – vnitřními postupy
- pracovními postupy
- zákony
- vyhláškami

### **Fáze přípravy realizace produktu:**

- založení společnosti, bankovního účtu
- vytvoření metodiky společnosti
- uzavření smlouvy o pronájmu
- nákup vybavení
- uzavření smlouvy s ÚP o vymezení chráněných pracovních míst pro OZP
- personální obsazení pracovních pozic, uzavření pracovních smluv
- průběžná realizace marketingové činnosti

### **Shrnutí**

Z pohledu zákazníka je produktem poskytnutí kvalitních ubytovacích, stravovacích a vzdělávacích aktivit sloužících k odpočinku, relaxaci, seberozvoji. Současně dochází realizací produktu k naplnění cíle začlenit OZP do společnosti, což by mělo vést k oboustranné spokojenosti zaměstnavatele (uskutečňovat úspěšně poslání své společnosti) i zaměstnanců (najít uplatnění na trhu práce).

### **Měření úspěšnosti produktu**

Zásadním výstupem by měla být spokojenost klienta i zaměstnanců, ruku v ruce s pozitivním výsledkem hospodaření, které by mělo podpořit chod NNO – týdenního stacionáře.

Spokojenost klientů lze měřit pomocí zpětné vazby – dotazníky, kniha přání a stížností, reference na webu, evidence opakovaných návštěv.

Spokojenost zaměstnanců lze měřit formou zpětné vazby, supervizními setkáními, měříme případnou fluktuaci zaměstnanců.

Výsledek hospodaření – finanční plán, analýza hospodářského výsledku, rozvaha, výsledovka, analýza bodu zvratu.

## **5. Marketingový plán**

### **5.1. Marketingová analýza**

Trh – v případě ubytovacích služeb zahrnuje trh území celé České republiky, případně nabídku služeb využijí i zahraniční zákazníci.

#### **Cíloví zákazníci sociálního podniku jsou:**

- rodiny s dětmi
- osoby využívající semináře pro seberozvoj v rámci volnočasových aktivit
- firmy pořádající semináře pro své zaměstnance
- ostatní zákazníci využívající pobytové služby (volnočasové aktivity – relaxace, sportovní aktivity, zážitky)
- zájmové skupiny (sportovní kluby, tábory pro děti)

#### **Profil klienta (co zákazník vyžaduje a jaká má očekávání)**

- kvalitní ubytování
- kvalitní a dostatečná strava za určenou cenu
- dostatek nabídky volnočasových aktivit (kultura, sport, turistika)
- spolehlivost, flexibilita
- informovanost (turistické cíle, kulturní akce, informace o projektu i v cizím jazyce)
- vstřícný přístup k zákazníkovi
- nabídka slev (akční balíčky)

#### **Důvod využití služeb sociálního podniku zákazníkem**

- konkurenční cena vycházející z analýzy konkurence
- produkt - jedna z nejvyhledávanějších komodit současnosti
- místo – atraktivní prostředí, ekologicky nezatížené, dostupnost hlavního města (bus, automobil – 50 km)

- propagace – zajímavý projekt spojený se sociální tematikou
- důraz na jednání se zákazníkem – vstřícnost, spolehlivost, slušnost, odpovědnost
- důraz na kvalitu – strava, ubytování, komunikace se zákazníkem

## **Konkurence**

- z hlediska výjimečnosti projektu – sociálního podniku – nemá společnost v oblasti Rakovnicka ze zjištěné analýzy oborového okolí konkurenta
- z analýzy oborového okolí vyplývá nízké riziko konkurence pobytových služeb jak z pohledu ceny produktu, tak z pohledu nabízených doplňkových služeb (agroturistika, koupaliště v dosahu 50 m, dětské hřiště, herna, kulturní akce, půjčovna kol,...)
- atraktivita prostředí – výhodou je propojení aktivit spojených s pobytem v přírodě (lesy, rybníky, přírodní parky) s aktivitami kulturními (místní kulturní akce, dostupnost větších měst do 20 km, hlavní město 50 km)
- jedinečnost a smysluplnost podnikatelského záměru – podpora NNO (cílová skupina: osoby s mentálním a duševním onemocněním) činností sociálního podniku (zaměstnávání OZP)

## **5.2 Marketingová strategie**

- je v komplexnosti služeb a v konkurenční ceně produktu
- propagace nabízené služby: sociální sítě, webové stránky, letáky, inzeráty, nabídka akčních balíčků služeb, propagace pomocí MAS Rakovnicko, infocentra ve městech, databáze ubytovacích portálů, internetové portály se slevami, reklama na webech českého sociálního podnikání Tessea, 3P, rozhlasové reportáže, reklama v tisku, využití cizojazyčných ubytovacích webových portálů

## **Metody měření kvality**

- výzkum spokojenosti zákazníků formou zpětné vazby (knihy přání a stížností, dotazníky)
- analýza měření opakovaných návštěv zákazníků

## **6. Manažerský plán**

### **6.1. Manažerský tým, personální obsazení projektu:**

Zaměstnanci sociálního podniku vytváří tým nabízející komplexní službu pro zákazníka. Kompetence jednotlivých pracovních pozic jsou rozpracovány v metodice společnosti tak, aby součinnost týmu vytvořila co největší efektivitu a provázanost. Zaměstnanci podniku jsou neustále informováni o chodu podniku a spolupodílejí se na rozhodování a jeho dalším směřování formou pravidelných týmových porad týkajících se všech pozic bez rozdílu. Personál je povinen absolvovat školení, kde je seznámen s metodikou, svými kompetencemi, s posláním společnosti, s bezpečností práce. Cílem je maximální spokojenost zákazníka. Realizace projektu bude zajištěna těmito pracovními pozicemi: vedoucí manažer, marketingový manažer, hospodář, účetní, kuchař, pomocný kuchař, obsluha hostů při stravování, úklidové práce, údržbářské práce.

Vysoká míra odbornosti bude vyžadována v oblasti vrcholového řízení, marketingu, vedení gastroprovozu. Specifikem podniku je zaměstnávání osob se zdravotním postižením, kdy počet OZP by měl přesáhnout 50 % celkových přepočtených úvazků. Vypracovaný předpoklad činí poměr 1,9 : 2,00 úvazku při počtu 9 zaměstnanců.

#### **Vedoucí manažer:**

- jednatel společnosti – klíčová osoba, zakladatel organizace, zodpovídá za naplnění smyslu sociálního podniku a zároveň poslání zakládající organizace
- vytváří strategii podniku
- vytváří metodiku
- zodpovídá se zřizovateli společnosti
- personalistika

Odbornost: VŠ v oblasti řízení, nebo SŠ s praxí v oblasti řízení, znalost PC

#### **Marketingový manažer:**

- jednání se zákazníkem
- propagace

Odbornost: SŠ se znalostí PC, komunikační schopnosti, 1 cizí jazyk (Aj, Nj)

**Hospodář:**

- provozní činnost
- komunikace s dodavateli
- koordinace činnosti obslužného personálu
- jednání se zákazníkem

Odbornost: SŠ se znalostí PC, organizační, komunikační schopnosti, 1 cizí jazyk (Aj, Nj)

**Účetní služby:**

- externě – dodavatelsky (OSVČ, DPP)

**Hlavní kuchař:**

- gastroprovoz
- koordinace činnosti pomocného personálu v gastroprovozu

Odbornost: SŠ, praxe v oboru alespoň 2 roky, organizační schopnost

**Pomocný kuchař:**

- pomocné práce v gastroprovozu
- úklid gastroprovozu

**Obsluha hostů infocentrum s kavárnou:**

- obsluha hostů při stravování
- komunikace se zákazníkem – poskytování informací o projektu, o kulturních akcích

Odbornost: SŠ, komunikační schopnosti, 1 cizí jazyk (Aj)

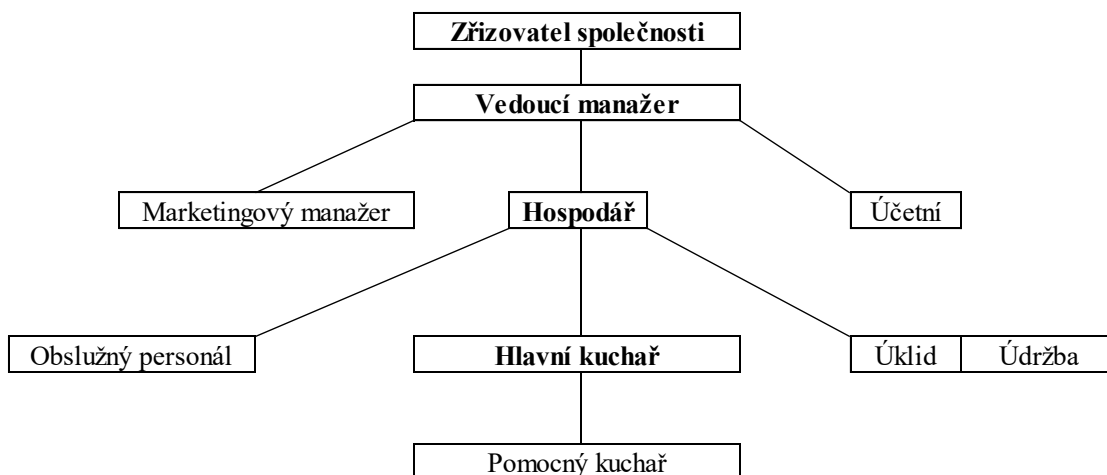
**Úklidové služby:**

- úklid ubytovacích prostor
- úklid infocentra

**Údržbář:**

- drobné údržbářské práce objektu
- údržba zeleně – dvůr, zahrada
- pomocné práce různého charakteru

## Organizační struktura



### Motivační a stimulační odměny:

- **měsíční odměny** ve výši 0 % - 5 % v závislosti na plnění pracovních povinností dle náplně práce od následujícího měsíce po nástupu do zaměstnání
- **roční odměna** v závislosti na plnění plánu:
  - a) při plnění 101 % - 105 % - odměna formou poukázek na volnočasové aktivity  
(Zaměstnanci budou pracovat efektivněji. Díky poukázkám pro volný čas mohou lépe vyvážit svůj pracovní a osobní život a načerpat energii pro svůj další rozvoj. Další nespornou výhodou je úspora nákladů – odvod SP a ZP)
  - b) při plnění nad 106 % odměna do výše 20 % měsíční mzdy

### Motivační a stimulační benefity:

- dotované stravování při výkonu zaměstnání
- hrazené 3 – denní pobyty pro zaměstnance s rodinou v prostorách společnosti  
(pobyt zdarma, strava v hodnotě nákladů za potraviny)
- zvyšování kvalifikace – placené kurzy, teambuildingové akce, supervize
- pět týdnů dovolené

## Kreativita:

Potenciál kreativity bude potřeba v sociálním podniku rozvíjet z důvodu inovací, zapracování nových technologií (oblast gastro, IT, komunikace se zákazníkem), schopnosti flexibilně reagovat na potřeby zákazníků a trhu. Kreativita zaměstnanců bude rozvíjena formou stáží a vzdělávacích programů v oblasti sociálního podnikání, ubytovacích služeb a turistického ruchu.

Tabulka 12: Struktura zaměstnanců

| Struktura zaměstnanců      | Úvazek     | Počet hodin/měs    | Mzda           | Odvody | Mzdové náklady/ měsíc |
|----------------------------|------------|--------------------|----------------|--------|-----------------------|
| Manažer - jednatel         | 0,3        | 48                 | 7 000          | 2 380  | 9 380                 |
| Marketingový manažer - OZP | 0,2        | 32                 | 4 000          | 1 360  | 5 360                 |
| Hospodář                   | 0,5        | 80                 | 10 000         | 3 400  | 13 400                |
| Vedoucí kuchař             | 0,5        | 80                 | 15 000         | 5 100  | 20 100                |
| Druhý kuchař - všední dny  | DPP        | max 300 hodin/ rok | 111,- Kč / hod | 0      | 4 000                 |
| Pomocný kuchař - OZP       | 0,5        | 80                 | 8 000          | 2 720  | 10 720                |
| Servis - číšník 1.         | 0,6        | 96                 | 8 000          | 2 720  | 10 720                |
| Servis - číšník 2. - OZP   | 0,6        | 96                 | 8 000          | 2 720  | 10 720                |
| Úklid - OZP                | 0,5        | 80                 | 7 000          | 2 380  | 9 380                 |
| Údržbář - OZP              | 0,2        | 32                 | 4 500          | 1 530  | 6 030                 |
| <b>Celková výše úvazků</b> | <b>3,9</b> |                    |                |        | <b>99 810</b>         |
| <b>Z toho OZP</b>          | <b>2</b>   |                    |                |        |                       |

Zdroj: autor

Částečný úvazek vedoucího kuchaře je dorovnán na plný úvazek pracovní smlouvou v týdenním stacionáři. Pracovní náplní zaměstnance je vaření obědů pro uživatele a pracovníky stacionáře.

## 6.2. Materiální a provozní vybavení

Výhodou sociálního podniku je vybudovaná materiální základna zřizovatelem (NNO), kterou za předem dohodnutých smluvních podmínek bude společnost pro svou činnost využívat. Součástí materiálního vybavení je i služební vozidlo, které je poskytnuto za provozní náklady zřizovatelem společnosti. Automobil bude sloužit pro nákupy zboží, především potravin, případně k zajištění autodopravy pro klienty sociálního podniku. Jako dodavatele surovin a materiálu upřednostňuje organizace místní dodavatelské firmy, v souladu s dodržováním principu trvale udržitelného rozvoje. Třídění odpadu, používání ekologických čisticích prostředků, recyklovaných a recyklovatelných materiálů ve všech oblastech provozu je zpracováno v podnikové metodice. Cílem organizace je postupné zapojování do programu Zero waste (Czech zero waste, 2017).

Další nezbytné vybavení:

- pracovní telefon
- vybavení kanceláře – IT technologie, tiskárna
- pracovní oděvy, obuv
- vybavení ubytovacích prostor – profi žehlička, žehlicí prkno, povlečení, ručníky

## **7. Operační plán**

Podnikatelský záměr vychází ze strategického plánu NNO. Lze jej rozdělit do několika fází:

### **přípravná fáze**

- založení společnosti
- uzavření nájemní smlouvy s majitelem prostor
- uzavření smlouvy s ÚP
- založení bankovního účtu
- vklad do společnosti (vyčleněn z HV zakládající společnosti)
- nákup vybavení
- obsazení pracovních pozic
- marketingová činnost

### **realizační fáze**

- poskytování služby zákazníkům
- práce s dodavateli – potraviny, drobné vybavení, účetnictví
- marketingová činnost

### **fáze vyhodnocení**

- sledování kvality
- finanční analýza nákladů
- vyhodnocení zpětné vazby od klientů – zdokonalování se
- realizace případných opatření ke spokojenosti klienta



## Hlavní náklady projektu

- mzdy zaměstnanců včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění
- nájemné za pronajaté prostory
- energie – elektřina, uhlí
- poplatky za zřízení společnosti
- nákup základního vybavení pro realizaci projektu
- vklad do společnosti na pokrytí počátečních nákladů včetně mezd zaměstnanců OZP za první 3 měsíce (příspěvek od ÚP je vyplácen zpětně za čtvrtletí)

Nákladové položky jsou ve finančním plánu rozděleny na fixní a variabilní výdaje.

**Fixní výdaje:** elektrická energie, čisticí prostředky, účetnictví, nafta, dekorace, telefon, pojištění, propagace, pronájem, mzdové náklady

**Variabilní náklady:** uhlí, potraviny, zřizovací náklady, DPP – případná výpomoc v kuchyni (2. kuchař)

Vzhledem ke druhu produktu (pobytové služby s kolísavou poptávkou) jsou některé položky rozděleny podílem na předpokládané fixní a z části na variabilní náklady: elektrická energie, účetnictví, čisticí prostředky, nafta, dekorace, pronájem – předpoklad minimální fixní částky s variabilní možností procentuálního zvyšování od následujícího roku zakotveném ve smluvním vztahu, vycházející z vyhodnocení předešlého období, v případě úspěšnosti podniku tak dojde ke zvýšení hospodářské činnosti NNO.

## Technologie, vybavení podniku

Sociální podnik bude svou činnost realizovat v pronajatých prostorách se základním vybavením – ubytování (standardní vybavení pokojů – koupelna, skříň, botník, postele, noční stolky, lampičky, matrace, peřiny, polštáře), provozní místnost (pračka, sušička), gastroprovoz – standardní vybavení pro poskytnutí stravy. Investice do vybavení bude představovat vybavení kanceláře – telefon, počítač, tiskárna, dále vybavení pro zajištění provozu – profi žehlička, žehlicí prkno, povlečení na postele, ručníky. Předpokládané náklady na vybavení: 120 000,- Kč. Sociální podnik bude moci užívat bez poplatku za pronájem služební automobil zřizovatele společnosti (úhrada provozních nákladů). Automobil bude využíván za účelem nákupů potravin a drobného vybavení, dále k případné dopravě klientů jako rozšíření nabídky služeb.

**Pojištění:** předpokladem je pojištění proti krádeži, ostatní pojištění zajišťuje majitel objektu

**Odpisy majetku:** budovy odepisuje vlastník objektu

**Vnější podmínky, vklad:** v počáteční fázi musí podnik pokrýt zřizovací náklady společnosti, vybavení, mzdové náklady zaměstnanců, provozní náklady. Příjmy z činnosti sociálního podniku jsou očekávány od prvního měsíce činnosti. Ty částečně pokryjí vzniklé náklady. Druhou složkou pokrytí nákladů je počáteční vklad vytvořený z hospodářských výsledků zakládající společnosti z minulých let. Odhad vkladu činí 300.000,- Kč, 120.000,- Kč na vybavení, 180.000,-Kč na pokrytí ostatních nákladů. Dotace na mzdy OZP jsou vypláceny zpětně za čtvrtletí daného roku. Proto musí být v počáteční fázi pokryty veškeré mzdové náklady, včetně dotací na chráněné pracovní místo (viz tabulka 19 Cash flow).

**Příjmy sociálního podniku** sestávají z těchto položek:

- příjmy z ÚP na chráněné pracovní místo
- příjmy z ubytování (včetně stravy)
- příjmy z Infocentra (kavárna, gastroprovoz)

Při zahájení činnosti budou příjmy sestávat z položek za ubytování a činnosti Infocentra s kavárnou a gastroprovozem. Zbylý příjem tvoří vklad do společnosti. V této první fázi na počátku roku budou klienti podniku z řad seminaristů (2 semináře/měsíc), turistů, návštěvníků Infocentra. V jarních měsících očekáváme nárůst turistického ruchu, v letních měsících předpokládáme nejvyšší obsazenost volnočasovými pobyty, s koncem sezóny odliv zákazníků a přechod na využívání prostor opět jak na volnočasové aktivity v menším rozsahu, tak semináře. Odhad příjmů byl držen v rovině střízlivosti a reálnosti vycházející z nabytých zkušeností uplynulých let (viz tabulka 19 Cash flow a příloha č. 1).

Tabulka 13: Podíl vlastní produkce

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| Vlastní produkce v Kč  | 1 747 530 |
| Dotace na mzdy v Kč    | 379 890   |
| Celkové příjmy v Kč    | 2 127 420 |
| Podíl vlastní produkce | 82 %      |

Zdroj: autor

## 8. Finanční plán:

### 8.1. Mzdové náklady

Tabulka 14: Mzdové náklady

| Fixní náklady   | Mzdové náklady   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | Celkem            | Mzdové N<br>vč. odvodů<br>ročně bez<br>dotace |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|---|
|   | leden            | únor             | březen           | duben            | květen           | červen           | červenec         | srpen            | září             | říjen            | listopad         | prosinec         |                   |   |
| Manažer - jednatel  | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 84 000,00         | 112 560,00                                    |
| Marketingový man.   | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 48 000,00         | 64 320,00                                     |
| Hospodář  | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 10 000,00        | 120 000,00        | 160 800,00                                    |
| Vedoucí kuchař  | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 15 000,00        | 180 000,00        | 241 200,00                                    |
| pomocný kuchař  | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 96 000,00         | 128 640,00                                    |
| číšník 1.   | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 96 000,00         | 128 640,00                                    |
| číšník 2.   | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 8 000,00         | 96 000,00         | 128 640,00                                    |
| úklid   | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 7 000,00         | 84 000,00         | 112 560,00                                    |
| údržbář   | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 54 000,00         | 72 360,00                                     |
| <b>Celkem</b>   | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>71 500,00</b> | <b>858 000,00</b> | <b>1 149 720,00</b>                           |
| Variabilní náklady -<br>DPP, DPČ                              | leden            | únor             | březen           | duben            | květen           | červen           | červenec         | srpen            | září             | říjen            | listopad         | prosinec         | Celkem            |   |
| Druhý kuchař PO -<br>PÁ (111,-<br>Kč/hod - max. 300<br>Hodiny | 0                | 0                | 0                | 3000             | 4000             | 4000             | 4000             | 4000             | 4000             | 1000             | 1000             | 2000             | 27 000,00         |   |
|   |                  |                  |                  | 27               | 36               | 36               | 36               | 36               | 36               | 10               | 10               | 10               | 237               |   |

Zdroj: autor

### 8.2 Provozní náklady fixní a variabilní

Tabulka 15: Fixní náklady

| Fixní náklady               | Provozní náklady |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | Celkem            |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|                             | leden            | únor             | březen           | duben            | květen           | červen           | červenec         | srpen            | září             | říjen            | listopad         | prosinec         |                   |
| Energie el.                 | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 72 000,00         |
| ČP                          | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 12 000,00         |
| Účetnictví                  | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 4 500,00         | 54 000,00         |
| Ostatní rež. nafta + KP     | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 2 000,00         | 24 000,00         |
| Dekorační mat.              | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 12 000,00         |
| Pojištění                   | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 150,00           | 1 800,00          |
| <i>Pronájem</i>             | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>5 000,00</i>  | <i>60 000,00</i>  |
| Telefony + internet         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 12 000,00         |
| Propagace                   | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 200,00           | 2 400,00          |
| <b>Fixní náklady celkem</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>20 850,00</b> | <b>250 200,00</b> |

Zdroj: autor

Tabulka 16: Variabilní náklady

| Variabilní Náklady                      | Provozní náklady  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | Celkem            |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|   | leden             | únor             | březen           | duben            | květen           | červen           | červenec         | srpen            | září             | říjen            | listopad         | prosinec         |                   |
| Energie el.                             | 0,00              | 0,00             | 2 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 4 000,00         | 38 000,00         |
| Uhlí                                    | 8 000,00          | 8 000,00         | 6 000,00         | 6 000,00         | 5 000,00         | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 8 000,00         | 10 000,00        | 10 000,00        | 13 000,00        | 74 000,00         |
| ČP                                      | 1 000,00          | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 12 000,00         |
| Účetnictví                              | 500,00            | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 500,00           | 6 000,00          |
| Zřizovací výdaje                        | 120 000,00        | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 120 000,00        |
| Dekorační mat.                          | 1 000,00          | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 12 000,00         |
| Ostatní rež. nafta + KP                 | 1 000,00          | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 1 000,00         | 12 000,00         |
| Náklady na potraviny (pol.+ plná penze) | 14 400,00         | 15 840,00        | 21 600,00        | 22 500,00        | 20 400,00        | 22 200,00        | 32 400,00        | 32 400,00        | 17 400,00        | 8 400,00         | 6 720,00         | 13 920,00        | 228 180,00        |
| Pronájem                                | 0,00              | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00              |
| <b>Variabilní náklady celkem</b>        | <b>145 900,00</b> | <b>27 340,00</b> | <b>33 100,00</b> | <b>36 000,00</b> | <b>32 900,00</b> | <b>29 700,00</b> | <b>39 900,00</b> | <b>39 900,00</b> | <b>32 900,00</b> | <b>25 900,00</b> | <b>24 220,00</b> | <b>34 420,00</b> | <b>502 180,00</b> |

|                                    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Celkové předpokládané měs. náklady | 230 902,50 | 112 342,50 | 118 102,50 | 124 002,50 | 121 902,50 | 118 702,50 | 128 902,50 | 128 902,50 | 121 902,50 | 111 902,50 | 110 222,50 | 121 422,50 | 1 929 100,00 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|

Zdroj: autor

### 8.3. Výpočet ceny produktu

cena produktu 1 929 100,00

počet lůžkodnů 9125

**Cena produktu 211,41 za jeden lůžkoden**

### 8.4. Výpočet bodu zvratu

$$Q = \frac{FC - FR}{P - AVC}$$

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Výpočet příjmů na lůžkoden P bez dotace</b> | 1 747 460     |
|  | 9125          |
|  | <b>191,50</b> |

|   |              |
|---|--------------|
| <b>Fixní příjmy - dotace na lůžkoden FR</b> | 379 890      |
|   | 9125         |
|   | <b>41,63</b> |
| <b>Podíl dotace na ceně produktu</b>        | <b>19,7%</b> |

|                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <b>Fixní náklady na lůžkoden FC</b> | 1 399 920     |
|                                     | 9125          |
|                                     | <b>153,42</b> |

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Průměrné variabilní náklady na lůžkoden AVC</b> | 529 180      |
|  | 9125         |
|  | <b>57,99</b> |

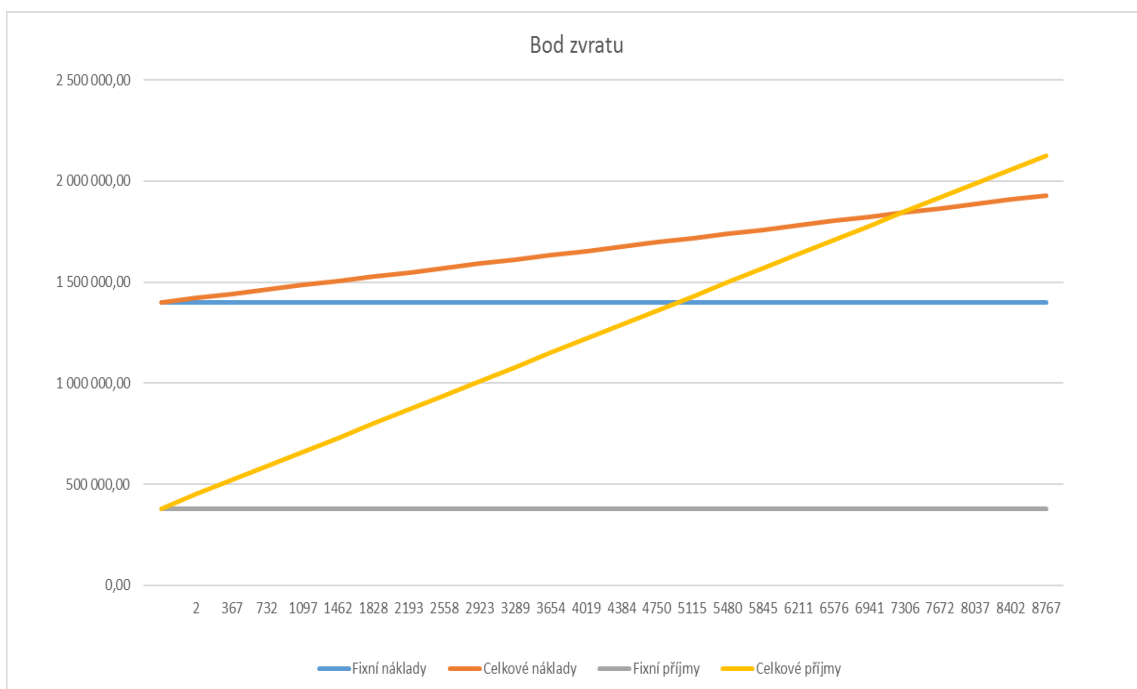
$$\text{Bod zvratu} = (1.399.920 - 379.890) / (191,50 - 57,99)$$

**Bod zvratu Q nastane za 7.640 lůžkodnů.**

Tabulka 17: Data pro výpočet bodu zvratu

| Data pro výpočet bodu zvratu |               |                 |              |                |
|------------------------------|---------------|-----------------|--------------|----------------|
| Lůžkodny                     | Fixní náklady | Celkové náklady | Fixní příjmy | Celkové příjmy |
| 0                            | 1 399 920     | 1 399 920       | 379 890      | 379 890        |
| 365                          | 1 399 920     | 1 421 086       | 379 890      | 449 788        |
| 730                          | 1 399 920     | 1 442 253       | 379 890      | 519 685        |
| 1095                         | 1 399 920     | 1 463 419       | 379 890      | 589 583        |
| 1460                         | 1 399 920     | 1 484 585       | 379 890      | 659 480        |
| 1825                         | 1 399 920     | 1 505 752       | 379 890      | 729 378        |
| 2190                         | 1 399 920     | 1 526 918       | 379 890      | 799 275        |
| 2555                         | 1 399 920     | 1 548 084       | 379 890      | 869 173        |
| 2920                         | 1 399 920     | 1 569 251       | 379 890      | 939 070        |
| 3285                         | 1 399 920     | 1 590 417       | 379 890      | 1 008 968      |
| 3650                         | 1 399 920     | 1 611 584       | 379 890      | 1 078 865      |
| 4015                         | 1 399 920     | 1 632 750       | 379 890      | 1 148 763      |
| 4380                         | 1 399 920     | 1 653 916       | 379 890      | 1 218 660      |
| 4745                         | 1 399 920     | 1 675 083       | 379 890      | 1 288 558      |
| 5110                         | 1 399 920     | 1 696 249       | 379 890      | 1 358 455      |
| 5475                         | 1 399 920     | 1 717 415       | 379 890      | 1 428 353      |
| 5840                         | 1 399 920     | 1 738 582       | 379 890      | 1 498 250      |
| 6205                         | 1 399 920     | 1 759 748       | 379 890      | 1 568 148      |
| 6570                         | 1 399 920     | 1 780 914       | 379 890      | 1 638 045      |
| 6935                         | 1 399 920     | 1 802 081       | 379 890      | 1 707 943      |
| 7300                         | 1 399 920     | 1 823 247       | 379 890      | 1 777 840      |
| 7665                         | 1 399 920     | 1 844 413       | 379 890      | 1 847 738      |
| 8030                         | 1 399 920     | 1 865 580       | 379 890      | 1 917 635      |
| 8395                         | 1 399 920     | 1 886 746       | 379 890      | 1 987 533      |
| 8760                         | 1 399 920     | 1 907 912       | 379 890      | 2 057 430      |
| 9125                         | 1 399 920     | 1 929 079       | 379 890      | 2 127 328      |

Zdroj: autor



Graf 1: Bod zvratu

## 8.5. Výsledovka a rozvaha

Tabulka 18: Výsledovka

| Výsledovka k 31.12. v tisících Kč |            |                        |       |
|-----------------------------------|------------|------------------------|-------|
| Náklady                           |            | Výnosy                 |       |
| Materiál                          | 24         | Příjmy z dotace ÚP     | 380   |
| Potraviny                         | 228        | Příjmy z ubytov. Služ. | 1 632 |
| Energie                           | 184        | Příjmy z kavárny       | 115   |
| Služby                            | 74         |                        |       |
| Mzdové náklady vč. odvodů         | 1 177      |                        |       |
| Pojištění                         | 2          |                        |       |
| Nájemné                           | 60         |                        |       |
| Ostatní N                         | 180        |                        |       |
|                                   |            |                        |       |
| Náklady celkem                    | 1 929      | Výnosy celkem          | 2 127 |
| <b>HV - Zisk</b>                  | <b>198</b> |                        |       |

Zdroj: autor

Tabulka 19: Rozvaha

| Rozvaha 31.12. v tisících Kč |     |                  |     |
|------------------------------|-----|------------------|-----|
| Aktiva                       |     | Pasiva           |     |
| Zásoby                       | 25  | Zaměstnanci      | 74  |
| DDHM                         | 60  | Pojistné ZP a SP | 24  |
| Peněžní prostředky           | 524 | Záloha na daň    | 13  |
|                              |     | Kapitál          | 300 |
|                              |     | Zisk             | 198 |
|                              | 609 |                  | 609 |

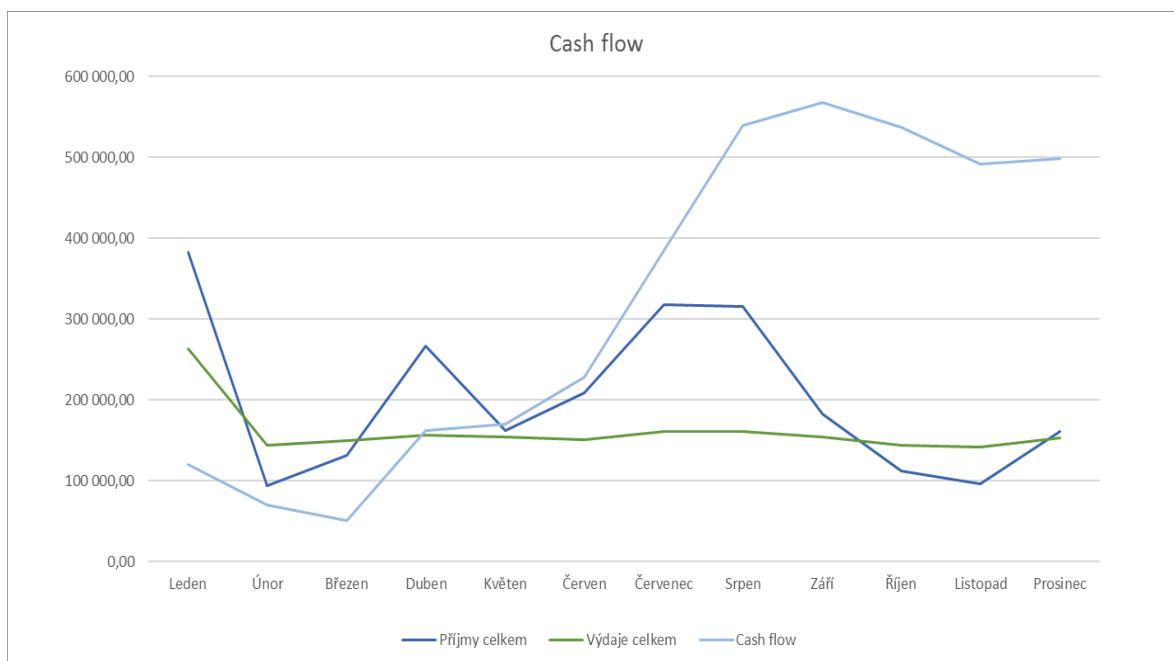
Zdroj: autor

## 8.6. Cash flow

Tabulka 19: Cash flow

| Příjmy                                  | Cash flow  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | leden      | únor       | březen     | duben      | květen     | červen     | červenec   | srpen      | září       | říjen      | listopad   | prosinec   |
| BÚ                                      | 300 000,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Příjmy z dotace ÚP                      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 126 630    | 31 658     | 31 658     | 31 658     | 31 658     | 31 658     | 31 658     | 31 658     | 31 658     |
| Příjmy z ubytování vč. stravy           | 76 000,00  | 86 880,00  | 124 200,00 | 132 000,00 | 122 200,00 | 168 600,00 | 264 000,00 | 264 000,00 | 142 400,00 | 72 800,00  | 58 240,00  | 120 640,00 |
| Příjmy z kavárny                        | 6 500,00   | 6 500,00   | 7 000,00   | 8 000,00   | 8 000,00   | 8 000,00   | 22 000,00  | 19 500,00  | 8 000,00   | 7 500,00   | 6 500,00   | 8 000,00   |
| Vklad                                   | 300 000,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Ostatní příjmy                          | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Příjmy celkem                           | 382 500,00 | 93 380,00  | 131 200,00 | 266 630,00 | 161 857,50 | 208 257,50 | 317 657,50 | 315 157,50 | 182 057,50 | 111 957,50 | 96 397,50  | 160 297,50 |
| Výdaje                                  | Cash flow  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|   | leden      | únor       | březen     | duben      | květen     | červen     | červenec   | srpen      | září       | říjen      | listopad   | prosinec   |
| Osobní náklady (mzdy)                   | 95 810,00  | 95 810,00  | 95 810,00  | 98 810,00  | 99 810,00  | 99 810,00  | 99 810,00  | 99 810,00  | 99 810,00  | 96 810,00  | 96 810,00  | 97 810,00  |
| Zřizovací výdaje                        | 120 000,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Energie el.                             | 6 000,00   | 6 000,00   | 8 000,00   | 10 000,00  | 10 000,00  | 10 000,00  | 10 000,00  | 10 000,00  | 10 000,00  | 10 000,00  | 10 000,00  | 10 000,00  |
| ČP                                      | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   |
| Uhlí                                    | 8 000,00   | 8 000,00   | 6 000,00   | 6 000,00   | 5 000,00   | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 8 000,00   | 10 000,00  | 10 000,00  | 13 000,00  |
| Účetnictví                              | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   |
| Ostatní rež. nafta + KP                 | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   | 3 000,00   |
| Dekorační mat.                          | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   | 2 000,00   |
| Pojistění                               | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     | 150,00     |
| Náklady na potraviny (pol.+ plná penze) | 14 400,00  | 15 840,00  | 21 600,00  | 22 500,00  | 20 400,00  | 22 200,00  | 32 400,00  | 32 400,00  | 17 400,00  | 8 400,00   | 6 720,00   | 13 920,00  |
| Pronájem                                | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   | 5 000,00   |
| Telefony + internet                     | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   | 1 000,00   |
| Propagace                               | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     | 200,00     |
| Výdaje celkem                           | 262 560,00 | 144 000,00 | 149 760,00 | 155 660,00 | 153 560,00 | 150 360,00 | 160 560,00 | 160 560,00 | 153 560,00 | 143 560,00 | 141 880,00 | 153 080,00 |
| Cash flow                               | 119 940,00 | 69 320,00  | 50 760,00  | 161 730,00 | 170 027,50 | 227 925,00 | 385 022,50 | 539 620,00 | 568 117,50 | 536 515,00 | 491 032,50 | 498 250,00 |

Zdroj: autor



Graf č. 2 Cash flow

## 9. Legislativní plán

### Typ společnosti

Společnost s ručením omezeným

### Majetkové poměry

Zřizovatelem společnosti je nezisková organizace s právní formou spolek, založená v roce 2000.

Společnost realizuje svou činnost v prostorách, jejichž vlastníkem je zřizovatel (spolek), formou pronájmu za smluvních podmínek.

### Legislativní faktory:

Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce

Zákon č. 89/2012 Sb. – Občanský zákoník



Zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o obchodních korporacích  
Zákon č. 589/1992 Sb. – Zákon o pojistném na sociální zabezpečení  
Zákon č. 100/1988 Sb. – Zákon o sociálním zabezpečení  
Zákon č. 48/1997 Sb. – Zákon o zdravotním pojištění  
Zákon č. 455/1991 Sb. – Živnostenský zákon  
Zákon č. 257/2015 Sb. – Zákon o ochraně veřejného zdraví  
Zákon č. 88/2016 Sb. – Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci  
Zákon č. 180/2016 Sb. – Zákon o potravinách  
Zákon č. 435/2004 Sb. – Zákon o zaměstnanosti  
Zákon č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví  
Zákon č. 185/2001 Sb. – Zákon o odpadech  
Zákon 341/2015 Sb. – Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu

## **10. Výsledek expertních rozhovorů - reflexe**

Zpětná vazba na kvalitu projektu, realizovaného projektového záměru, byla zjištěna z rozhovoru se dvěma vysokoškolsky vzdělanými odbornicemi ekonomického směru z mikroregionu (Ing. Lucie Studničková, Ing. Pavlína Kolaříková). Obě zmíněné odbornice souhlasily s uvedením jmen v rámci diplomové práce. Oba rozhovory byly uskutečněny v dojednané době, v intimní atmosféře kancelářských prostor organizace Společenství Dobromysl, pro niž byl projektový záměr autorkou práce zpracován. Obě respondentky přišly na schůzku včas a připravené. Rozhovory probíhaly klidně, soustředěně, bez vyrušení.

Z provedených rozhovorů vyplývá, že obě respondentky považují podnikatelský záměr za zajímavý, atraktivní, společensky přínosný, v dané lokalitě ojedinělý záměr. Za života schopný považují záměr shodně obě respondentky. Jednotlivé body projektu jsou podle nich zpracovány dobře, reálně. Jako největší slabiny nebo možné oblasti rizik jsou vnímáni zaměstnanci podniku, propagace, marketing. V oblasti rizik z hlediska zaměstnanců jsou zmiňovány částečné úvazky, kvalitně odvedená práce, spolehlivost. Tyto

oblasti jsou již zpracovány v analýze kritických faktorů. Novými podněty jsou pro autorku práce návrhy na zpracování marketingové oblasti a propagace. Obě expertky shodně uvádějí tuto oblast jako klíčovou pro zdárné provozování činnosti. V rozhovoru 1 je doporučeno rozpracovat detailněji náklady na propagaci - ceny inzertních serverů, ceny inzerce v rozhlasu, cena za zpracování webových stránek, které by se měly objevit v předpokládaných nákladech. V propagaci by nemělo chybět konkrétní popsání lokálního dodavatelského principu – kteří konkrétní dodavatelé budou se sociálním podnikem spolupracovat.

Žádné další připomínky nebyly v rozhovorech (příloha č. 5) identifikovány. Podnikatelský záměr je ve všech dalších krocích podle obou respondentek zpracován dobře.

## IV. ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala tématikou podnikatelského záměru jako nástroje pro rozvoj konkrétní neziskové organizace.

V úvodní teoretické části práce jsem se věnovala neziskovému sektoru, konkrétně jeho definici, typologii neziskových organizací, financování, historii a současnosti NNO. Na tuto kapitolu jsem navázala strategickým plánováním v nestátních neziskových organizacích, které vnímám jako nezbytnou součást vytváření aktivní budoucnosti organizace. Snažila jsem se zjistit, jak je strategické plánování využíváno současnými neziskovými organizacemi. Zaujalo mne, že od roku 2013 došlo ve vnímání priorit u zkoumaného vzorku organizací k posunu od strategie přežití ke strategii dlouhodobějšího plánování.

V kapitole podnikatelský záměr popisují strukturu tohoto procesu a z dostupných zdrojů zjišťuji, jak je podnikatelský záměr u NNO využíván v současnosti. Ukazuje se, že podnikatelský plán je zpracováván spíše pro donátory, banky, poskytovatele dotací, než-li pro organizace samotné jako potřebný nástroj efektivní činnosti.

V poslední kapitole teoretické části se zaměřuji na oblast sociálního podnikání, a to z hlediska vymezení základních principů, definic a charakteristiky. Uvádím zde též krátký exkurz do historie sociálního podnikání v Evropě, ve světě a v České republice.

Empirická část práce zahrnuje metody a zpracování výzkumu, strategický plán konkrétní organizace, konkrétní podnikatelský záměr. Strategický plán vymezuje několik konkrétních strategických iniciativ, z nichž vybírám jednu konkrétní, která se stává předmětem podnikatelského plánu. Oblast realizace záměru je sociální podnik, jehož produktem je služba. Cílem práce bylo vytvořit kvalitní podnikatelský plán, který by reflektoval náročnost trhu a byl dobrým nástrojem pro udržení finanční stability sociálního podniku v oblasti Rakovnícka. Celý záměr je členěn na 7 částí. V úvodu práce je popsán produkt, současný stav daného segmentu. V další části práce je provedena analýza, která je podstatnou částí ke zpracování plánu a založení podnikajícího subjektu. Na základě analýzy lze sestavit plán financování a celkového fungování nově vznikající organizace. Součástí analýzy je výzkum týkající se potenciálních zaměstnanců a zákazníků sociálního podniku, analýza konkurence, je provedena analýza kritických faktorů. Dále je nastaven marketingový a manažerský plán. V práci jsou uvedeny požadavky na personál pracující

v sociálním podniku. Je proveden finanční plán, jehož součástí je výpočet bodu zvratu, cash flow, legislativní plán. V závěru práce jsou zmíněny výsledky expertních rozhovorů, které mají potvrdit, či vyvrátit životaschopnost podnikatelského záměru.

Závěrem bych chtěla vyjádřit, že celý proces vytváření podnikatelského plánu byl pro mne velmi obohacující a potvrdil moji domněnku – vytváření podnikatelského plánu v neziskové organizaci je nezbytné a přínosné, neboť organizaci posouvá z oblasti tzv. „sociálního nadšení“ k profesionalizaci, vnímanou jako reálné uchopení podnikatelských iniciativ.

## POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

Allison, M. 2015. „, Strategy needs a plan.“ *Stanford Social Innovation Review* [online, cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: <[https://ssir.org/articles/entry/strategy\\_needs\\_a\\_plan](https://ssir.org/articles/entry/strategy_needs_a_plan)>

Andrle, P. (ed.). 2008. *Sociální ekonomika a ti druzí*. Bruntál: Moravská expedice.

Bachmann, P. 2011. *Management neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Bárta, J. 1997. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. NROS: Praha

Bednářiková, D., Francová, P. 2011. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR – plná verze*. 1. vydání. Praha: Nová ekonomika o.p.s.

Bergerová, M. 2013. *Řízení neziskových organizací*. Vyšší odborná škola sociálně právní: Praha.

Boukal, P. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s.

Boukal, P. 2009. *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica.

Boukal, P. a kol. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s.

Defourny, J., Develtere, P. The Social Economy: „, *The Worldwide making of a Third Sector*“.[online, cit. 2. 9. 2013]. Dostupné z: <[http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/Articles/Defourny/Defourny.Develtere\\_S\\_E\\_northSouth\\_Chap1\\_EN.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Articles/Defourny/Defourny.Develtere_S_E_northSouth_Chap1_EN.pdf)>

Defourny, J. Borgaza, C. 2001. *The emergence of social enterprise*. First edition. London: Routledge.

Disman, M. 2008. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Dohnalová, M. a kol. 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer.

Dohnalová, M., Andrlé, P. 2002. *Občanský sektor: Studie a souvislosti*. Moravský Beroun: Univerzita Karlova – Fakulta humanitních studií.

Dohnalová, M. *Občanský sektor*. in Škarabelová, S. 2005. *Definice neziskového sektoru* (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS). Brno: CVNS.

Doležal, J., Krátký, J., Cingl, O. *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha: Grada Publishing a.s.

Fórum dárců, [online, cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z:

< <http://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/nadacni-investicni-fond.html> >

Fotr, J. 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing.

Frič, P., Goulli, Rochdi a kol. 2001. *Neziskový sektor v ČR*. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA. 2001. ISBN 80-86432-04-1. strana 33 – 55

Frič, P., et al. 1998. *Defining the Nonprofit Sector : The Czech Republic*. Edited by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 22 s. Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit sector project, no.27. ISBN 1-886333-32-7.

Hloušek, J., Hloušková, Z. 2011. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Hofmannová, Š. 2009. *Sociální podnikání. Analýza produktu při vytváření sociální dílny*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova – Fakulta humanitních studií.

Holubec, S. 2008. „Minulost, přítomnost a budoucnost sociálního státu“. In Šubrt, J. *Soudobá sociologie III (Diagnózy soudobých společností)*. Nakladatelství Karolinum: Praha.

Hrdá, J. a kol. 2007. *Zaměstnávání lidí se zdravotním postižením*. Praha: JÚŠ

Hunčová, M. 2008. *Sociální ekonomika a sociální podnik v teorii a praxi*. Knihovnička projektu. Podnikání v sociální ekonomice. Bruntál: MORAVSKÁ EXPEDICE.

Hunčová, M. 2008. *Sociální ekonomika v Evropě a ve světě*. Knihovnička projektu. Podnikání v sociální ekonomice. Bruntál: MORAVSKÁ EXPEDICE.

Johanisová, N. 2008. *Kde peníze jsou služebním, nikoliv pánem*. 1. vydání. Volary: Nakladatelství Stehlík.

Koráb, V., Peterka, J., Režňáková, M. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a.s.

Kotler, P., Keller, K., L. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Korimová, G. 2008. *Sociálna ekonomika a sociálne podnikanie*. 1. vydání. Banská Bystrica: Bratia Sabovci s.r.o.

Malach, A. & kol. 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s.

Mészáros, P. 2008. *Sociální podnikání: 10 úspěšných příkladů z Evropy*. Praha: Nový prostor, o.s.

Novotný, P., Ivičová, J., Novotná, M., & Štýsová, M. 2014.

*Nový občanský zákoník, Principy a pojmy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.

Olivova nadace. [online, cit. 18. 4. 2017]. Dostupné z:

<<http://www.olivovanadace.cz/?stranka=historie>>

Plamínek, J. 1996. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos.

Prouzová. 2015. [online, cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z:

<[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru)>

Redman, B., P. 2013. „Five Essentials of strategic planning“. *Stanford Social Innovation Review* [online, cit. 7. 4.2017]. Dostupné z:

<[https://ssir.org/articles/entry/five\\_essentials\\_of\\_strategic\\_planning](https://ssir.org/articles/entry/five_essentials_of_strategic_planning)>

Rektořík, J. 2010. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. Vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o.s. 32-34. ISBN 978-80-86929-54-5.

Ronovská, K. 2008. *Spolkové a nadační právo*. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta. 109 s. ISBN 978-80-210-4512-5.

Ryba, J. a kol. 1995. *Zákon o důchodovém pojištění a předpisy související*. Praha: Orac

Seager, Ch. 2014. „What will social enterprise look like across Europe in 2020?“ *The Guardian* [online, cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: <<https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2014/jan/07/live-discussion-social-enterprise-europe-2020>>.

Slavík, J. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing a.s.

Srpová, J., Řehoř V. a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing ,a.s.

Srpová, J., a kol. 2007. *Podnikatelský plán*. VŠE Praha: Oeconomika.



Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., Orlík T. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Stejskal, J., Kuvíková, H., Matáková, K. 2012. *Neziskové organizace-vybrané problémy ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Stejskal, J., Dobrozemský, V. 2015. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Wolters Kluwer.

Syrovátková, J. 2010. *Sociální podnikání*. 1. vydání. Technická univerzita v Liberci.

Šimková, E. 2014. *Non-profit Sector*. Dostupné z:  
<<http://inpdf.uhk.cz/wpcontent/uploads/2014/03/Non-profit-sector.pdf>>

Šloufová, R., Dohnalová, M. 2010. *Sociální podniky v ČR*. 1. vydání. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.pro Fakultu humanitních studií.

Švaříček, R., Šed'ová, K. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Tkadlčíková, S. 2008. *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita, Katedra pracovního práva a sociálního zabezpečení.

Vajdová, T. 2004. *Zpráva o neziskovém sektoru v České republice* [online, cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <[http://wtd.vlada.cz/files/rvk/rno/zprava\\_o\\_neziskovem\\_sektoru.pdf](http://wtd.vlada.cz/files/rvk/rno/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf)>

Vávrová, V. 2004. *Zákaznický magazín Coop. „Historie družstevnictví“*. [online, cit. 13. 3. 2017]. Dostupné z: <[http://www.coop.cz/magazin/3\\_2004/historie\\_druzstevnictvi.html](http://www.coop.cz/magazin/3_2004/historie_druzstevnictvi.html)>

Vít, P. 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s.

Vláda České republiky. Rada vlády pro nestátní neziskové organizace  
Dostupné z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rno/zakladni-informace-767/>>

Vostrovský, V., Štůsek, J. 2008. *Strategické plánování v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: AGNES.

Vyskočil, M. 2014. *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita [online, cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z:

<[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/studie\\_vyskocil\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf)>

## WEBOVÉ STRÁNKY

Statistika počtu nestátních neziskových organizací. [ online, cit. 21. 3. 2017]. Dostupné z:

<[http://www.neziskovky.cz/data/Statistikapocetu\\_nestatnich\\_neziskovych\\_organizaci/2014\\_2016\\_prosinec\\_2016txt16356.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/Statistikapocetu_nestatnich_neziskovych_organizaci/2014_2016_prosinec_2016txt16356.pdf)>

Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020.

[online, cit. 24.3.2017]. Dostupné z:

<[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/statni\\_politika.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/statni_politika.pdf)>

Zpráva o vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015. [online, cit. 30.3.2017]. Dostupné z:

< [http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2012/10/zpravacr-2015\\_zkrac\\_02.pdf](http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2012/10/zpravacr-2015_zkrac_02.pdf)>

Profesionalizace a lidské zdroje, návrhy, opatření, 2014. [online, cit. 24.3.2017].

Dostupné z: <[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/studie\\_vrzacek\\_lidske\\_zdroje\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/studie_vrzacek_lidske_zdroje_pro_web.pdf)>

Specifická pravidla pro žadatele a příjemce 2017. [online, cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z:

<<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/IROP/Vyzvy/Vyzva-c-43-Socialni-podnikani-II>>

Hlávková Nadace. [online, cit. 13. 4. 2017].

Dostupné z: <[http://www.hlavkovanadace.cz/o\\_nadaci.php](http://www.hlavkovanadace.cz/o_nadaci.php)>

Statistiky nezaměstnanosti. [online, cit. 18. 3. 2017].

Dostupné z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>>

Legislativní rada vlády schválila projednání zákona o sociálním podnikání. [online, cit. 23. 3. 2017 ]. Dostupné z:

<<http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Legislativni-rada-vlady-schvalila-vecny-zamer-zakona-o-socialnim-podnikani-479176>>

Bezobalová filozofie. [online, cit. 19. 4. 2017].

Dostupné z: <<http://www.czechzerowaste.cz/>>

Příspěvek na podporu zaměstnávání OZP. [online, cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z:

<<https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/prispeveknapodporu>>

Legislativní rada vlády projedná zákon o sociálním podnikání. [online, cit. 21.3.2017].

Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/ppov/lrv/aktualne/avizo-legislativni-rada-vlady-projedna-zakon-o-socialnim-podnikani-148778/>>

<<https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55776/63971/656457/priloha003.pptm>>

Chráněné pracovní dílny a pracovní místa. [online, cit. 24. 3. 2017]. Dostupné z:

<[https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/apz/chanene\\_pracovni\\_dilny\\_a\\_pracovni\\_mista](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/apz/chanene_pracovni_dilny_a_pracovni_mista)>

Vláda Bohuslava Sobotky schválila navýšení minimální mzdy. [online, cit. 21.3.2017].

Dostupné z:

<<https://www.vlada.cz/.../vlada-bohuslava-sobotky-schvalila-navyseni-minimalni-mzdy>>

Brusel chce vsadit na sociální podnikání. [online, cit. 15. 4. 2017]. Dostupné z:

<<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/clanky/116-ekonomika-eu-brusel-chce-vsadit-na-socialni-podnikani>>

Sociální podnikání MAS Rakovnicko. [online, cit. 12. 4. 2017]. Dostupné z:  
<<http://www.mas-rakovnicko.cz/dotace-pro-rakovnicko-2017-2022/socialni-podnikani/>>

Adresář sociálních podniků. [online, cit. 16. 4. 2017]. Dostupné z:  
<<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku/oblast-podnikani>>

České sociální podnikání, průzkumy a dotazníkové šetření. [online, cit. 15. 4. 2017].  
Dostupné z: <<http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/ke-stazeni/pruzkumy-a-setreni/1360-dotaznikove-setreni-socialnich-podniku-2015>>

Zelená ekonomika. [online, cit. 18. 4. 2017]. Dostupné z:  
<[http://ec.europa.eu/environment/basics/green-economy/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/environment/basics/green-economy/index_cs.htm)>

Kdo je Helmut Anheier. [online, cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z:  
<[https://en.wikipedia.org/wiki/Helmut\\_Anheier](https://en.wikipedia.org/wiki/Helmut_Anheier)>

Kdo je Lester Salamon. [online, cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z:  
<[https://en.wikipedia.org/wiki/Lester\\_Salamon](https://en.wikipedia.org/wiki/Lester_Salamon)>

Kdo je Peter Mészáros. [online, cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z:  
<<http://3lobit.sk/cs/kdo-jsme/>>

Kdo je Bill Drayton. [online, cit. 30.3: 2017]. Dostupné z:  
<[https://en.wikipedia.org/wiki/Bill\\_Drayton](https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Drayton)>

Kdo byl Charles Fourier. [online, cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z:  
< [https://cs.wikipedia.org/wiki/Charles\\_Fourier](https://cs.wikipedia.org/wiki/Charles_Fourier)>

Profesor Defourny je přední odborník na problematiku sociální ekonomiky. [online, cit. 16. 3. 2017]. Dostupné z: <<https://iforum.cuni.cz/IFORUM-14239.html>>

EMES - výzkumná společnost zaměřující se na problematiku sociální ekonomiky a sociálních podniků. [online, cit. 16. 3. 2017]. Dostupné z:  
<<https://iforum.cuni.cz/IFORUM-14239.html>>

NESEA – národní tematická síť. [online, cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z:  
<[http://news.neziskovky.cz/t/1879/733\\_736/1-2-clanky-2016/tematicka-sit-pro-socialni-ekonomiku/](http://news.neziskovky.cz/t/1879/733_736/1-2-clanky-2016/tematicka-sit-pro-socialni-ekonomiku/)>

Co znamená crowdfunding? [online, cit. 15. 4. 2017]. Dostupné z:  
<<https://en.oxforddictionaries.com/definition/crowdfunding>>

P 3 People, Planet, Profit. [online, cit. 3. 4. 2017]. Dostupné z:< <http://www.p-p-p.cz/cz/>>

## **ZÁKONY**

Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce

Zákon č. 89/2012 Sb. – Občanský zákoník

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

Zákon č. 589/1992 Sb. – Zákon o pojistném na sociální zabezpečení

Zákon č. 100/1988 Sb. – Zákon o sociálním zabezpečení

Zákon č. 48/1997 Sb. – Zákon o zdravotním pojištění

Zákon č. 455/1991 Sb. – Živnostenský zákon

Zákon č. 257/2015 Sb. – Zákon o ochraně veřejného zdraví

Zákon č. 88/2016 Sb. – Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

Zákon č. 180/2016 Sb. – Zákon o potravinách

Zákon č. 435/2004 Sb. – Zákon o zaměstnanosti

Zákon č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví

Zákon č. 185/2001 Sb. – Zákon o odpadech

Zákon č. 341/2015 Sb. – Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu některých činností  
v oblasti cestovního ruchu

# **SEZNAM PŘÍLOH**

1. Předpokládané výnosy
2. Dotazník potenciálních klientů o nabízené služby
3. Dotazník potenciálních zaměstnanců o práci v sociálním podniku
4. Výsledky výzkumu
5. Přepis expertních rozhovorů
6. Vyjádření členské schůze