

Rozjed' to!

Jak začít společensky prospěšné podnikání.



evropský
sociální
fond v ČR



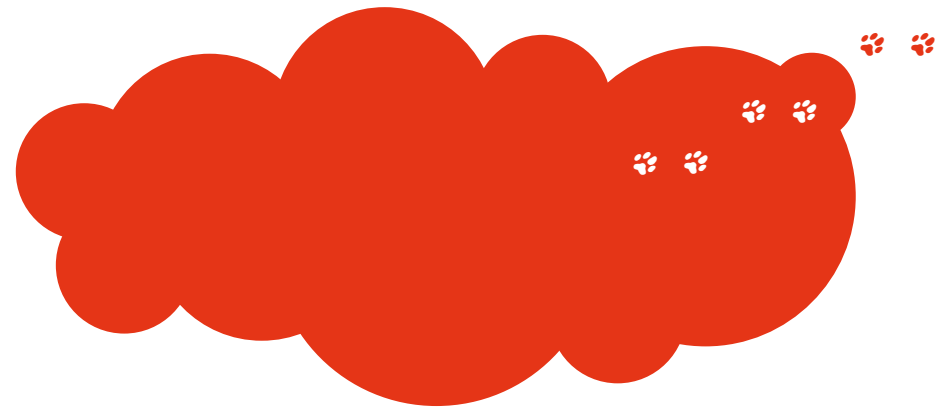
EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

<http://www.spolecenskyprospesnepodnikani.cz>



Obsah

1/ Úvod do sociálního podnikání

- 1.1 Začínáme podnikat
- 1.2 Kulturní změna
- 1.3 Etika v podnikání
- 1.4 Specifika sociálního podnikání
- 1.5 Sociální podnikání a mise organizace
- 1.6 Přínosy sociálního podnikání a jejich měření

2/ Podnikatelský nápad a koncept

- 2.1 Identifikace řešeného problému
- 2.2 Volba podnikatelského nápadu
- 2.3 Generování podnikatelských nápadů
- 2.4 Právní formy sociálních podniků
- 2.5 Zdroje financování sociálních podniků
- 2.6 Partnerství – akcelerátor úspěchu sociálního podnikání

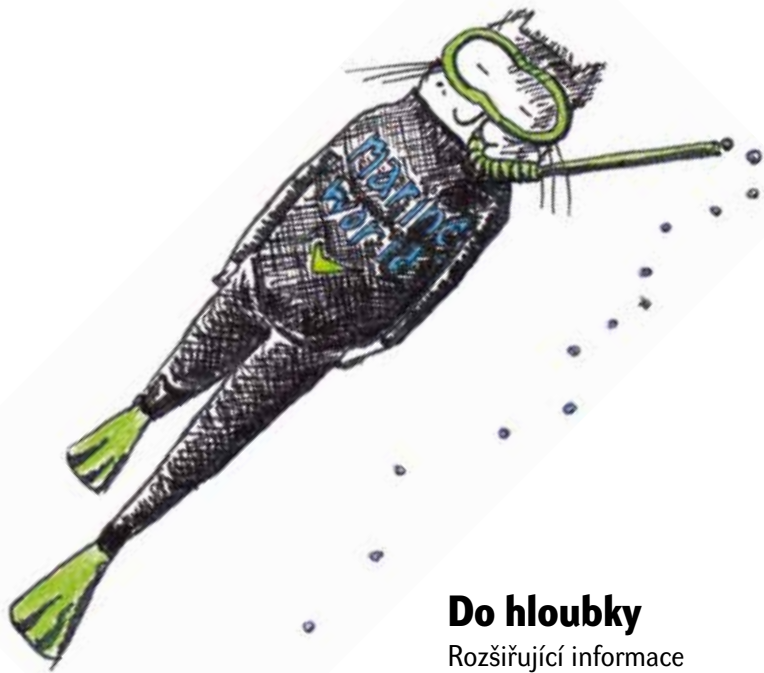
3/ Byznys plán

- 3.1 Úvod do tvorby byznys plánu
- 3.2 Představení sociálního podniku
- 3.3 Náš produkt
- 3.4 Zájem o náš produkt na trhu
- 3.5 Jak si získat a udržet zákazníky
- 3.6 Plán činnosti
- 3.7 Co potřebujeme koupit
- 3.8 Naši lidé
- 3.9 Majetek
- 3.10 Externí a interní analýza (SWOT)
- 3.11 Rizika pro naše podnikání
- 3.12 Sociální aspekty
- 3.13 Finanční plán

4/ Jdeme do toho!



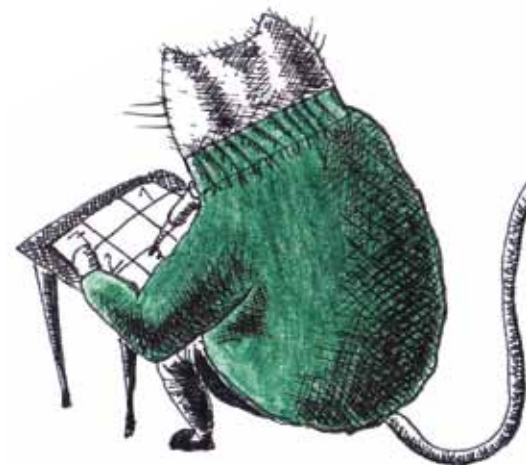
Vysvětlivky



Do hloubky
Rozšiřující informace

K procvičení

Praktická cvičení k danému tématu





Pro koho je tato publikace určena

Cílem této publikace je pomoci vám dotvořit myšlenku vašeho sociálního podnikání a převést ji do byznys plánu. Primárně je tato publikace určena pro pracovníky českých neziskových organizací, kteří chtějí začít podnikat anebo rozvíjet podnikatelské aktivity svých organizací. Motivace organizací mohou být rozmanité – od snahy o větší nezávislost na veřejných zdrojích až po záměr rozšířit svou činnost.

Užitečné informace zde ale najdou i všichni ostatní, kteří uvažují o rozjezdu sociálního podnikání:

- 🐾 jednotlivci se společensky prospěšným podnikatelským záměrem,
- 🐾 pracovníci družstev, firem či jiných právnických osob, které již sociálně podnikají nebo to plánují,
- 🐾 zaměstnanci bank a další subjekty podílející se na financování podnikání s pozitivním společenským dopadem,
- 🐾 pracovníci úřadů a různých organizací spolupracujících se sociálními podnikateli.

Tato publikace shrnuje nejnútnejší teorii pro rozjezd sociálního neboli společensky prospěšného podnikání. Zájemci o hlubší informace pak mohou využít desítky odkazů, kterými je text proložen. Tato publikace je však především praktickou studijní pomůckou. Její uživatel má příležitost si na praktických příkladech osvojit klíčové kompetence, které ho pomohou připravit na realitu světa podnikání.

Než začneme tuto publikaci číst, měli bychom si odpovědět na základní otázky:

Co je mou motivací dozvědět se víc o sociálním podnikání? Co pro mě vlastně sociální podnikání znamená? Novou životní výzvu? Další způsob, jak pomáhat? Nástroj, jak posunout svou organizaci k větší soběstačnosti?

Odpovědi na tyto otázky aktivují naši energii a motivaci získávat nové kompetence, které nám pomohou úspěšně rozjet naše sociální podnikání.





„Všechny naše sny se mohou splnit,
máme-li odvahu za nimi jít.“

Walt Disney

1/ Úvod do sociálního podnikání

V této kapitole se seznámíme s podstatou podnikání a s klíčovými faktory jeho úspěchu. Zamysleme se nad tím, zda je žádoucí podnikat eticky a jakou změnu přístupu od nás rozjezd podnikání vyžaduje. V další části se budeme zabývat specifiky podnikání sociálního a souvislostí rozhodnutí podnikat s misí naší organizace. Nakonec formulujeme přínosy sociálního podnikání.

1.1 Začínáme podnikat

Podnikání je soustavná samostatná činnost vykonávaná nejčastěji za účelem **dosažení zisku**. Poctivě podnikat znamená **vytvářet hodnoty**. Ty je třeba doručit platícím zákazníkům. Vše musíme řídit tak, abychom z doručování hodnoty zákazníkům vydělali peníze. Rozjezd podnikání je náročná, ale vzrušující zkušenost.

Pro úspěch podnikání jsou kriticky důležité tři věci:

- jasný **produkt** a pečlivě vybrané místo na trhu,
- kvalitní **tým**,
- nadšení**, tvrdá práce a vytrvalost.

Nezbytnost 1: Jasný produkt a pečlivě vybrané místo na trhu

Svým podnikáním musíme vytvářet **hodnotu**, za kterou od zákazníků můžeme inkasovat **dostatečný příjem**. V tomto kurzu budeme formulovat podnikatelské plány tak, aby měly šanci tento klíčový cíl podnikání naplnit. Musíme se však zbavit rozšířené představy, že v podnikání má vyhráno ten, kdo má dobrý podnikatelský nápad (tj. účel a místo na trhu). Ve skutečnosti lze podnikatelský nápad / záměr přirovnat spíše k registraci závodníka, která nás opravňuje zúčastnit se závodu, ale rozhodně nám nezaručuje úspěch.

Nezbytnost 2: Kvalitní tým

Investoři, u kterých začínající podnikatelé hledají prostředky pro rozvoj svého záměru, obvykle říkají: „Dobrý tým je **nejdůležitější faktor**, podle kterého se rozhodujeme. Skvělý tým vždy může vylepšit nedokonalý podnikatelský nápad, ale sebelepší nápad realizovaný špatným týmem je odsouzen k neúspěchu.“



Co to znamená mít dobrý tým? Lidé, kteří na projektu pracují, musejí **dohromady mít všechny klíčové kompetence** (odborné, ekonomické, organizační), a především musejí být schopni vzájemně dobře komunikovat a spolupracovat. O potenciálu našeho týmu nám nejvíce napoví výsledky spolupráce jeho členů na jiném projektu v minulosti. Z širšího pohledu lze za tým považovat i naše externí partnery či dodavatele, kteří nám budou s rozjezdem podnikání pomáhat.

Nezbytnost 3: Nadšení, tvrdá práce a vytrvalost

Nadšení nám dává sílu k vytrvalé a tvrdé práci při rozvoji podnikání. Abychom byli nadšení, musíme **znát svou motivaci**. Je dobré si uvědomit a nejlépe i napsat, co nás k podnikání motivuje, například:

1) Je to potřeba vydělat dodatečné peníze (a snížit tak závislost naší organizace např. na dotacích)?



2) Chceme být pány vlastního času (a řídit si, na čem a kdy budeme pracovat)?



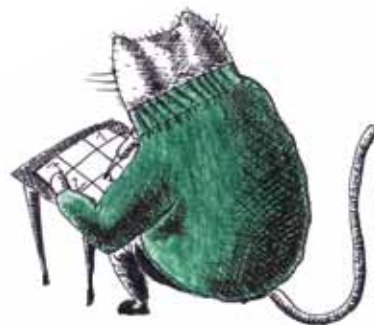
3) Rádi bychom zužitkovali to, v čem jsme dobří (a efektivněji tak například pomohli naší cílové skupině)?



4) Chceme přinést unikátní produkt / službu / hodnotu naší cílové skupině (a je třeba, aby za ni platili)?



Pokud jsou naší motivací všechny tyto důvody, měli bychom je zkusit **seřadit od nejdůležitějšího** k méně důležitému. Budeme se tak v budoucnu umět lépe rozhodovat na křižovatkách podnikatelského života. Dále bychom se měli zamyslet, zda je **náplň našeho podnikání v souladu s naší motivací** podnikat. Chceme-li například vydělat dodatečné peníze, ale naše podnikání slibuje maximálně pokrytí nákladů, pak je potřeba změnit buď motivaci, nebo podnikatelský záměr.



„To, co je za námi, i to, co je před námi,
je bezvýznamné v porovnání s tím, co je v nás.“

Walt Emerson

Mám vlastnosti nezbytné pro podnikání?

Jedním z hlavních pozitiv podnikání je, že jsme „**svým pánem**“ – poskytuje nám větší svobodu a flexibilitu. To je vyváženo negativem v podobě větší nejistoty. Sebe-zhodnocení následujících vlastností nám pomůže odpovědět na otázku: „Je pro mě/nás podnikání dobrá volba?“. Po zodpovězení těchto otázek máme první signál, jestli jsme schopni překonat překážky, které nás určitě čekají. Vyplatí se zodpovědět si otázky **za sebe**, ale i za celý realizační **tým**, který se má na rozjezdu našeho podnikání podílet.

1) Mám/e jednoznačnou **vizi**, čeho chci/chceme v podnikání dosáhnout?



2) Jsem/jsme schopný/á/í na rozjezdu podnikání **tvrdě, vytrvale** a **dlouhodobě** pracovat?



3) Uvědomuji/jeme si rizika a možné **překážky**, které mě/nás mohou potkat?



4) Umím/e **dotahovat** věci do konce?



5) Umím/e se učit z vlastních **chyb**? A z chyb ostatních?



6) Jsem/jsme **otevřený/á/otevření** názorům a radám jiných lidí?



7) Baví mě/nás **změny a poznávání** nových věcí?



8) Dokážu/dokážeme pro věc svým nadšením **získat jiné lidi** (zákazníky, zaměstnance, klíčové partnery, podporovatele)?



9) Jsou moje odpovědi na výše uvedené otázky opravdu realistické?



Pokud tyto vlastnosti nemáme v dostatečné míře, je rozhodnutí podnikat rizikové. Na druhou stranu není nutné na všechny otázky odpovědět kladně. Musíme si však být vědomi svých slabých stránek a **pracovat na jejich zlepšení**.



Fáze podnikatelského projektu

Každý podnikatelský záměr (projekt) prochází od svého vzniku až do konce realizace **specifickými fázemi**. Každá z těchto fází klade na majitele podniku trochu jiné nároky.

Fáze podnikatelského projektu:

- a) formulace počáteční **myšlenky**,
- b) sestavení **byznys plánu**,
- c) získání **investic** (vlastní a cizí kapitál),
- d) **řízení** a monitorování realizace projektu,
- e) **růst, vystoupení** z projektu nebo jeho **ukončení**.

Tato publikace se věnuje především prvním třem fázím – jak formulovat myšlenku podnikatelského projektu, jak sestavit byznys plán a jak lze na projekty sociálního podnikání získávat financování.

1.2 Kulturní změna

Podnikání je velmi vzdálené od toho, jak neziskové organizace běžně fungují. Má-li v něm být organizace úspěšná, musí být její lidé schopni myslet a hlavně **jednat jinak**.

Musejí být především ochotni **nést rizika**, která s podnikáním souvisejí. Musejí neustále **přemýšlet o hodnotě** toho, co nabízejí svým zákazníkům. Musejí vždy **na první místo dávat zákazníka** a učit tomu i své zaměstnance. Často to znamená dělat tvrdá a nepopulární rozhodnutí.

Tato změna smýšlení z „neziskového“ na „komerční“ je prvním a možná **nejtěžším krokem** na cestě k úspěšnému sociálnímu podnikání neziskových organizací.

Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



„Změníme-li způsob, jakým se na věci díváme,
změníme tím i věci samotné.“

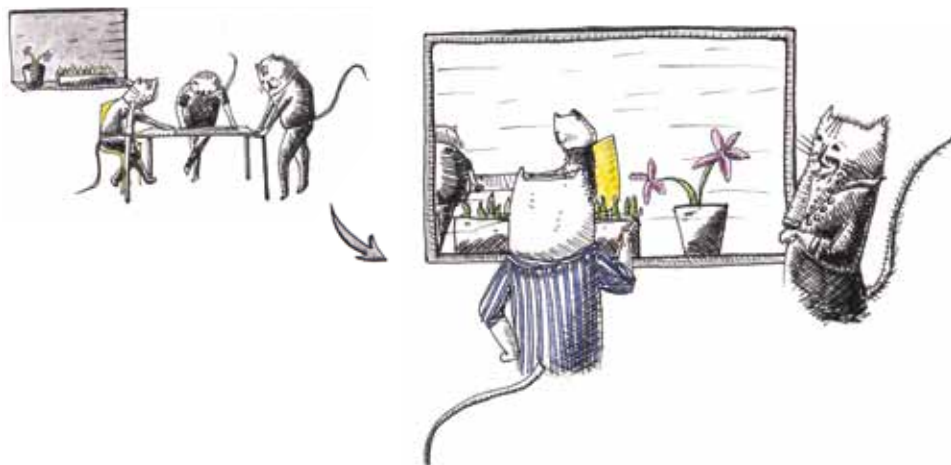
Wayne Dyer

Odpovědi na následující otázky nám napoví, jestli jsme na tuto změnu připraveni:

- 🐾 Budeme svůj produkt nebo službu **prodávat** zákazníkům?
- 🐾 Je nám jasné, kdo budou naši **zákazníci**?
- 🐾 Víme, kolik za stejný produkt nebo službu zákazníci již na trhu **platí**?
- 🐾 Máme představu, jak zákazníky **přesvědčíme**, aby produkt či službu kupovali od nás, a ne od konkurence?
- 🐾 Jakým způsobem své zákazníky **oslovíme**?

Pokud jsme na komerční přístup nebyli zvyklí, mohou nám tyto termíny znít cize. Pokud ale nejsme ochotní takto přemýšlet a přičít se nám představa prodávání zboží či služeb zákazníkům, je to úplně v pořádku, ale s podnikáním bychom neměli začínat.

Zdroj: [3A; 13, 22]





„Problémy nemohou být vyřešeny na úrovni vědomí, které je vytvořilo.“

Albert Einstein

Pomoc od konzultantů

S rozjezdem podnikání nám mohou pomoci externí odborníci, kteří s tím mají zkušenosti. Protože za jejich služby musíme platit, výstupy jejich práce by nám měly **pomoci udělat klíčová rozhodnutí**. Nesmíme se na jejich pomoci stát dlouhodobě závislími, ale je potřeba využít jejich pomoci k vybudování vlastních kapacit pro naše podnikání.

Je dobré odpovědět si na následující otázky:

1) Víme, jaký **výstup** od konzultantů chceme?



2) Jaké **informace** jim musíme předat dát, aby svůj úkol mohli splnit?



3) Máme toho **správného** konzultanta? Má úspěchy v oblasti rozjezdu svého podnikání?



4) Jsme schopni konzultanta finančně či nefinančně **motivovat** na úspěchu úkolu, který mu zadáváme?



5) Nechceme konzultanta najmout, protože na rozjezd podnikání sami nemáme **dost času**? Pak nemá smysl se do věci pouštět...



6) Jsme schopni s konzultanty průběžně spolupracovat, abychom se co nejvíce naučili? Zdroj: [3A; 14]





1.3 Etika v podnikání

V českých podmínkách se často setkáváme s názorem, že úspěch v podnikání bývá obvykle spojený s neetickým jednáním. V mnoha případech je to pravda – určitá část podnikatelů dosáhla bohatství díky neetickým a nelegálním praktikám typu uplácení a manipulace s veřejnými zakázkami. Základ pro **dlouhodobě udržitelné podnikání** však spočívá v pravém opaku – v **budování vzájemné důvěry** mezi naším podnikem a jeho okolím – zákazníky, dodavateli, odběrateli, veřejnými institucemi, partnerskými organizacemi atd. Jde o těžší, ale udržitelnější a správnou cestu k úspěchu.

Mít důvěru zákazníků, obchodních partnerů, investorů či vlastníků představuje pro podnik obrovskou konkurenční výhodu.

Důvěru lze postupně vytvářet tím, jak své okolí přesvědčujeme, že souběžně splňujeme všechny 4 uvedené podmínky:

- 1) Máme vnitřní **integritu**: vše, co říkáme, je v souladu s tím, co děláme. Plníme své závazky vůči okolí.
- 2) Máme transparentní **úmysly**: dáváme je najevo. Naše úmysly nejsou namířené proti zájmům našemu okolí.
- 3) Jsme **kompetentní**: máme potřebné schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti, abychom dosahovali výsledků, o které usilujeme.
- 4) Máme **výsledky**: už v minulosti jsme dokázali dosáhnout pozitivních výsledků. Zdroj: [4A: 74–75]

Tyto předpoklady by měl splňovat člověk, který podnik řídí. Zároveň zodpovídá za přenesení své osobní etiky do etiky organizace nebo firmy.

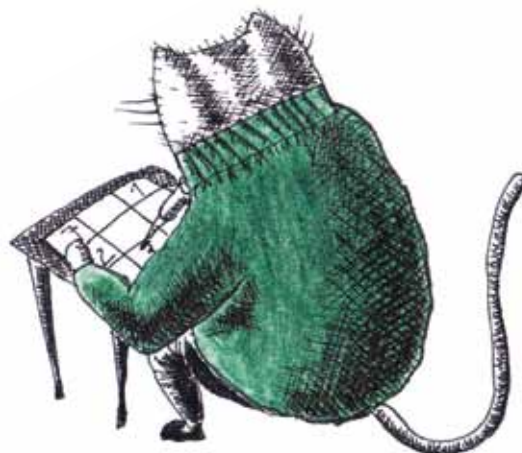
Zajímavé pojednání Libora Friedela na téma Etika v podnikání:

http://www.bestpractices.cz/praktiky/ETIKA_V_PODNIKANI/etika_v_podnikani_text_teorie.doc



Zamyslete se, jak splňujete předpoklady pro vytváření důvěry u vašeho okolí

- 1) Jak dávám svému okolí najevo všechny čtyři předpoklady pro získání důvěry?
- 2) Jak toto dává najevo naše organizace nebo tým, který plánuje realizaci podnikatelského plánu?
- 3) V jakém ze 4 předpokladů mám/máme největší slabiny?
 - ❄️ vnitřní integrita,
 - ❄️ transparentní úmysly,
 - ❄️ kompetence: schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti,
 - ❄️ minulé výsledky.
- 4) Jak lze tyto slabiny napravit?





„Většinou jednáme, jako kdyby pohodlí a luxus byly cílem našeho života. Přitom jediná věc, která nás činí opravdu šťastnými, je být pro něco nadšeni.“

Charles Kingsley

1.4 Specifika sociálního podnikání

Cílem běžného podnikatele je obvykle pouze dosahování zisku (přesněji maximalizace tržní hodnoty jeho podniku, nejčastěji formou dosahování zisku). V případě sociálního podnikatele není **ekonomická výkonnost** cílem, ale **nástrojem k řešení určitého společenského problému**.

Jednotná legislativní definice sociálního podnikání neexistuje ani v mnoha zemích, kde má tato činnost dlouhou tradici. Přesto lze najít desítky rozdílných definic. Jednou z nejuznávanějších a nejlepších je pojetí profesora Yunnuse, držitele Nobelovy ceny za přínos v oblasti mikropůjček nejchudším lidem v rozvojových zemích.

Jsme sociální podnik, pokud splňujeme 7 pravidel:

- 1) Naším podnikáním pomáháme **řešit určitý problém**, který ohrožuje celou společnost, její část nebo přírodu.
- 2) Jsme ve své činnosti **finančně soběstační**.
- 3) Naši investoři mohou dostat **zpět maximálně své vklady**, ale nemají nárok na žádné dividendy.
- 4) Poté, co jsme vyplatili investory, veškerý **zisk vracíme** do zlepšování a rozšiřování podnikání; nepřivlastňujeme si tedy zisk.
- 5) Bereme ohled na **životní prostředí**.

6) Naši zaměstnanci dostávají **tržní mzdu** a důstojné pracovní podmínky.

7) **Baví nás to!** Zdroj: [SA]



Pokud splňujeme nebo budeme splňovat všechny tyto podmínky, můžeme se s klidným svědomím považovat za sociální neboli společensky přínosný podnik.

Poznámka – slovo „sociální“ mívá v češtině často souvislost s podporou ekonomicky slabých občanů. Protože však je sousloví „sociální podnikání“ v češtině již zažité, držíme se ho i v této publikaci. Za výstižnější název této činnosti považujeme „společensky prospěšné podnikání“. Je však potřeba mít na zřeteli, že sociální podnikatelé řeší nejenom problémy spojené se společností, ale také s přírodou, resp. životním prostředím (např. ochrana ohrožených území, recyklace odpadů apod.).



Další definice sociálního podnikání

Viz strany 9 a 10.

Příběh profesora Yunuse

http://en.wikipedia.org/wiki/Muhammad_Yunus

Velký projekt sociálního podnikání v Bangladéši (spolupráce Grameen a Danone)

<http://www.grameencreative.com>

Příklady sociálního podnikání z českého a slovenské prostředí

Hub Praha

Hub (anglicky „centrum“) je sdílený pracovní prostor, který kombinuje výhody profesionální kanceláře, internetové kavárny a podnikatelského inkubátoru. Pro práci a pro setkávání Hub využívají lidé na volné noze, začínající podnikatelé, zástupci firemní i neziskové sféry a další lidé, kteří chtějí při práci získávat nové kontakty, podněty a příležitosti. Hub Praha je součástí mezinárodní sítě tvořené 30 Huby na čtyřech kontinentech. Pražský Hub byl založen v roce 2010 a sídlí v Praze na Smíchově v prostorách bývalé tiskárny.

Projekt Hub usiluje o to, aby v něm jako v podnikatelském inkubátoru vznikaly a prakticky se realizovaly inovativní a společensky prospěšné projekty. K tomu Hub poskytuje prostor pro práci a setkávání, pořádá a hostí akce a aktivně propojuje své uživatele mezi sebou. Hub není odvětvově zaměřený; jednou z hlavních přidaných hodnot má být rozmanitost jeho uživatelů. Hub Praha podporuje inovativní, kreativní a společensky či environmentálně prospěšné aktivity a nápady. Poskytuje jim zázemí, kontakty a konzultace, aby vyrostly v úspěšné projekty.

K tomuto cíli slouží také klub partnerských firem, které chtějí podobné projekty podporovat.



Hub je ekonomicky soběstačný projekt, jehož hlavními zdroji příjmů jsou členské tarify, pronájem zasedacích místností a pronájem celého prostoru. Užívání Hubu funguje na bázi klubového členství a pružných časových tarifů, platí se jen čas skutečně strávený v prostoru, který tvoří open space, chill out lobby, sdílený coffee-bar, terasa a zasedací místnosti, které se však platí hodinově. Celý prostor i se zasedačkami je možné pronajmout na večer nebo na víkend i bez členství.

Internetové stránky Hubu Praha

<http://www.prague.the-hub.net/public/>

Nový prostor

Nový Prostor je čtrnáctideník, který na ulicích prodávají lidé v sociální tísní, osoby bez přístřeší a další lidé ohrožení sociálním vyloučením.

Polovina z každého prodaného výtisku zůstává prodejci, zatímco druhá polovina jde na úhradu souvisejících nákladů. Nový prostor byl založen v roce 1999 jako neziskové občanské sdružení, které funguje na principu sociálního podniku.

Cílem jeho činnosti je:

- 🐾 vývoj a realizace sociálně-terapeutické služby street-paper,
- 🐾 destigmatizace osob bez přístřeší,

- 🐾 informování o realitě příčin a důsledků problémů klientů,
- 🐾 prosazování práv a zájmů sociálně handicapovaných osob,
- 🐾 medializace sociální problematiky a změna vnímání této problematiky. Zdroj: [6]

V roce 2009 měl projekt v Praze a Brně 428 prodejců. Pokud jde o ekonomické fungování organizace, projekt si sám hradí 80 % nákladů, a to příjmy z prodeje časopisů. Zbytek pomáhají pokrýt dárci. Cílem organizace je posun k absolutní udržitelnosti vlastní ekonomickou činností. Zdroj: [6]

Případová studie časopisu Nový prostor

Internetové stránky Nového prostoru

<http://www.novyprostor.cz/>

Integra Slovakia

Integra Slovakia je společnost, která si klade za cíl poskytovat podnikatelská řešení sociálních problémů v postkomunistických ekonomikách střední a východní Evropy. Vznikla v roce 1995 a nyní má 68 zaměstnanců. Jejím hlavním cílem je podporovat stávající i nově vznikající podniky, které usilují o naplnění sociální vize. Funguje ve smíšené struktuře – nadace (nezisková) a družstevní (komerční a investiční) společnost. Nadace nabízí podporu v oblasti školení, poradenské služby či obstarávání grantů a družstevní společnost poskytuje sociálním podnikům finanční prostředky, zejména úvěry a investice. Zdroj: [2]



Integra buduje a provozuje sociální firmy, jako jsou: Oil Partner – společnost, která nabízí rychlou výměnu oleje v osobních vozech a zaměstnává lidi, kteří absolvovali léčebný pobyt na místní protidrogové klinice; Ten Senses – společnost obchodující s fair trade výrobky, a další. Sociální firmy skupiny Integra nabízejí služby konkurenčně schopné na trhu a jsou finančně soběstačné. ^{Zdroj: [2]}

Případová studie Integra Slovakia

Internetové stránky Integra Slovakia

<http://www.integra.sk/>

Gerlich Odry

Společnost byla založena v roce 1999 dvěma společníky, manželi Danou a Zdenkem Mateiciucovými. Dnes zaměstnává 50 lidí, z čehož 75% jsou lidé se zdravotními problémy. Hlavním záměrem společnosti je poskytovat smysluplné zaměstnání zdravotně znevýhodněným, lidem se změněnou pracovní schopností a částečným invalidům. Společnost vyrábí dřevěné hračky, stolní hry a předměty pro zrakově postižené, knihy, pohlednice, veterinární pomůcky, ale také vybavení dětských hřišť a další. ^{Zdroj: [5]}

Gerlich Odry s.r.o. vydělává na prodeji svých produktů a kromě jednoho roku firmy vždy dosahovala zisku. Podnik využívá možnosti čerpání příspěvků na mzdy zdravotně znevýhodněných zaměstnanců z Úřadu práce. ^{Zdroj: [5]}

Případová studie Gerlich Odry

Internetové stránky Gerlich Odry

<http://www.gerlich-odry.cz/cs/index.php>

Café Rozmar

Café Rozmar je sociální podnik, který vznikl v roce 2009 v rámci projektu „Ruku v ruce“ obecně prospěšné společnosti Rozmarýna.

Jde o kavárnu a restauraci, která nabízí tréninkové zaměstnávání mladým lidem po odchodu z ústavní výchovy. Mohou zde pracovat jako pomocný kuchař, uklízeč nebo číšník. Klienti v kavárně pracují po dobu několika měsíců, pak uvolní místo dalším a hledají si práci mimo sociální podnik. Cílem projektu je umožnit klientům získání pracovních návyků, uznatelné praxe a sebevědomí, které pak využijí k získání stálého zaměstnání na otevřeném trhu práce. Rozmar zaměstnává 4–6 lidí, kteří vyšli z dětských domovů. ^{Zdroj: [6A]}

Příjmy z vlastní podnikatelské činnosti zatím tvoří menší část celkových příjmů občanského sdružení. Cílem je ale postupný nárůst tohoto podílu směrem k větší nezávislosti na dotacích z veřejných zdrojů. ^{Zdroj: [6A]}

Internetové stránky Café Rozmar

<http://cafe-rozmar.cz/>



Rozdíly mezi běžným a sociálním podnikáním

Jak již bylo uvedeno, cílem běžného podnikání je zpravidla maximalizace zisku pro vlastníky podniku. Naproti tomu sociální podnikání prostřednictvím udržitelné ekonomické činnosti v první řadě **řeší zvolený společenský či environmentální problém**. Má tedy dva vzájemně rovnocenné cíle: pozitivní společenský přínos a ekonomickou výkonnost. Toto je základní rozdíl, ale zvláště pro jednání s bankami a investory je dobré uvědomovat si i další rozdíly v následujících aspektech:

- 1) **Vyšší počáteční náklady** – plnění společensky přínosných cílů s sebou může nést dodatečné náklady (např. bezbariérový přístup do provozu firmy, méně dělníků řízených jedním mistrem, speciální pracovní pomůcky apod.).
- 2) **Očekávání investorů** – investoři od sociálních podniků nemohou obecně očekávat tak velký výnos jako v běžném podnikání. Například podle Yunusovy definice je investorům v případě úspěchu vrácena právě jen vložená částka. Není to pravidlem u všech sociálních podniků, ale obecně bývá návratnost vložených prostředků spíše nižší ve srovnání s čistě komerčními projekty. Investoři do sociálních podniků by tak měli být motivováni spíše snahou vytvářet pozitivní společenský přínos.
- 3) **Větší averze k riziku** – sociální podniky vlastněné neziskovými organizacemi zpravidla citlivěji vnímají rizika a nejsou ochotny je podstupovat tolik jako jejich komerční konkurence na stejném trhu. Přitom nezbytnou vlastností sociálního podnikatele je ochota podstoupit podnikatelské riziko, které se může proměnit ve společenský a finanční přínos.

- 4) **Vícezdrojové financování** – protože k některým zdrojům financování mají sociální podniky obtížný přístup (vklady investorů očekávajících vysoký výnos, běžné bankovní úvěry apod.), musejí obvykle využívat více zdrojů – např. včetně grantů, dotací a speciálních půjček.
- 5) **Více zainteresovaných partnerů** – na vznik a fungování sociálních podniků má často vliv více různých subjektů než na klasické podniky. Může jít o neziskovou organizaci, která podnik zřídila, veřejnou instituci, která ho podporuje dotacemi, nadací poskytující kapitál na rozjezd či komunitu lidí, jejichž problémy má sociální podnikání řešit. Zdroj: [3A, 23]





Výhody a nevýhody sociálního podnikání oproti podnikání běžnému

Rozhodneme-li se pro společensky prospěšné podnikání, musíme počítat s jeho specifiky. Některá tato specifika nám situaci oproti běžným podnikatelům ulehčí, zatímco jiná ztíží.

Nevýhody

- 🐾 horší přístup k **běžným formám financování** (klasické bankovní úvěry, kapitál investorů požadujících vysoký výnos),
- 🐾 odhodlání řídit se **etickými pravidly** (často i nad rámec vyžadovaný legislativou), která mohou znamenat konkurenční nevýhodu (také díky požadavkům podporovatelů, partnerů apod.),
- 🐾 **neznalost trhu** a podnikatelského prostředí (jsme-li nový subjekt na trhu),
- 🐾 nutnost překonávat **nedůvěru zákazníků** (v případě zaměstnávání znevýhodněných lidí),
- 🐾 možná **nižší vnitřní produktivita** díky zaměstnávání znevýhodněných lidí (díky tomu např. nutnost držet nadstav oproti konkurenci, vyšší náklady na vzdělání a vedení zaměstnanců či na úpravu pracovního prostředí),
- 🐾 komplikované a nepružné **rozhodovací mechanismy** uvnitř organizací.

Výhody

- 🐾 přístup k **veřejným nebo zvýhodněným zdrojům** financování (např. veřejné dotace, granty od nadací atd.),
- 🐾 **větší podíl reinvestovaných zisků** může zvyšovat výkonnost podnikání,

- 🐾 **větší nadšení stakeholderů** pro podnikatelskou aktivitu (nápad obvykle vychází z osobní zkušenosti s problémy, které sociální podnikání řeší – s cílovou skupinou, lokalitou apod.),
- 🐾 silná mise – vytváření **dlouhodobě udržitelných řešení důležitých společenských problémů**. Tato mise zvyšuje naši motivaci a také navenek nás může zvýhodňovat oproti běžným podnikatelům.

V některých západoevropských zemích mají společensky přínosné podniky přesně definovaný status a těší se podpoře např. ve formě daňových zvýhodnění, zvýhodnění na povinném pojištění, lepšímu přístupu k veřejným zakázkám apod., v ČR tomu tak zatím není. Připravovaná legislativa o veřejné prospěšnosti však může tuto situaci zlepšit.



Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



„Toužíte-li po úspěchu, neusilujte o něj.
Jen dělejte s láskou věci, které milujete,
a úspěch se dostaví přirozeně sám.“

David Frost

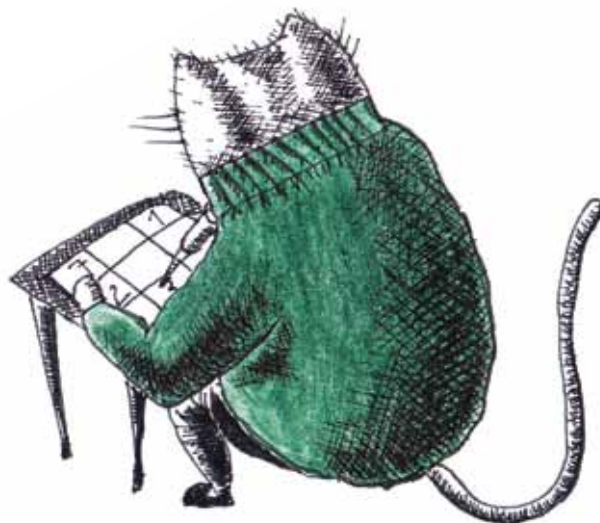
Výhody a nevýhody toho, že jsme sociální podnik.

„Máme-li už nějaký podnikatelský záměr, zamyslete se, zda výše uvedené platí i v našem případě.“

Dále navrhněte, jak by bylo možné:

- a) snížit negativní dopady nevýhod,
- b) zvýšit pozitivní dopady výhod společensky prospěšného podnikání.







1.5 Sociální podnikání a mise organizace

Podnikání by mělo být **v souladu s naší misí**. Ta definuje zásadní **směrování** naší organizace, popisuje, proč **existuje** a **jak chce dosáhnout** své vize. Mise organizace může být definována na mnoho let, či dokonce na celou dobu fungování. Je to obecný cíl, kterého se snaží organizace dlouhodobě dosáhnout a s nímž by měly být veškeré její aktivity v souladu. Mise **vyjadřuje motivaci** organizace k činnosti. Podnikání by mělo být **nástrojem k dosažení** naší mise.

Mise sociálního podniku vychází z těchto 3 základních věcí:

- 🐾 porozumění **příčinám, následkům a souvislostem** problému, který svým podnikáním řešíme,
- 🐾 definování **způsobu a nástrojů**, které k tomu používáme,
- 🐾 vědomí **dlouhodobě udržitelného dopadu**, který má naše činnost na řešený problém.

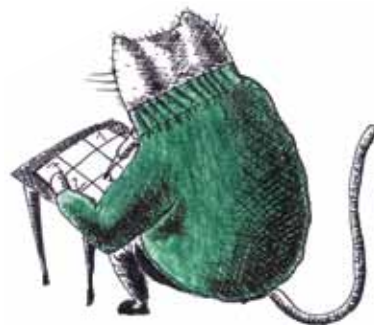
Jednoduchá metoda, která pomůže k formulaci naší mise, je zodpovězení tří otázek:

- 🐾 **Kdo** jsem?
- 🐾 **Co** dělám?
- 🐾 **Proč** to dělám?

Tyto otázky jsou stejně dobře použitelné pro organizaci i pro jednotlivce.

Příklady mise:

- 🐾 nezisková organizace Amnesty International: Misí Amnesty International je podnikat výzkum v oblasti lidských práv a směřovat veškerou svou činnost k prevenci a ukončení hrubého porušování těchto práv,
- 🐾 společnosti Wal-Mart: Dát běžným lidem možnost kupovat stejné věci, jako kupují bohatí,
- 🐾 společnosti Mary Kay Cosmetics: Dát ženám neomezené příležitosti,
- 🐾 společnosti Microsoft: Umožnit lidem a společnostem po celém světě dosáhnout svého plného potenciálu,
- 🐾 Hub Praha: Vytvářet zázemí a příležitost pro rozvoj inovativních a společensky přínosných iniciativ. Zdroj: [2A; 11]



„Jen to je ztraceno, čeho se sami vzdáváme.“

Lessing Gotthold Efram

Jaká je naše motivace k rozjezdu sociálního podnikání?

Soulad podnikatelského plánu s misí organizace je důležitý předpoklad. Ještě důležitější je však naše individuální motivace, proč se do podnikání pustit. Je dobré si motivace organizace i své osobní **písemně formulovat**, což nám bude sloužit jako záchytný bod při obtížných rozhodnutích, která nás čekají. Zároveň nám pomáhá odlišit se od standardních podnikatelů.

Zkuste si stručně písemně odpovědět na následující otázky:

- 1) Jaká je moje **motivace** k rozjezdu sociálního podnikání? Proč zrovna já se chci podílet na řešení daného problému?
- 2) Jaké jsou **alternativní možnosti** pro naši organizaci kromě podnikání?
- 3) Máme dostatečně dobrý **podnikatelský nápad**?
- 4) Máme k rozjezdu podnikání dost **informací**?
- 5) Máme nebo jsme schopni zajistit si dostatečnou **podporu** vedení a partnerů organizace?
- 6) Jaké jsou **cíle** našeho podnikání – seřazené podle důležitosti od nejdůležitějšího k méně důležitému?

 A)

 B)

 C)

 D)

 E)

Pořadí cílů by nám mělo pomáhat při důležitém rozhodování v budoucnu.

Ve fázi, kdy ještě nemáme svůj podnikatelský nápad ujasněný, může být předčasně stanovovat misi našeho sociálního podniku. Až tomu tak bude, je velmi důležité se k misi vrátit a formulovat ji na základě již konkrétního podnikatelského plánu.



Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



Jaká je mise vaší organizace?

Pokud nemáte misi sepsanou, zkuste to a zapojte do toho také kolegy, kteří vám mají s rozjezdem podnikání pomoci.

Příklad: Chceme poskytovat vysoce kvalitní placené služby pro zdravotně znevýhodněné lidi a zvyšovat jejich šance pro uplatnění na trhu práce.



Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



„Pesimista vidí obtíž při každé příležitosti,
optimista vidí příležitost v každé obtížnosti.“

Winston Churchill

Kdo je typický sociální podnikatel?

Země s jednou z nejrozvinutějších tradic sociálního podnikání je Velká Británie. Podle zdejších organizací podporujících rozvoj sociálního podnikání má největší šanci na úspěch podnikatel s tímto profilem:

- 🐾 **podnikavý jednatel**,
- 🐾 člověk, který má osobní, často **citový vztah** k řešenému problému (silná motivace),
- 🐾 člověk, který již nějak působil nebo působí **v daném oboru** nebo komunitě.

Z hlediska psychologického profilu pak lze nejúspěšnější sociální podnikatele popsat následovně: silná **energie**, **vize**, zaměření na **řešení** problémů, **vynalézavost**, **odhodlanost**, manažerské a **vůdčí schopnosti**, ochota podstupovat **riziko** a schopnost **vtáhnout** ostatní do dění.

Definice sociálního podnikatele je jednoduchá – jde o člověka, který ve svém okolí **identifikoval problém a do praxe zavedl jeho dlouhodobě udržitelné řešení**. Má jak silnou motivaci ke zlepšení situace v určité oblasti, tak odhodlání uskutečnit své plány. (Krátká videa se silnými příběhy sociálních podnikatelů lze najít na www.youtube.com pod heslem „social entrepreneur“).

Jednotlivci či malé skupiny lidí, kteří splňují alespoň většinu z uvedených předpokladů, se dobře orientují v rozjezdu podnikání. Mají zpravidla potřebné **nadšení a kontakty**, a jsou tak **odolnější vůči rizikům**. Naopak nevládní neziskové organizace mívají start podnikání těžší. Jsou svázány zvyky, jakými fungovaly doposud a jejich rozhodování často ovlivňují lidé s negativním vztahem k podnikatelskému riziku.

Řešení z pohledu neziskové organizace spočívá v aktivitách, které její „podnikatelský tým“ přiblíží situaci individuálního „podnikavého jednotlivce“. Jak to udělat?

V týmu by v první řadě měli být pouze pracovníci **nadšení pro myšlenku** řešení daného společenského problému pomocí podnikání. Zadruhé, tým by se měl učit **myslet jako podnikatel** – tj. zaměřovat se na efektivní použití vstupních zdrojů, na ziskový prodej produktů a služeb a na projektové řízení vedoucí k hmatatelným výsledkům. Tohoto posunu může být dosaženo i zdánlivě radikálními opatřeními, jako je např. navázání variabilní složky mzdy členů „podnikatelského týmu“ na úspěchy v rozjezdu podnikání.

Zajímavým a hodnotným zdrojem pro stimulaci podnikatelského ducha uvnitř organizace je koncept **intrapreneurship**, kdy se zaměstnanec chová jako podnikatel (entrepreneur), ale v rámci firmy nebo organizace.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Intrapreneurship>



„Je lepší zapálit svíčku, než proklínat temnotu.“

Čínské přísloví

1.6 Přínosy sociálního podnikání a jejich měření

Z hlediska pozitivního společenského přínosu lze sociální podniky rozdělit na dva základní druhy:

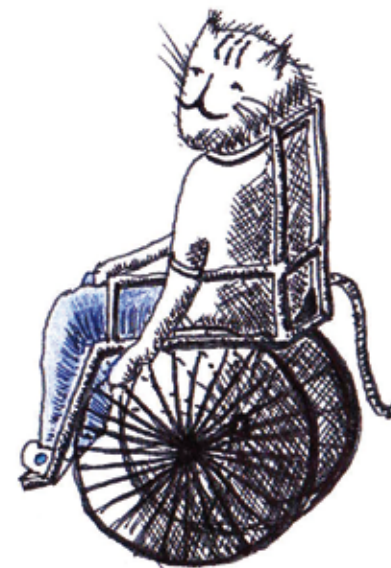
- sociální podniky zaměřené na **zaměstnávání** lidí zdravotně nebo sociálně **znevýhodněných** na trhu práce,
- sociální podniky zaměřené na poskytování **služeb a produktů prospěšných** pro společnost nebo životní prostředí.

Existují samozřejmě podniky, které oba tyto druhy benefitů kombinují.

V českých podmínkách je sociální podnikání někdy **chápáno úzce** a výhradně jako zaměstnávání znevýhodněných osob. Díky speciální podpoře si znevýhodnění lidé mohou dlouhodobě udržet práci a případně přejít na volný pracovní trh. Kromě ekonomických benefitů znamená práce za normální mzdu pro tyto lidi zařazení do sociálních vztahů a posílení sebevědomí a pocitu seberealizace.

Je však pravda, že firma řešící primárně nějaký společenský problém a nemající zisk jako hlavní cíl, **nemusí nutně zaměstnávat znevýhodněné**, aby byla sociálním podnikem. Příkladem může být společnost, která vyvíjí a nabízí informační systémy pro zvyšování transparentnosti státní správy. Dosažené zisky pak nerozděluje vlastníkům, ale investuje je zpět do rozšiřování a zlepšování své činnosti.

Taková firma zaměstnává jen vysoce kvalifikované odborníky, ale pozitivní společenský dopad její práce může být obrovský. Dalším příkladem může být portál *www.bio.cz*, který na jedné straně povzbuzuje etické spotřebitelské chování, tedy nakupování produktů s etickým rozměrem (eko, bio, fair trade, lokální výrobky) a na druhé straně stimuluje výrobu a cenovou a prostorovou dostupnost těchto produktů.





Sociální podniky produkují mnoho tzv. **pozitivních externalit** – tedy přínosů, za které nedostávají přímo zapláceno, ale ze kterých má prospěch celá společnost nebo její část. Efektivita těchto přínosů je zpravidla vyšší, než kdyby se jich snažil dosáhnout veřejný sektor. To je také důvod, proč státy vyspělých zemí investují do podpory sociálního podnikání stále více prostředků. Jejich cílem je také podpořit na trhu sociálního podnikání vznik konkurence a tím dále zvyšovat jeho efektivitu. Zdroj: [1A: 22]

Abychom získali podporu investorů a partnerů, musíme být schopni **jasně formulovat veškeré přínosy** našeho sociálního podnikání.

Jako vodítko pro formulaci přínosů sociálního podniku mohou sloužit následující možné 3 skupiny pozitivních dopadů:

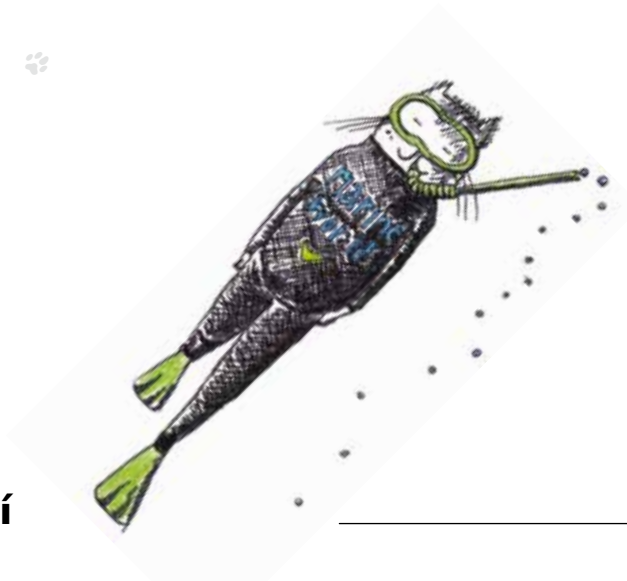
- a) Společenské – **zvyšování kvality života** obyvatel problémových lokalit (bezpečnost, vzdělávání, zdraví, volný čas apod.),
 - 🐾 poskytování dostupných a kvalitních **služeb klientům** (např. seniorům, zdravotně postiženým atd.),
 - 🐾 **sociální inkluze** prostřednictvím zaměstnávání lidí znevýhodněných na trhu práce,
 - 🐾 **posilování kompetencí** zaměstnáváných lidí znevýhodněných na trhu práce,
 - 🐾 posilování principů **soudržnosti a solidarity** ve společnosti (prevence sociálně negativních jevů).

- b) Environmentální – pozitivní dopady na životní prostředí díky **předmětu podnikání**: mnohé sociální podniky se zaměřují na ekologickou likvidaci odpadů, oblast alternativních zdrojů energie a energetických úspor, recyklaci nábytku nebo kol, efektivní využívání zdrojů (sdílení aut a kanceláří, vzájemné půjčování techniky), vzdělávání týkající se vztahu k životnímu prostředí atd.,

- 🐾 nehledě na předmět podnikání usilují často sociální podniky o to, aby jejich **činnost byla co nejšetrnější** k životnímu prostředí. To znamená například důraz na co nejšetrnější využívání zdrojů, na výběr etických dodavatelů či na dodržování norem v oblasti znečišťování.

- c) Ekonomické – **snižování výdajů** veřejného sektoru díky **zaměstnávání** lidí znevýhodněných na trhu práce,
 - 🐾 **snižování výdajů** veřejného sektoru díky **poskytování služeb**, které by jinak poskytoval veřejný sektor,
 - 🐾 vytváření **nových pracovních míst** a související ekonomické přínosy (snižování nezaměstnanosti),
 - 🐾 efektivní **využívání zdrojů a informací** (sdílení aut, kanceláří apod.).

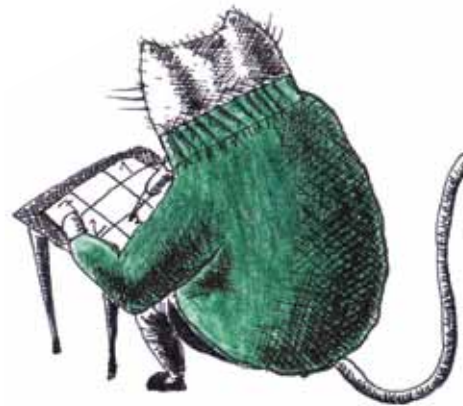
Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



Společenská přidaná hodnota podnikání




Sociální přidaná hodnota podnikání: Jak ji identifikovat, vymezit a využít je zajímavá 21stránková publikace o tom, jak identifikovat, měřit a využít společenský přínos svého podnikání. Více informací o publikaci naleznete na stránkách Svazu českých a moravských výrobních družstev www.scmoud.cz.





Formulace přínosů sociálního podniku

Při představení našeho podnikatelského záměru potenciálnímu investorovi bychom vždy měli být schopni formulovat:

-  Jaký společenský problém řešíme.
-  Jak řešení dosahujeme.
-  Jaké jsou přínosy naší práce (a nejlépe i jak se dají změřit).

Abychom získali podporu investorů a partnerů, musíme být schopni jasně formulovat veškeré přínosy našeho sociálního podnikání.

- a) Společenské
- b) Environmentální
- c) Ekonomické

Čím víc jsme schopni je identifikovat, měřit a průběžně vyhodnocovat, tím lépe.

Poznámka – Pokud ještě nemáme rozpracovaný podnikatelský nápad, je vhodné se k sekci „Formulace přínosů sociálního podniku“ vrátit, až tomu tak bude.





„Nápady nejsou jen myšlenky,
jsou promyšlenou strukturou.“

Richard Bach

2/ Podnikatelský nápad a koncept

V této kapitole se budeme zabývat vším, co si musíme ujasnit dřív, než začneme psát byznys plán. Nejprve se budeme věnovat identifikaci a porozumění problému, který naším sociálním podnikáním chceme řešit. Následně zjistíme, jaké máme možnosti při volbě podnikatelského nápadu. Na tuto část navážou konkrétní metody, jak podnikatelský nápad vygenerovat a zhodnotit. Dále se kapitola věnuje výhodám a nevýhodám různých právních forem využitelných pro sociální podnikání. Následuje analýza možností jejich financování a důsledků jednotlivých finančních zdrojů pro fungování podniku. Závěr kapitoly se věnuje významnému akcelérátoru úspěchu sociálních podniků – uzavírání partnerství s různými subjekty.

2.1 Identifikace řešeného problému

Chceme-li svým podnikatelským nápadem pomoci řešit nějaký společenský či environmentální problém, musíme nejprve dobře rozumět jeho příčinám, následkům a souvislostem. Dobrým nástrojem k tomu je „stromová analýza problému“. Spočívá ve formulování příčinných souvislostí mezi jednotlivými jevy týkajícími se tématu, které chceme zlepšit:

Krok 1
PROBLÉM

Identifikujeme problém, který chceme řešit. Snažíme se popsat problém a toho, kdo ho ovlivňuje. Přestože se naše sociální podnikání může zaměřovat na více problémů, pokusíme se v tomto kroku identifikovat jeden **HLAVNÍ**, na nějž se budeme soustředit.

Krok 2
PŘÍČINY

Zkusíme formulovat co nejvíce příčin hlavního problému. Tyto příčiny umístíme do **kořenů** stromu – viz příklad na následujícím schématu.

Krok 3
NÁSLEDKY

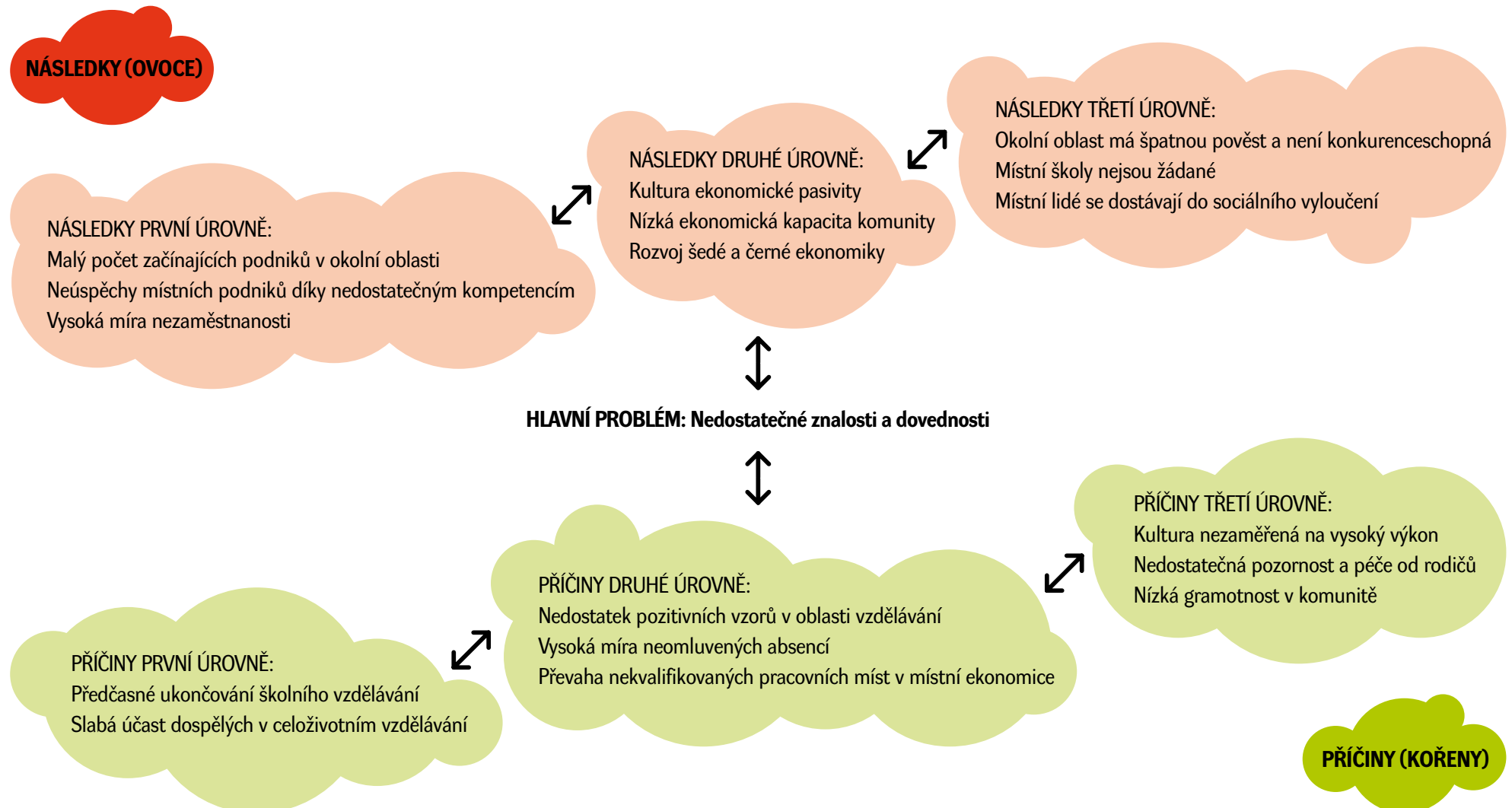
Zkusíme formulovat co nejvíce následků hlavního problému. Tyto příčiny umístíme jako **ovoce** stromu – viz příklad na následujícím schématu.

Krok 4
CÍLE

Poté, co známe hlavní problém a víme, jak spolu jednotlivé dílčí problémy souvisejí, můžeme naformulovat cílový žádoucí stav. Zdroj: [10A: 15]



Příklad stromové analýzy problému: Zdroj: [10A; 15]





Stromová analýza problému

Nyní si sestavíme stromovou analýzu problému, který chceme řešit sociálním podnikáním. Tuto analýzu pak použijeme při volbě podnikatelského nápadu.





2.2 Volba podnikatelského nápadu

Dobry podnikatelsky napad je nasi jizdenkou na cestu, na jejimz konci muze byt uspesne podnikani. Predstavy, ze nejlepší podnikatelské nápady vznikají zázračným vnuknutím nebo naopak na základě dlouholetého rozvažování, jsou velký mýtus. Vymyšlení dobrého podnikatelského nápadu znamená nalezení „mezery na trhu“. Je to **práce jako každá jiná**, a proto vyžaduje správný postup a pro-aktivní přístup. Zdroj:[3A; 40].

Začínající sociální podnikatelé obvykle volí některou z těchto možností:

- 1) vymyšlení a zavedení zcela **nového produktu**,
- 2) **replikace** již existujícího podnikání,
- 3) zakoupení **fransízy**,
- 4) **transformace** vlastní organizace.

Každá z těchto možností má své klady a zápory. Záleží na situaci, ve které se podnikatel nebo jeho organizace nacházejí.

Základním předpokladem pro správnou volbu podnikatelského záměru (ostatně i pro realizaci) je vyvážená kombinace racionálního, analytického myšlení na jedné straně a používání intuice a emoční inteligence na straně druhé.

Více k tomuto konceptu lze najít pod těmito odkazy:

http://en.wikipedia.org/wiki/Intuition_%28knowledge%29

http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence

<http://e-intelligence.ic.cz/>

1) Vymyšlení a zavedení zcela nového produktu

Nový produkt (podnikatelský záměr) je nejčastěji možné zavést na základě **využití určité změny**, ke které došlo v našem okolí. Může jít o změnu společenskou (např. nárůst počtu důchodců), technologickou (např. možnost nakupování přes internet) či politickou (např. přísnější legislativa v oblasti zpracování komunálního odpadu). Tyto změny někdy umožní vznik **nové příležitosti**, kterou můžeme využít pro podnikání.

Zavedení zcela nového úspěšného produktu je sice lákavá představa, ale ve skutečnosti jde o **realativně vzácný jev**. To, že na daném trhu není žádná konkurence, většinou znamená, že tento trh vůbec neexistuje – po tomto zboží nebo službě není poptávka. Proto bychom měli být velmi opatrní v odhadu potenciálu nových produktů. Zdroj: [3A; 40]



VÝHODY ZCELA NOVÉHO PRODUKTU

Možnost podílet se na vytváření podoby a standardů nového sektoru.

První poskytovatel nového produktu je zákazníky často vnímán jako jeho nej-přirozenější dodavatel. To znamená příležitost pro vysokou marži.

NEVÝHODY ZCELA NOVÉHO PRODUKTU

První poskytovatel často nese vysoké náklady na tvorbu povědomí o novém produktu (propagace, vysvětlování zákazníkům apod.).

Nové trhy se obvykle vyvíjejí velmi rychle. Brzy se mohou objevit silní konkurenti, kteří náš produkt i podnikatelský model okopírují a vylepší. Mohou se při tom levně poučit z našich chyb.

Zdroj: [3A; 40]

Společenské inovace

Specifickou oblastí nových produktů obzvláště pro sociální podnikatele jsou tzv. společenské inovace. Tento termín vyjadřuje nové strategie, koncepce, ideje a způsoby organizace a spolupráce, které **naplňují společenské potřeby** všeho druhu – od pracovních podmínek přes vzdělávání až po komunitní rozvoj a zdraví – a tak posilují občanskou společnost.

Více informací o konceptu společenských inovací

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_innovation

Příklady společenských inovací:

- 🐾 mikrofinance,
- 🐾 sociální neboli společensky prospěšné podnikání,
- 🐾 distanční vzdělávání včetně elearningu,
- 🐾 car sharing,
- 🐾 eHealth,
- 🐾 koncept Společenské odpovědnosti firem,
- 🐾 veřejně prospěšné práce,
- 🐾 koncept spoluvytvářené encyklopedie – Wikipedie,
- 🐾 coworking.

Další příklady lze najít na www.sicamp.cz a www.sicamp.org.





2) Replikace již existujícího podnikání

Jistější, byť méně originální způsob, jak přijít na podnikatelských nápad, je nechat se inspirovat jinými již existujícími podniky působícími v zamýšleném podnikání nebo v jiných geografických oblastech. Znamená to **využít zkušenosti, znalostí a know-how** jiných podnikatelů tím, že jejich podnikání **přizpůsobíme** našemu místu a situaci. Obvykle není vhodné ani možné přesně okopírovat podnikatelský model jiné firmy. Často jde spíše o inspiraci a zamýšlení se, jak bychom k realizaci podobného nápadu mohli využít náš potenciál, naše klienty, partnery, unikátní příležitosti apod. Nápad, kterým se inspirováme, je většinou nutné upravit podle specifik našich zákazníků či geografické oblasti.

Způsobů, jak se inspirovat jinými podnikatelskými modely (ať už sociálními či běžným podnikáním), je více:

- 🐾 Rozhlédneme se kolem sebe, které **podnikatelské projekty** v jiném místě fungují a zároveň by mohly být v souladu s misí naší organizace.
- 🐾 Zjistíme si informace o co **největším počtu funkčních sociálních podniků** v zahraničí a zamyslíme se, zda a jak by byly přenositelné do ČR.
- 🐾 Zjistíme si, jaké projekty sociálního podnikání již u nás byly **podpořeny** z veřejných či soukromých zdrojů.

Rozhodneme-li se replikovat již fungující podnikání v místě, kde působíme, musíme se ptát, zda budeme soupeřit o stejné zákazníky. Pokud ano, je potřeba nabízet opro-

ti konkurenci dostatečnou novou přidanou hodnotu. Cílem je, abychom měli šanci, že zákazníci budou nakupovat spíše u nás než u zavedené konkurence. Zdroj: [3A; 41]

VÝHODY REPLIKACE PODNIKÁNÍ

Učíme se z chyb jiných a můžeme využít jejich know-how.

Máme nižší riziko neúspěchu, protože použitý model vychází z dobré praxe.

Rozjíždíme již osvědčený byznys model.

NEVÝHODY REPLIKACE PODNIKÁNÍ

Hlavní příčina úspěchu replikovaného podnikání nemusí fungovat v místě, kde působíme.

Získání již existujícího know-how s sebou nese určité náklady.

Osvojení efektivních procesů daného podnikání může být časově a investičně náročné.

Zdroj: [3A; 41]



Inspirujte již existujícími podnikatelskými nápady na sociální podnikání ze Spojené království.

<http://www.sel.org.uk/directory.aspx>

3) Zakoupení franšízy

Zakoupit franšízu znamená získat od jiného podnikatele (franšizátora) právo **používat obchodní značku**, specifický **podnikatelský model** a různé **podpůrné systémy**. Stáváme se tzv. franšizantem. Můžeme tím získat cenné zkušenosti a praktické znalosti, díky kterým je franšizátorův model úspěšný. To nám spolu se známou obchodní značkou může pomoci **překonat technické problémy** při začátku podnikání i získat zákazníky, investory či partnery.

Franšízy existují i mezi sociálními podniky. Uvažujeme-li o této možnosti, měli bychom si vždy ověřit, zda byl prodáváný podnikatelský model opravdu řádně ověřen v praxi. Než se rozhodneme franšizingovou smlouvu podepsat, vyplatí se promluvit si s jinými franšizanty dané značky. Je vhodné se zeptat: „Šli byste do toho znovu?“ nebo „Co byste udělali jinak?“ Zdroj: [3A; 41]

VÝHODY FRANŠÍZY

Nové pobočky franšíz jsou v podnikání méně často neúspěšné, protože nemusí řešit většinu obvyklých rozjezdových problémů.

Můžeme dostat balíček zahrnující pomoc s výběrem místa, registrovanou obchodní značku, snadné dodávky již vytvořeného produktu, osvědčené marketingové metody, vybavení apod.

Využíváme kupní sílu celé sítě, a tak mohou být naše nákupní ceny mnohem nižší, než kdybychom nakupovali jen malé množství pro sebe.

Někteří franšizátoři svým franšizantům poskytují informační či účetní systémy, průběžná školení a podporu, podporu marketingu, pomoc s plánováním a logistickými záležitostmi apod.

Sklízíme plody různých mezinárodních i místních reklamních kampaní, které financuje poskytovatel franšízy.



NEVÝHODY FRANŠÍZY

Protože přebíráme model a postupy někoho jiného, můžeme se cítit spíše jako najatí manažeři než jako podnikatelé.

Zakoupení franšizy bývá finančně náročné. Následné placení podílu z příjmů či zisku pak představuje další ekonomickou zátěž.

Stejně jako těžíme ze značky poskytovatele franšizy, zhorší-li se naopak jeho reputace, může nás to poškodit.

Franšizingová smlouva bývá restriktivní dokument s mnoha podmínkami pro franšizanta. Může být obtížné vyjednat jiné podmínky, které vyžaduje naše specifická situace/prostředí. Podmínky franšiz jsou v některých případech svazující.

Než podepíšeme franšizingovou smlouvu, měli bychom se dobře poradit se zkušeným právníkem. To bývá drahé.

Zdroj: [3A; 41]

4) Transformace vlastní organizace

Mnoho neziskových organizací přemýšlí, jak se vymanit z přílišné závislosti na grantech a dotacích a vydělávat si větší část příjmů podnikáním. Ve většině vyspělých zemích jsou díky rostoucí zadluženosti veřejného sektoru ohroženy tradiční formy financování (především dotace). Sílí tlak na neziskové organizace, aby fungovaly více jako **efektivní podnikatelské subjekty**, které musejí doručovat klientům přidanou hodnotu, za kterou je klient schopen a ochoten platit. Transformace vlastní organizace na podnikatelský subjekt v prvním kroku znamená zamyslet se nad následujícími otázkami:

- 1) Jaké **produkty** naše organizace v současné době vytváří?
- 2) Jakou **přidanou hodnotu** tyto produkty mají a pro koho?
- 3) Je možné některé produkty nastavit tak, aby za ně jejich spotřebitelé **platili**?
- 4) Je možné některý z našich produktů prodat jako **službu**, která ušetří náklady, popř. vyřeší konkrétní problém veřejného sektoru (obce, kraje, státu)?
- 5) V čem jsme dobří tak, že by z našich schopností, zkušeností atd. bylo možné **vytvořit úplně nový produkt**, který budeme schopni prodat? Zdroj: [3A; 47]



VÝHODY TRANSFORMACE VLASTNÍ ORGANIZACE

Základ pro podnikání již máme často vybudovaný, teď se jen snažíme přejít z dotáčního na komerční financování.

Existují organizace a finanční zdroje, které jsou schopné neziskovým organizacím s tímto krokem pomoci.

Některé neziskové organizace již (alespoň částečnou) transformací úspěšně prošly a mohou nám posloužit jako zdroj inspirace.

Vytváření vlastního zisku zvýší životaschopnost a udržitelnost naší organizace.

NEVÝHODY TRANSFORMACE VLASTNÍ ORGANIZACE

Transformace vyžaduje nastolení kultury změny. To může být v zaběhlé organizaci obtížné.

Musíme se dobře ujistit, že opravdu existuje trh pro produkty, které byly dosud dodávány zdarma (dotované z dotací).

Posun směrem ke komerčnějšímu fungování někdy může způsobit odklon od původní mise organizace.

Zdroj: [3A; 47]

Optimální podnikatelský model

Pokud ještě nemáte připravený podnikatelský nápad, zamyslete se nad tím, které z výše uvedených způsobů jsou pro vás vhodné. Naformulujte si klady a zápory každého z nich z hlediska vaší situace.





2.3 Generování podnikatelských nápadů

Generujeme-li podnikatelský nápad formou skupinové diskuse, je vhodné zvážit následující techniky pro skupinovou práci:

- 🐾 **Brainstorming** – skupinová technika zaměřená na vytvoření množství nápadů na zadané téma. Síla brainstormingu je ve skupinové dynamice a výkonu. Lidé ve správném prostředí ve skupině mohou vymyslet více nápadů na základě podnětů od ostatních, kteří se účastní. Zásady brainstormingu jsou zopakovat si problém těsně před začátkem, nehodnotit nápady v průběhu brainstormingu, vytvořit příjemnou a uvolněnou atmosféru, zapisovat si všechny nápady, které zazní.
- 🐾 **World Café** – technika, která se používá při větším počtu účastníků. Ti se rozdělí na menší skupiny, které si sednou ke stolu a zahájí brainstorming ve stejnou dobu u více stolů na stejné téma. Po krátkém časovém intervalu zůstává u každého stolu jeden člověk z původní skupiny a ostatní se náhodně, nebo řízeně přesunou k jinému stolu tak, aby vznikly skupiny nové. Tyto nově vzniklé skupiny zahájí další kolo brainstormingu tím, že jim kolega, který zůstal u stolu z předchozí skupiny, sdělí nápady a shrnutí předchozí práce a nová skupina pokračuje s brainstormingem. Následně se výstupy ze všech stolů zpracují a diskutuje se o nich.

🐾 **Řízená diskuse** – diskuse má svého moderátora, který dává slovo řečníkům, řídí jejich pořadí a směřuje diskusi k závěrům, které jsou stanovenou osobou včetně důležitých bodů diskuze zaznamenány.

🐾 **Design Thinking** – jedná se o zásadní schopnost kombinovat empatii, kreativitu a racionální přístup, vyhovovat potřebám uživatelů a řídit obchodní úspěch. Na rozdíl od analytické myšlení, design myšlení je tvůrčí proces, založený na „budování“ nápadů. Nehodnotí nápady v rané fázi procesu a tím eliminuje strach ze selhání a naopak maximálně podporuje zapojení a účast na tvorbě představ, návrhů a prototypů. Myšlení „outside the box“ je podporováno v časně fázi procesu, jelikož může často vést ke kreativnímu řešení. Důležitým prvkem je využití levných prototypů, kterými se ověřuje vhodnost zvoleného směru. Zdroj: [2A; 26]

Vhodný praktický nástroj (v angličtině) pro společné generování myšlenek lze najít na www.openideo.com.

Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



Kreativita jako předpoklad pro generování (podnikatelských) nápadů

Předpokladem k vymyšlení úspěšného podnikatelského záměru je **zapojení naší tvořivosti**. Nejprve si zkusíme tři hry, které mohou naši kreativitu otestovat a podpořit. Následně si ukážeme příklad, jak tuto hravost zapojit do utváření podnikatelského nápadu.

Michael Michalko je jedním z nejuznávanějších expertů na kreativní metody lidského myšlení. Je autorem bestselleru **Thinker Toys** a sady metod na procvičování tvořivého myšlení Thinkpack. Jako důstojník v americké armádě řídil tým specialistů, kteří spolu s akademiky zkoumali velké množství metod podporujících kreativní a inovativní myšlení. Po svém odchodu z armády Michael Michalko školí odborníky a manažery největších světových firem. Z jeho publikace čerpají následující cvičení.

Jeden výzkum ukázal, že hlavní rozdíl mezi tvořivými a netvořivými lidmi spočívá v tom, že kreativní lidé tvrdí a věří, že jsou kreativní.

Jak na to? Kreativita není vrozená vlastnost, ale spíše **výsledek naší snahy** o ni.

- 1) Naučte se myslet kreativně, jde to.
- 2) Naučte se rozpracovávat myšlenky kreativně, jde to.
- 3) Zapisujte si všechny své nápady.

„Nepřestáváme si hrát, protože stárneme.
Stárneme, protože si přestáváme hrát.“

George Bernard Shaw

- 4) Naučte se řešit problémy kreativně, jde to snáz, než myslíte.
- 5) Buďte pozitivní. Je nemožné být kreativní, když myslíte negativně.





Hra Flop

Začínáme se učit myslet kreativně. Na obrázku níže vidíte anglické slovo FLOP.

Umíte najít ještě další slovo? Věnujte hledání 5 minut.
Pokud neuspějete, podívejte se níže a dozvíte se řešení.

FLOP

*Druhé slovo je FLIP.
Zkuste se podívat znovu, pokud jste ho doteď nenašli.*

Hra 2 rovnice

Pokračujeme v učení kreativního myšlení.

Níže je rovnice napsaná římskými číslicemi. Je vytvořena pomocí 10 serek. Rovnice není správná.

Umíte rovnici napravit bez jakéhokoli hýbání sirkami a bez přidávání/odebírání jakýchkoli serek?

Věnujte cvičení 10 minut.

Pokud na řešení nepřijdete, najdete ho opět níže.

$$XI + I = X$$

*Správné řešení – stačí se na rovnici podívat vzhůru nohama.
Potom uvidíte: $X = I + IX$
Zkuste se na rovnici podívat znovu, pokud jste řešení předtím nenašli.*



Hra 3 čáry

Podívejte se na obrázek dole. Vypadá to, že jsou to dvě rovné čáry, ale vy umíte najít třetí čáru. Aby se vám to povedlo, vytiskněte si obrázek a dejte si jej před sebe. Zkuste na něj trochu zašilhat/rozostřit své vidění a obrázkem pohybovat. Uvidíte, že třetí čáru najdete.

Věnujte cvičení 10 minut. Pokud se vám to nepodaří, odpověď najdete níže.



Pokud věříme, že jsme kreativní, a chováme se tak, dokážeme vymyslet neočekávané věci. Jako třeba třetí čáru z nich.
Třetí čára vypadá jako malý hrot vystupující ven ze stránky. Druhá možnost je, že jste viděli třetí dlouhou čáru ve stejné délce, která je přesně uprostřed mezi dvěma původními čarami.
Nenašli? Podívejte se znovu.

Generování podnikatelských nápadů

Už víme, že jsme kreativní. Určitě alespoň trochu.
Už máte zápisník či diář, kam si píšete své nápady?

Věděli jste, že nápad **udržíte 20 vteřin**, pak se ztrácí a do 2 minut ho můžete zapomenout úplně? Co když zrovna díky tomu, co vás napadlo před minutou, se můžete stát nejúspěšnější/m ve vašem oboru?

Máte-li zápisník u sebe, hned si jej vezměte k ruce, abyste si mohli **zapisovat**. Pokud ho nemáte, než budeme pokračovat, nějaký si sežeňte :-).

Když nevíte, jak dál s nápadem či projektem, zvažte jednu z 8 výchozích možností:

- 1) něco **nahradit**,
- 2) něco sloučit s něčím jiným,
- 3) něco **přizpůsobit** okolnostem,
- 4) něco **zvětšit**,
- 5) něco **použít jinak**,
- 6) něco **vyřadit**,
- 7) podívat se na něco **naruby**,
- 8) něco přeskládat či **seřadit jinak**.



Jak ale tyto rady použít v praxi? Ukážeme si to na příkladu pohledu naruby na zdánlivě samozřejmé věci (negace). Jde o jednu z mnoha možností, jak posunout váš projekt či nápad dál.

Známá, samozřejmá fakta o restauracích:

- 1) *Restaurace mají menu.*
- 2) *Restaurace účtují peníze za jídlo.*
- 3) *V restauraci podávají jídlo, které tam sníte.*

Negace, čili pohled naruby:

- 1) *Restaurace nemá menu.*
- 2) *Restaurace neúčtuje peníze za jídlo.*
- 3) *V restauraci se nepodává jídlo, které tam sníte.*

Fungující nápady, které (možná) z takového uvažování vzešly:

- 1) *Restaurace nemá stále menu, šéfkuchař představí hostům suroviny a udělá jim jídlo na přání.*
- 2) *Restaurace neúčtuje peníze za jídlo, ale za čas v restauraci strávený. Lidé si mohou přinést vlastní jídlo.*
- 3) *Restaurace začne prodávat pouze jídlo, které si zákazníci odnesou s sebou.*

Úkol: Podívejte se na svou činnost či podnikání a definujte klíčová, všem známá fakta. Poté se na ně zkuste podívat naruby – negovat je.

Dává vám to nový pohled na nové možnosti? Věnujte přemýšlení 60 minut.

Existuje spousta technik, o kterých se mimo jiné můžete dozvědět z knihy a her Michaela Michalkova Thinkertoys nebo Thinkpack.

Doporučujeme vám si je přečíst.

Hodnocení nápadů

Podnikatelské nápady, které vzejdou z „řízeného přemýšlení“ nebo které máme už delší dobu „v hlavě“, existují většinou v podobě **hrubých obrysů**. Mohou znít například: „Mohli bychom zřídit komunitní prádelnu, ve které by pracovali naši klienti.“ Zkrátka nemáme je detailně promyšlené, abychom věděli, jak na ně napsat podnikatelský záměr.

Pokud zvažujeme více podnikatelských nápadů a potřebujeme z něj vybrat jeden k realizaci, musíme **jednotlivé varianty zhodnotit**, abychom dále pracovali jen s těmi, které mají naději na přežití. Než hodnocení zahájíme, musíme si nápady několika větami **upřesnit**, abychom měli pro hodnocení dostatek informací.



Upřesnění nápadu může vypadat takto: „Komunitní prádelnu zřídíme ve sklepě nějakého činžovního domu. Ten si dlouhodobě pronajmeme a zrekonstruujeme a vybavíme ho z dotace z veřejných zdrojů. Prádelnu budou mít na starosti dva naši zaměstnanci. Bude tu pracovat asi 5 našich klientů. Podnik bude žít zčásti z vlastních příjmů a zčásti z příspěvků na zaměstnávání znevýhodněných osob. Tím získáme konkurenční výhodu v oblasti příjmů oproti ostatním prádelnám.“

Ke zhodnocení stávajícího nápadu nebo k výběru vítězného záměru z několika možných je vhodné použít více metod. Jako nejvhodnější se obvykle jeví použití **SWOT analýzy** a **vícekritériální hodnocení**.

- a) **SWOT analýza** je známá metoda hodnocení, kterou lze aplikovat i na zvažované podnikatelské záměry. Návod na sestavení SWOT analýzy včetně příkladů je uveden v kapitole o podnikatelském plánu.
- b) **Vícekritériální hodnocení** je systematické ohodnocení potenciálních podnikatelských záměrů podle **předem stanovených faktorů**.

Postupovat lze takto:

- 1) Stanovíme si **kritéria**, která by naše plánované podnikání mělo splňovat. Musejí vyjadřovat **motivace** a hlavní **očekávání**, se kterými do podnikání vstupujeme.
- 2) Pokud některá kritéria považujeme za **důležitější** než jiná, lze jim v hodnocení přidělit větší **váhu**.

- 3) Hodnocení lze provádět pomocí **bodování**, kdy každý zainteresovaný člověk nejprve sám **přiděluje body** k hodnoceným projektům.
- 4) Spíše než výsledný průměr za všechny hodnotící je u této metody důležitá **prvotní diskuse** nad vlastním hodnotícím systémem a následná diskuse nad výsledky.
- 5) Cílem diskuse nad výsledky by mělo být **preferované pořadí**, resp. rozhodnutí, který záměr posunout k dalšímu rozpracování a od kterého upustit.

Příklad jednoduché tabulky pro vícekritériální hodnocení projektů:

KRITÉRIUM (bodování 1 až 4)	Váha kritéria	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Komentář
Soulad projektu s misí naší organizace	30	4	2	3	
Potenciál projektu generovat příjmy na financování činnosti naší organizace	30	2	3	1	
Pravděpodobnost, že nás projekt bude bavit (tzn. budeme jej dělat dobře)	20	4	4	2	
Pozitivní dopad na image naší organizace	10	1	2	3	
Organizační náročnost projektu	10	1	4	2	
Celkem bodů (tj. vážený součet bodů)	–	2,8	2,9	2,1	



Sestavte si sadu kritérií a vyhodnoťte pomocí nich podnikatelské nápady, které zvažujete.





2.4 Právní formy sociálních podniků

Sociální podnik zatím **nemá** v českých podmínkách stanovenou **konkrétní právní formu**. Musí jít o subjekty soukromého práva, tedy ne o příspěvkové organizace či obce. Nelze říci, že by některá z možných právních forem byla pro sociální podnikání ideální. Je tedy nutné zvážit pro a proti jednotlivých forem a zvolit tu, která je nejlepší pro potřeby naší organizace.

Při rozhodování o nejlepší právní formě našeho sociálního podniku je potřeba vzít v úvahu, že existuje vzájemná **souvislost mezi jeho právní formou, podnikatelským modelem a předpokládanými zdroji financování**. Je nutné zvolit takovou právní strukturu, která nejlépe vyhovuje podnikatelskému modelu a umožňuje používat zdroje financování, které plánujeme.

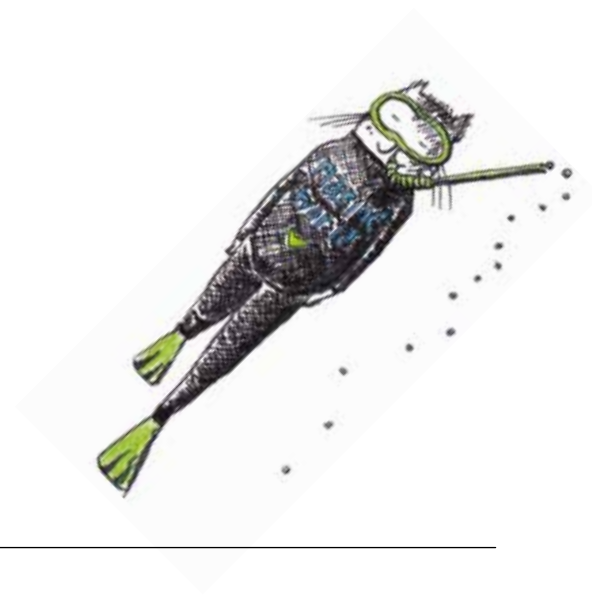
V následujícím přehledu jsou uvedeny nejčastější právní formy a jejich výhody a nevýhody z pohledu začínajícího sociálního podnikání. Zdroj: [7A; 137-139]



A) Podle občanského zákoníku	Výhody	Nevýhody
Občanské sdružení	Snazší přístup k dotacím z veřejných zdrojů	Výdělečná činnost možná pouze jako „doplňková“ činnost (obvykle na základě živnostenského oprávnění)
	Snazší přístup k soukromým darům	Menší důvěryhodnost u obchodních partnerů
	Relativně snadné založení	Možné ručení jměním členů sdružení
Zájmové sdružení právnických osob	Možnost spojení zájmů a činností více partnerů	Nejednoznačně čitelná organizace pro externí subjekty
	Velmi široká působnost včetně podnikání	Potenciálně složité řízení a koordinace
Evidovaná (církvní) právnická osoba	Snazší přístup k soukromým zdrojům církve	Určeno výhradně pro náboženské instituce
		Výdělečná činnost možná pouze jako „doplňková“ činnost
Obecně prospěšná společnost	Relativně větší důvěryhodnost pro externí subjekty	Nutnost zřizovat správní, za urč. podmínek i dozorčí radu
	Snazší přístup k dotacím z veřejných zdrojů	Výdělečná činnost možná pouze jako „doplňková“ činnost
	Snazší přístup k soukromým darům	Rozdělování zisku vlastníkům není povoleno
Nadace /nadační fond	Relativně větší důvěryhodnost pro externí subjekty	Nutnost zřizovat správní, za urč. podmínek i dozorčí radu
	Osvobození výnosů ze zapsaného nadačního jmění od daně z příjmů (v případě nadace)	Nutnost registrovat nadační jmění (v případě nadace, min. 500 tis. Kč) či majetkový vklad
	Právo podílet se na podnikání akciových společností (v případě nadace)	Omezený předmět výdělečné činnosti
		Rozdělování zisku vlastníkům není povoleno



B) Podle obchodního zákoníku	Výhody	Nevýhody
Společnost s ručením omezením	Relativně větší důvěryhodnost pro obchodní partnery	Nutnost vložit minimální základní kapitál (200 tis. Kč)
	Jednoznačné řízení, majetkové vztahy a pravomoci	
	Po splacení vkladů společníci neručí za závazky	
Akciová společnost	Relativně větší důvěryhodnost pro obchodní partnery	Nutnost vložit minimální základní kapitál (2 mil. Kč)
	Po splacení vkladů akcionáři neručí za závazky	Administrativně náročné při zakládání a řízení společnosti
	Možnost vstupovat do obchodních vztahů většího objemu	
Družstvo	Členové družstva obecně neručí za jeho závazky	Minimálně počet 5 zakladatelů (nebo dvě právnické osoby)
	Umožňuje koordinovat činnost více subjektů a relativně snadno přibírat nové	
	Možnost založení i pro nepodnikatelské účely (v západní Evropě tradiční forma pro rozvoj sociálního podnikání)	
Veřejná obchodní společnost	Není potřeba skládat žádný základní kapitál	Neomezené ručení – společníci ručí celým svým majetkem
	Relativně větší důvěryhodnost pro obchodní partnery oproti OSVČ	Musejí zakládat min. 2 právnické nebo fyzické osoby
Živnostník fyzická osoba (OSVČ)	Jednoduché a nenákladné založení (u živnosti ohlašovací)	Možnost vlastnění podniku pouze jednou fyzickou osobou
	Jednoduchá administrace (např. není nutné vést účetnictví)	Relativně nižší důvěryhodnost pro obchodní partnery
		Neomezené ručení – celým majetkem OSVČ



Přehledné informace k jednotlivým právnickým osobám

podle obchodního zákoníku, jejich zakládání apod. lze najít na stránkách Business Center: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/>

Společnou výhodou forem podnikání podle obchodního zákoníku je, že jsou určeny k provozování výdělečné činnosti a rozdělování zisku vlastníkům. Naopak společnou nevýhodou těchto forem je těžší přístup k veřejným zdrojům financování (např. dotacím), stejně jako soukromým darům a dále vyšší zdanění. Společnosti založené podle občanského zákoníku mají tyto výhody/nevýhody opačně.





Porovnejte výhody a nevýhody jednotlivých právních forem a navrhněte nejvhodnější právní formu pro vaše podnikání.

Návod na uvedení právní formy našeho podniku do souladu s předpokládaným financováním a byznys modelem nám mohou poskytnout tyto otázky:

a) *Bude naše sociální podnikání v cílovém stavu spíše doplňkovou činností k tomu, co již děláme v rámci své neziskové činnosti?*

Pokud ano, může být podnikání teoreticky jednou z činností naší neziskové organizace (o.s., o.p.s. bez nutnosti zakládat novou právnickou osobu).



b) *Nebo má mít v cílovém stavu srovnatelný či větší rozsah (obrat, počet zaměstnanců atd.) než naše dosavadní nezisková činnost?*

Pokud ano, nabízí se forma právnické osoby určená speciálně k podnikání (podle obchodního zákoníku).



c) *Chceme k rozjezdu či dokonce provozu našeho sociálního podnikání používat veřejné zdroje?*

Pokud ano, je potřeba si ověřit, jaké právnické osoby jsou způsobilými žadateli o tyto zdroje.



d) *Chceme na rozjezd či dokonce provoz našeho sociálního podnikání používat zdroje z fundraisingu od jednotlivců a firem?*

Pokud ano, je nutno zvážit, zda jsme schopni získávat tímto způsobem prostředky pro společnost založenou podle obchodního zákoníku.



e) *Plánujeme působit na otevřeném trhu – tj. nakupovat od „běžných“ firem a prodávat „běžným“ firmám?*

Pokud ano, nabízí se forma právnické osoby podle obchodního zákoníku, která bude budit větší důvěru u obchodních partnerů.





f) Chceme se vyhnout rizikům souvisejícím s **osobním ručením** za závazky plynoucí z podnikání?

Pokud ano, nabízí se forma s.r.o., a.s. či družstva.



g) Chceme **zisk** plynoucí z podnikání využít k jinému účelu než je jeho vracení zpět do firmy (rozšíření či kvalitnější činnosti)?

Pokud ano, nabízí se forma právnické osoby určená speciálně k podnikání (podle obchodního zákoníku).



Detailní rozbor pro a proti jednotlivých právních forem, které připadají v úvahu po tomto prvním posouzení, bychom následně měli probrat s odborníkem na občanské a obchodní právo.

2.5 Zdroje financování sociálních podniků

Kvůli prospěšným cílům své ekonomické činnosti jsou sociální podnikatelé někdy znevýhodněni oproti své konkurenci (viz výše – nevýhody sociálního podnikání). Mívají tak **obtížnější přístup ke standardním zdrojům** financování, jako jsou běžné bankovní úvěry či prostředky investorů očekávajících vysoký výnos. Na druhou stranu se mohou ucházet o **speciální veřejné či soukromé zdroje** určené na podporu sociálního podnikání (dotace, granty apod.). Proto sociální podniky zpravidla **využívají více různých zdrojů** financování než podniky běžné.

Plán na získání rozvoje potřebných finančních zdrojů pro naše sociální podnikání můžeme nazvat **fundraisingová strategie**. Tvorba této strategie se skládá z následujících šesti kroků:

- 1) určení **finančních potřeb**,
- 2) analýzy **dostupných zdrojů**,
- 3) určení zdrojů, o které budeme **usilovat**,
- 4) **plánu** na získání zdrojů,
- 5) řízení **rizik fundraisingu**,
- 6) stanovení strategie pro **odchod z podnikání**.

Po provedení těchto kroků by nám mělo být jasné především, kolik prostředků potřebujeme, jaké zdroje jsou pro nás nejlepší, jak o ně budeme usilovat a jak budeme reagovat na případné těžkosti.



Při shánění finančních prostředků je potřeba mít na paměti, že **peníze lze nahrazovat jinými zdroji**. Nedostává-li se nám jich v začátcích, je dobré zjišťovat možnosti dobrovolnické práce, nákladově nenáročných řešení, získání některých zdrojů zdarma, spolupráce s jinými organizacemi (využití jejich zdrojů či kontaktů) atd. Právě při nedostatku peněz v době rozjezdu podnikání je nesmírně důležitá **podnikatelská vynalézavost**.

1) Určení finančních potřeb

Prvním krokem při tvorbě fundraisingové strategie je zjištění, kolik prostředků potřebujeme na pokrytí:

- a) **počátečních investičních výdajů** souvisejících s rozjezdem podnikání (například výdaje na rekonstrukci prostor, nákup zařízení a vybavení atd.),
- b) **provozních výdajů** v době od zahájení činnosti do konce období, na které plánujeme (typickými provozními výdaji jsou mzdy zaměstnanců, náklad na údržbu vybavení, nájemné apod.).

Abychom zjistili kompletní finanční potřeby našeho podnikání, musíme **sestavit rozpočet**, ve kterém budou uvedeny oba tyto typy výdajů. Ke všem výdajům přiřadíme **odhadovaný termín**, kdy je budeme muset uhradit. Zároveň uděláme **odhad příjmů**

z našeho podnikání, protože ty budou sloužit k částečnému či úplnému pokrytí výdajů. Níže uvedená tabulka tento postup ukazuje na příkladu.

Při určování finančních potřeb se zabýváme příjmy a výdaji, ale často se lze setkat s pojmy náklady (místo výdaje) a výnosy (místo příjmy).

Mezi těmito pojmy je samozřejmě rozdíl. Tento rozdíl si při našem finančním plánování musíme neustále uvědomovat:

- a) **Náklady** – účetní kategorie, která říká, **kolik nás stojí naše podnikání** v určitém období, např. v daném měsíci. Naproti tomu výdaj znamená přímo **úbytek našich finančních prostředků** z našeho bankovního účtu nebo z pokladny. Někdy se náklad a výdaj **časově shoduje** (např. koupíme-li si letenky převodem z účtu). Jindy je mezi nákladem a výdajem určitý časový úsek – např. mzdy za říjen jsou říjnovým nákladem, ale výdaj se uskuteční 15. listopadu.
- b) **Výnosy** – účetní kategorie, která říká, **kolik naším podnikáním vyděláme** v určitém období, např. v daném měsíci. Naproti tomu příjem znamená **nárůst finančních prostředků** na našem bankovním účtu nebo v pokladně. Někdy se výnos a výdaj **časově shodují** (např. prodáme-li zboží za hotovost). Jindy je výnosem a příjmem určitý **časový úsek** – např. když nám fakturu za naše červencové služby pro klienta tento klient proplatí již v červnu.



Rozdíl mezi výnosy a náklady za určité období je **účetní zisk**.

Rozdíl mezi příjmy a výdaji za určité období je **balance (změna stavu) našich finančních prostředků**.

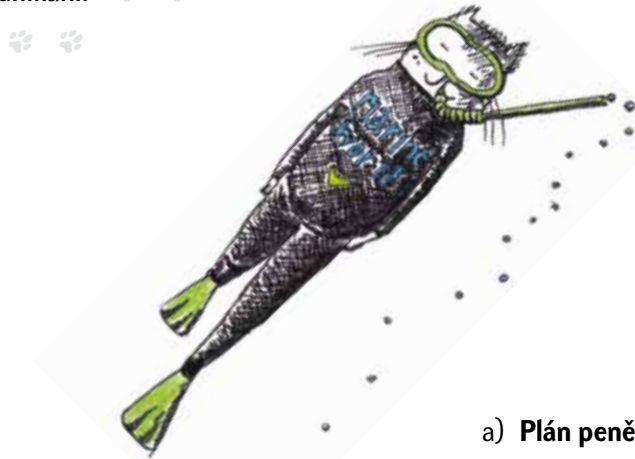
Níže uvedená tabulka se snaží odpovědět na otázku, kolik finančních prostředků v jednotlivých měsících potřebujeme od investorů, dárců či poskytovatelů dotací. Proto nás v ní **nezajímá účetní zisk** (výnosy minus náklady), ale **balance finančních prostředků** (příjmy minus výdaje). Peněžní částky proto nemusejí vždy být uvedeny v měsících, ke kterým se vztahují (tj. náklady a výnosy), ale v měsících, kdy se **peněžně projeví** (tj. výdaje, příjmy).

Při sestavování finančního plánu se vyplatí dodržovat několik zásad:

- 1) Zvláště u významných výnosových a nákladových položek dobře ověřit jejich výši.
- 2) O minimálně 10% nadhodnotit prvotní odhad investičních výdajů.
- 3) Nechat si od více zainteresovaných lidí ověřit kompletnost a realističnost rozpočtu.
- 4) Měsíční plán udělat minimálně na první rok, celkový plán min. na 3 roky.

Plánování výdajů a příjmů za účelem zjištění výše nutného financování ^{Zdroj: [8A; 43]} >>

Náklady (v Kč)	Měsíc 1	Měsíc 2	Měsíc 3	Měsíc 4	Měsíc 5	Měsíc 6
Investiční výdaje						
Rekonstrukce prostor	120 000	268 000	128 000			
Nákup auta		150 000				
Nákup vybavení	20 000	10 000	85 000			
Provozní výdaje						
Nájemné				20 000	20 000	20 000
Mzdy zaměstnanců		30 000	30 000	100 000	100 000	100 000
Doprava		10 000	10 000	25 000	25 000	25 000
Suroviny			50 000	30 000	40 000	50 000
Elektřina				8 000	8 000	8 000
Plyn				2 000	2 000	2 000
Poplatky				1 500	1 500	1 500
Telefon						
Příjmy						
Příjmy z tržeb (prodej výrobků)				50 000	100 000	150 000
Balance příjmy – výdaje za daný měsíc	-140 000	-468 000	-303 000	-136 500	-96 500	-56 500
Zůstatek na účtu a v pokladně (nutno profinancovat)	-140 000	-608 000	-911 000	-1 047 000	-1 144 000	-1 200 500



Plánování cash flow

V každém podniku neustále dochází k přílivu a odlivu peněz – tomuto procesu se říká tok peněz neboli cash flow.

Především u neziskových organizací a sociálních podniků někdy dochází k tomu, že uzavřou smlouvu o dotaci, začnou projekt realizovat a teprve poté obdrží platbu. Právě toto může být jeden z důvodů, které vedou k problémům v cash flow – organizace musí nakoupit zásoby, na které ještě neobdržela peníze. Efektivní cash flow management nám umožní připravit se včas na plánované i neočekávané výdaje a také na to, kdy co nakupovat a kdy šetřit.

Cílem plánu cash flow je zajistit, že:

- 🐾 Budeme mít v každém okamžiku dostatek finančních prostředků na úhradu investičních i provozních nákladů.
- 🐾 Budeme schopni včas splácet závazky (např. splátky úvěrů či půjček).
- 🐾 Máme v každém okamžiku určitou bezpečnostní rezervu na neočekávané výdaje.

Zdroj: [2A, 77]

Při plánování cash flow naplánujeme nejprve naše peněžní příjmy a výdaje a z toho plynoucí stav peněžních prostředků na konci každého období (např. měsíce).

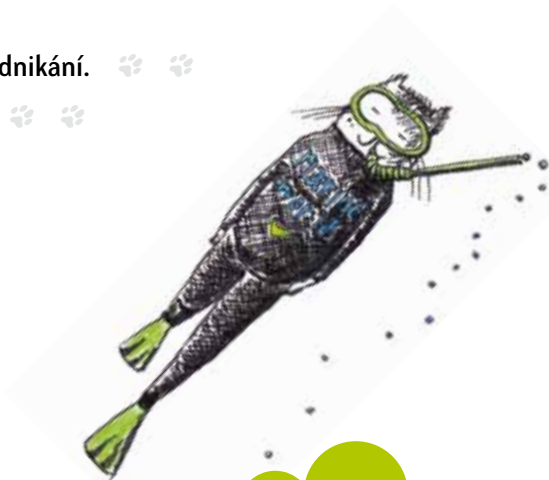
- a) **Plán peněžních výdajů:** V každém měsíci sečteme náklady, které do toho měsíce ekonomicky spadají. Tyto náklady převedeme na peněžní výdaje.

Příklad: Víme, že první měsíc realizace projektu nevyplácíme žádné mzdy zaměstnancům na pracovní smlouvu – ty jsou vypláceny až v následujícím měsíci (např. lednové mzdy jsou vypláceny až v únoru). Dále do každého měsíce spadá jednoměsíční nájemné kanceláře, ale my nájemné platíme vždy na tři měsíce dopředu. Proto od lednových nákladů odečteme všechny lednové mzdy a jejich výdaj naplánujeme na únor. Naopak k lednovým nákladům přičteme únorové i březnové nájemné. Těmito úpravami získáme z nákladů výdaje.

- b) **Plán peněžních příjmů:** Odhadneme stav na našem bankovním účtu první den v měsíci, který nás zajímá. Dále odhadneme termíny, kdy budeme přijímat jednotlivé platby – od klientů, od poskytovatele dotací apod. (např. zatímco projekt musíme zahájit již v lednu, první splátku dotace obdržíme až v březnu). Zdroj: [2A, 77]

- c) **Stav peněžních prostředků na konci každého měsíce:** Od zůstatku minulého měsíce odečteme výdaje a přičteme příjmy, které jsme si naplánovali v každém měsíci.

Příklad: Harmonogram čerpání prostředků a jeho úpravu na plán peněžních prostředků ukazuje následující tabulka. Je z ní například vidět, že pokud projekt začneme realizovat, v únoru budeme s peněžními prostředky 20 tis. Kč „v minusu“. Výhodou plánu peněžních prostředků je, že se na tuto situaci můžeme připravit dopředu (např. dohodnout s bankou kontokorent). Zdroj: [2A, 77]



„Technicky se dá udělat mnoho věcí,
ale jen ekonomicky přijatelné projekty se dočkají
uskutečnění.“

Robert Noyce (Intel)

Položka	Stav bankov. účtu 1. ledna	Leden	Únor	Březen
Ekonomický náklad – mzdy		40 000	40 000	40 000
Ekonomický náklad – nájemné		10 000	10 000	10 000
Součet nákladů		50 000	50 000	50 000
Úprava nákladů na výdaje (mzdy se platí vždy následující měsíc a nájemné se platí předem)		30 000	40 000	40 000
Peněžní příjmy	50 000	0	0	300 000
Stav peněžních prostředků	–	20 000	–20 000	240 000

Sestavování rozpočtu žádosti o dotaci

Sestavujeme-li rozpočet na financování našeho sociálního podnikání dotací, je vhodné postupovat v těchto třech krocích:

- 1) **Detailně se seznámíme se všemi pravidly**, která se týkají nákladů v daném programu (je vhodné si je vypsát). Typy způsobilých nákladů, strukturu rozpočtu, procentní omezení jednotlivých položek apod. najdeme zpravidla v příručkách pro žadatele nebo v podobných instrukcích.
- 2) Do struktury rozpočtu předepsané daným programem vyplníme **všechny náklady související s plánovaným projektem**. Náklady vyplňujeme po jednotlivých položkách, které mají zpravidla následující strukturu:
 - 🐾 název položky,
 - 🐾 jednotková cena,
 - 🐾 počet jednotek,
 - 🐾 celková částka (součin jednotkové ceny a počtu jednotek).

Takto sestavovaný rozpočet musí splňovat následující charakteristiky:

- a) Všechny položky, jejich jednotkovou cenu i počet jednotek musíme být schopni **zdůvodnit ve vztahu k aktivitám** projektu.
- b) Rozpočet musí být **kompletní**. Musí tedy nejenom pokrýt všechny přímé náklady



související s aktivitami projektu, měl by do něj být zahrnutý odůvoditelný a uznatelný **podíl režijních nákladů** naší organizace. Zdroj: [2A, 76]

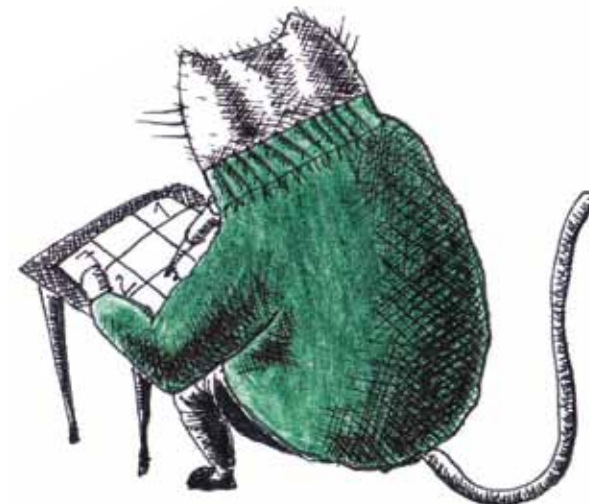
- 3) Máme-li sestavený kompletní rozpočet, je vhodné znovu **ověřit jeho soulad s podmínkami programu**, se kterými jsme se seznámili v bodě 1.

Tipy pro sestavování rozpočtu

- 1) Při formulování názvů položek je potřeba najít **kompromis mezi** oprávněným požadavkem poskytovatele prostředků na **konkrétnost rozpočtu** a mezi naším požadavkem na **flexibilitu při jeho čerpání**. Například příliš konkrétní název položky může být: „Cestovné na semináře, do azylových domů a na porady s partnerskými organizacemi“. Lepší formulace je: „Cestovné zaměstnanců projektu“. Tento název nám umožní financovat např. pracovní cestu, při níž proběhne schůzka s potenciální partnerskou organizací. Zdroj: [2A, 76]
- 2) Rozpočet projektu sestavujte **s ohledem na rozpočtový plán celé organizace**. Víme-li např., že mzda některého z našich zaměstnanců není v budoucnu pokryta z jiného zdroje, měli bychom zvážit jeho zapojení do aktivit (a do rozpočtu) připravovaného projektu. Zdroj: [2A, 76]


- 3) Abychom nezapomněli na žádnou důležitou položku nebo správně naplánovali výši jednotlivých položek, je dobré vzít si jako podklad **rozpočty našich minulých projektů**. Kromě toho je vhodné se **poučit z reálného čerpání** minulých projektů – na co se nedostávaly prostředky, popř. jaké prostředky nebyly dočerpány. Zdroj: [2A, 76]

Sestavte si měsíční plán výdajů a příjmů na první rok podnikání. Určete, kolik peněz potřebujete na profinancování prvního roku.



Náklady (v Kč)	Měsíc 1	Měsíc 2	Měsíc 3	Měsíc 4	Měsíc 5	Měsíc 6	Měsíc 7	Měsíc 8	Měsíc 9	Měsíc 10	Měsíc 11	Měsíc 12
----------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------

Investiční výdaje

Provozní výdaje

Příjmy

Bilance příjmy – výdaje za daný měsíc												
Nutno profinancovat												



2) Analýza dostupných zdrojů

Naše podnikání vyžaduje více typů zdrojů – od **finančních** přes **lidské** (např. kontakty, znalosti) až po materiální (vhodné prostory, vybavení). Při plánování zdrojů bychom měli myslet na to, že od našich partnerů nemusíme vždy chtít pouze peníze. Každopádně v následujícím textu se soustředíme na nejčastější zdroj, a tím jsou právě finance.

Víme-li, kolik prostředků potřebujeme, je čas podívat se na možnosti, kde je získat. Stejně jako u nákladů, i v případě zdrojů je vhodné rozlišovat zdroje určené na **rozjezd podnikání** a zdroje na **provoz podnikání**. Zdroje na rozjezd jsou zpravidla mnohem větší než zdroje provozní a jsou utraceny v relativně krátkém časovém horizontu.

Na **start podnikání** (investiční financování) potřebujeme některý z následujících zdrojů nebo jejich kombinaci:

- 🐾 **vlastní zdroje**,
- 🐾 půjčku od **přátel, nadšenců a příbuzných** (viz koncept FFF),
<http://onstartups.com/tabid/3339/bid/216/Raising-Capital-Friends-Family-and-Fools.aspx>
- 🐾 úvěr od **banky, nadace** nebo **investičního fondu**,
- 🐾 dotaci od státu či jiného **veřejného subjektu**,
- 🐾 grant od nadace či jiného **soukromého subjektu**,

- 🐾 prostředky od **investora**,
- 🐾 **alternativní zdroje** např. crowd funding.
http://en.wikipedia.org/wiki/Crowd_funding

Po zaběhnutí podnikání v ideálním případě financujeme **z vlastních výnosů**, ale sociální podniky obvykle zároveň používají i další zdroje (provozní financování):

- 🐾 dotaci od státu či jiného **veřejného subjektu**,
- 🐾 příspěvky od státu na **zaměstnávání osob znevýhodněných** na trhu práce,
- 🐾 granty od nadace či jiného **soukromého subjektu**.

Zdroj, se kterým by sociální podnikatel nikdy neměl počítat, je „**dotace od zákazníků**“. Podnikatel nikdy nemůže počítat s tím, že zákazníci budou jeho zboží či služby kupovat ne kvůli jejich užitné hodnotě, ale z touhy podpořit dobrou věc. Takový záměr nelze považovat za podnikání v pravém slova smyslu. Praxe také ukazuje, že financování „soucitem zákazníků“ je **nerealistický předpoklad**.

Základní rozdělení finančních zdrojů je na **vratné** a **nevratné**.

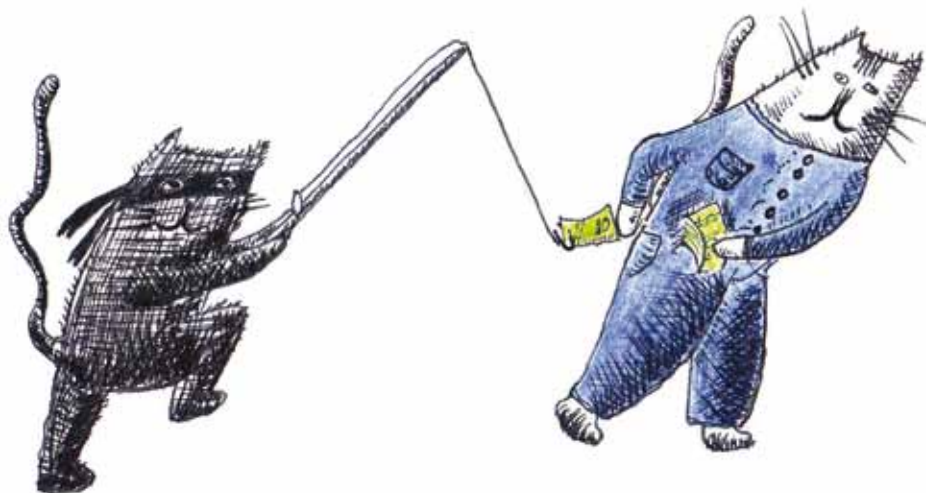
Vratným zdrojem jsou **půjčky**, popř. **úvěry**. Věřitel je dlužníkovi poskytuje na určitou dobu a za to zpravidla požaduje úrok. Podstatná je otázka **ručení za splacení půjčky**. Od začínajících podnikatelů často věřitelé požadují **osobní ručení** (např. formu směnky). V případě, že podnikatelský projekt neumožňuje úvěr splácet, může pak věřitel vy-

Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání.



užít osobní příjem či dokonce majetek ručitele. Osobní ručení představuje způsob, jak zvýšit pravděpodobnost získání prostředků, ale na druhé straně v případě neúspěchu ohrožuje osobní finanční situaci podnikatele a jeho rodiny.

Nevratnými zdroji jsou nejčastěji **dotace, granty a investorské vklady**. Investoři vkládající prostředky do našeho podnikání očekávají jejich návratení a většinou i zhodnocení (tzn. vyšší než vloženou částku). Investor se od věřitele liší především tím, že se s podnikatelem přímo podílí na riziku (tj. úspěchu či neúspěchu) jeho podnikání.



Externí zdroje financování sociálních podniků dostupné v ČR (analýza od Marka Jetmara).





Závislost sociálního podnikání na veřejných zdrojích

Stávající veřejné zdroje na podporu sociálního podnikání lze rozdělit do dvou skupin – prostředky určené na:

- a) **zaměstnávání znevýhodněných** – podporu lze čerpat v rámci **politik trhu práce** (příspěvky na jednotlivé klienty),
- b) **rozjezd/provoz podnikatelských projektů** – pomoc lze čerpat v rámci **strukturalních politik** (evropské či státní dotace subjektům usilujícím o zaměstnávání znevýhodněných).

Neziskové organizace do podnikání často vstupují proto, aby **nebyly tolik závislé na podpoře od státu**, krajů obcí apod. Je obvyklé, že sociální podnikatelé využijí dotace na **rozjezd podnikání** (počáteční investice, dotace provozu, než se podnik zajede). Dotace z veřejných zdrojů je tak prostředkem pro přežití podniku do doby, než dosáhne ekonomické udržitelnosti.

Za nezdravé se však považuje, aby veřejné instituce dotovaly fungování sociálních podniků i **v době jejich normálního běhu**. Jednak tím „padá“ argument, že sociální podnikání šetří státní výdaje, jednak se mohou cítit poškození konkurenti na stejném trhu, kteří podporu od státu nedostávají, protože nejsou sociálním podnikem. Zdroj: [9A; 15]

Existují však výjimky, kdy financování provozu sociálních podniků státem není vnímáno tak negativně – především:



- 1) Pokud sociální podnikatelé pobírají **příspěvky na zaměstnávání** osob znevýhodněných na trhu práce (stejnou šanci mají i jiní podnikatelé).
- 2) Pokud lze instituce veřejného sektoru považovat za **platící zákazníky sociálního podniku**, kteří si kupují jeho produkty – např. městská část, která si najme na úklidové služby sociální podnik. To platí hlavně v případě, kdy sociální podnik dodává konkurenceschopnou službu či zboží v porovnání s běžnými dodavateli (pokud jde o cenu a kvalitu).

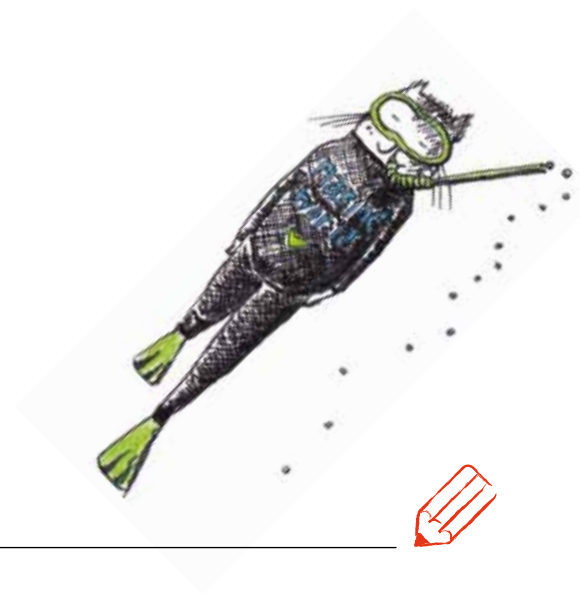
Současná státní podpora sociálního podnikání

Sociální podnikání je podporováno v zásadě ze dvou programů Op LZZ a IOP.






A) Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) – neinvestiční finanční prostředky

V současné době běží na předkládání projektů v rámci výzvy č. 30, která je kontinuální do 30. 11. 2012.

Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání.  



Výzva je určena na následující činnosti:

-  povinný typ činnosti pro všechny žadatele: tvorba a implementace principů sociálního podnikání žadatele,
-  vytvoření a zachování pracovních míst pro cílové skupiny,
-  vytvoření a zachování pracovních míst pro vedoucí zaměstnance (vedení projektu a sociálního podniku a vedení zaměstnanců z CS) a zaměstnance zajišťující specifickou podporu zaměstnaným z cílových skupin (asistent/ka, psycholog/psycholožka...),
-  vzdělávání zaměstnanců sociálního podniku zapojených do projektu (např. manažerské techniky, kurzy pro obsluhu strojů...)
-  marketing sociálního podniku (kampaně na podporu prodeje, reklama...).

Podrobné informace lze najít zde:

http://www.esfcr.cz/file/7884_3_1/download/



B) Integrovaný operační program (IOP) – investiční finanční prostředky

Následující informace jsou zatím z již neaktuální výzvy. V průběhu roku 2011 má být otevřena výzva nová, která bude mít pravděpodobně podobné podmínky. Způsobilými výdaji v členění dle vyhlášky Ministerstva financí ČR č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě, ve znění pozdějších předpisů jsou:

- 🐾 pořízení dlouhodobého hmotného majetku (položky rozpočtové skladby 6121, 6122, 6123, 6125, 6130),
- 🐾 pořízení dlouhodobého nehmotného majetku (položky rozpočtové skladby 6111),
- 🐾 pořízení dlouhodobého drobného hmotného a nehmotného majetku (položky rozpočtové skladby 5137, 5172),
- 🐾 pořízení majetku s dobou použitelnosti kratší než jeden rok nebo pořizovací cenou nižší než 3 000 Kč (položka rozpočtové skladby 5139),
- 🐾 pořízení nehmotného majetku s pořizovací cenou nižší než 7 000 Kč a dobou použitelnosti delší než 1 rok (položka rozpočtové skladby 5169),
- 🐾 výdaje na nákup služeb souvisejících s pořízením dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, tedy služeb tvořících součást ocenění dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a nákladů na zaškolení pracovníků (položky rozpočtové skladby 5169, 6122, 6123, 6125, 6111),

- 🐾 mzda projektového manažera v maximálním rozsahu 0,5 pracovního úvazku na projekt / maximální výše mzdy 22 500 Kč měsíčně včetně povinných odvodů na daně a pojištění za zaměstnance a zaměstnavatele; *pozn. v případě nižšího úvazku se uvedená maximální částka mzdy poměrně krátí,*
- 🐾 výdaje na propagační opatření, které byly vynaloženy v přímé vazbě na projekt a v souvislosti s požadavky uvedenými v Pravidlech pro provádění informačních a propagačních opatření v maximální výši do 50 000 Kč (položky rozpočtové skladby 5137, 5139, 5169),
- 🐾 daň z přidané hodnoty u neplátců DPH,
- 🐾 daň z přidané hodnoty plátců DPH, pokud neuplatňují nárok na odpočet daně na vstupu.

Bližší vymezení způsobilosti výdajů je uvedeno v Příručce pro žadatele a příjemce, která je přílohou této výzvy.

Podrobné informace lze najít zde:

<http://www.mpsv.cz/cs/6748>



„Kam míří vaše pozornost, tam směřuje vaše energie
a tam se objeví i výsledky.“

Harv Eker

Čemu je potřeba věnovat pozornost / co je dobré si uvědomit při přípravě projektové žádosti:

- 1) V případě investic zvažte, zda vámi popisované projektové aktivity budou využívat **celou stavbu** nebo **celou kapacitu** stroje.
- 2) Je třeba uvádět konkrétní **ověřitelná data**.
- 3) **Časový harmonogram** u investičních projektů by měl být **konzultován s odborníkem** na stavbu nebo na danou technologii.
- 4) U neinvestičních projektů je třeba uvažovat s **dostatečnou dobou na výběr** zaměstnanců (pokud už nejsou vybráni) a na jejich zaškolení či zapracování.
- 5) Je důležité, aby **SWOT analýza odpovídala ostatním částem** textu, aby byla v souladu s popisem podnikání, s analýzou tržního prostředí a následně také s analýzou rizik.
- 6) Pokud žadatel nemá **zkušenosti s prací s cílovou skupinou**, je vhodné zapojit do realizace partnera nebo pracovníka, který tuto zkušenost má.
- 7) Je vhodné zaměřit se na **spolupráci v komunitě, zapojení neziskových organizací** do práce s cílovou skupinou apod.





Deset nejčastějších důvodů pro odmítnutí žádostí o financování sociálního podnikání

Ať už je náš projekt jakkoli rozsáhlý, v určitém stádiu pravděpodobně budeme žádat nějaký externí subjekt o financování. Proto se hodí vidět do myslí poskytovatelů zdrojů, znát nejčastější důvody odmítnutí žádostí i tipy, jak se jim vyhnout:

1) „Žadatel nesplňuje naše priority.“

Před přípravou žádosti zjistíme, zda je náš projekt v souladu se strategií poskytovatele prostředků.

2) „Projekt není realizován v geografické oblasti, ve které působíme.“

Ujistíme se, že jsme způsobilým žadatelem z hlediska územní příslušnosti.

3) „Žádost není v námi požadovaném formátu.“

Přesně dodržíme formální náležitosti žádosti a to i za cenu úpravy textu našeho podnikatelského plánu.

4) „Žádost je napsaná amatérsky a nesrozumitelně.“

S dostatečným předstihem před termínem odevzdání poprosíme kolegy či odborníka o kritické připomínky a úpravy.

5) „Požadovaná částka je mimo rozmezí, které obvykle poskytujeme.“

Zjistíme si, jaký finanční objem má podpora poskytovaná z tohoto zdroje.

6) „Žadatele vůbec neznáme a nevíme, jestli je důvěryhodný“.

Pokud to je u daného zdroje možné, snažíme se vytvořit si s ním dobrý vztah. Jinak se co nejlépe představíme v žádosti.

7) „Projekt neřeší urgentní problém, jeho efekt je diskutabilní“.

Zdůvodnění potřebnosti projektu zadáme zkušenému kolegovi tak, aby hodnotitele „pohnulo“. Mělo by znít urgentně, ale ne krizově.

8) „Cíle a plán aktivit jsou příliš ambiciózní v porovnání s rozpočtem a časem na realizaci.“

Při psaní žádosti jsme realističtí a slibujeme jen to, co jsme schopni splnit v daném čase a za dané peníze.

9) „Žádost neobsahuje dost důkazů, že jde o dlouhodobě udržitelný podnikatelský projekt.“

Do žádosti přidáme přesvědčivé zdůvodnění, že podnikání bude moci pokračovat i po dočerpání požadovaných zdrojů.

10) „V tomto kole jsme již všechny peníze rozdělili.“

Nebereme si to osobně. Umožňuje-li to daný zdroj, příště podáme žádost co nejdříve. Zdroj: [10A: 85]



Klady a zápory jednotlivých typů zdrojů financování sociálního podnikání (I)

Veřejné prostředky

Obecně všechny prostředky rozdělované institucemi veřejného sektoru (např. příspěvky na zaměstnávání znevýhodněných, dotace od krajů, „evropské peníze“...).

Pro

K dispozici bývají relativně velké částky (u evropských prostředků i na několik let).

Někdy pomáhají financovat i provozní náklady.

Lze získat podporu i na prospěšné projekty, které by ji od veřejnosti získávaly obtížně (např. reintegrace lidí s trestní minulostí).

Podpora z veřejných zdrojů zvyšuje kredibilitu podniku.

Proti

Hodně byrokracie a administrativy.

Nutno realizovat předem schválené aktivity a výstupy – nízká flexibilita.

Lze narazit na problémy s cash flow – opožděné platby apod.

Občas nepredikovatelné chování dárce závislé na politické situaci, zájmech úředníků atd.

Nadace a nadační fondy

Organizace rozdělující buď soukromé prostředky, nebo přerozdělující prostředky získané od státu.

Pro

Většinou mají transparentní úmysly.

Lze získat podporu i na prospěšné projekty, které by ji od veřejnosti získávaly obtížně.

Větší flexibilita než u veřejných zdrojů.

Méně administrativy než u veřejných zdrojů.

Možnost vytvoření si dlouhodobých vztahů s dárce.

Proti

Často relativně krátkodobé zdroje (do 1 roku).

Velká konkurence žadatelů v porovnání se zdroji, které jsou k dispozici.

Někdy dlouhá doba na posouzení žádosti o prostředky.

Některé grantové výzvy jsou příliš úzce zaměřené.



Soukromé firmy	
<i>Peněžní i nepeněžní formy sponzorství a podpory ze strany firem.</i>	
Pro	Proti
Velmi flexibilní, lze získat financování pro širokou škálu aktivit.	Získání podpory bývá časově náročné, vyžaduje hodně úsilí a je velmi nejisté.
Možnost vytvoření si dlouhodobých vztahů s dárce.	Často velmi krátkodobé zdroje.
Lze získat různou podporu, ne jen finanční sponzorování, např. materiální dary, služby apod.	Spolupráce s některými firmami může být v rozporu s etickými principy organizace.

Zdroj: [10A; 67-70]

Klady a zápory jednotlivých typů zdrojů financování sociálního podnikání (II)

Individuální dárci	
<i>Přímá podpora získávaná od jednotlivců (např. pravidelné finanční dary, půjčky, převody majetku).</i>	
Pro	Proti
Velmi flexibilní, zdroje lze použít na širokou škálu nákladů.	Vytváření sítě individuálních podporovatelů je poměrně náročný a dlouhodobý projekt.
Získávání zdrojů zároveň slouží k šíření povědomí mezi veřejností.	V soutěži o individuální dárce mají malé sociální podniky těžkou pozici oproti velkým NNO.
Možnost zajištění pravidelného příjmu.	



Vlastní fundraisingové akce

Benefiční a jiné akce či kampaně pořádané za účelem získání prostředků od jednotlivců či firem (koncerty, dražby...).

Pro	Proti
Často způsob, jak rychle získat menší částky.	Těžko předvídatelná výtěžnost (zvláště u nových akcí)
Získávání zdrojů zároveň slouží k šíření povědomí mezi veřejností.	Organizace akcí může být časově náročná, a v důsledky proto i drahá v porovnání s výnosem.
Může jít o zajímavé a zábavné aktivity.	Nutno vzít v úvahu právní a administrativní omezení (např. pro vybírání vstupného, veřejné sbírky apod.).
Možnost nákladově nenáročných akcí.	

Vydělané peníze

Prostředky z vlastní uydělečné činnosti organizace.

Pro	Proti
Prakticky žádná omezení v použití zdrojů, mohou podporovat nezávislost a růst organizace.	Může být stresující, protože očekávání platících zákazníků jsou vyšší než u neplatících klientů.
Často jde o pravidelný zdroj.	Vyžaduje podnikatelské dovednosti a znalost trhu.
Placení psychologicky zvyšuje hodnotu naší práce v očích našich zákazníků.	Vyžaduje zpravidla počáteční kapitál.
Závislost na vydělaných prostředcích zvyšuje tlak na růst kvality naší práce.	Nutná změna kultury organizace.



3) Určení zdrojů, o které budeme usilovat

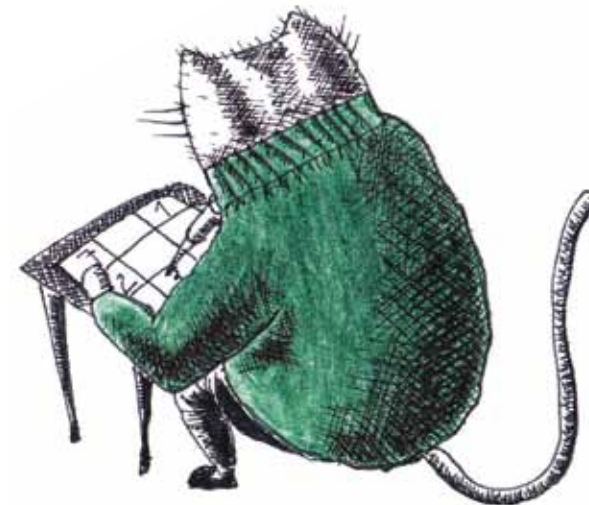
V prvním kroku jsme zjistili, kolik zdrojů potřebujeme. Ve druhém kroku jsme se seznámili s dostupnými zdroji a jejich pro a proti. Nyní bychom se měli podívat na naši organizaci a **vybrat ty nejhodnější**, o které má smysl usilovat. Každý ze zdrojů financování má své klady a zápory, které musíme zvážit, než se rozhodneme, o jaké zdroje chceme usilovat. Například všichni poskytovatelé prostředků mají určité náro-

ky na to, co bychom měli dělat a jaká pravidla musíme dodržovat, poskytnou-li nám prostředky. Proto je velmi důležité postavit finanční strategii tak, aby **naše zájmy byly v souladu** se zájmy našich plánovaných poskytovatelů prostředků.

Stejně tak naše organizace a náš záměr (sociální podnik) má potenciál získat konkrétní zdroje spíše než jiné. Proto bychom měli porovnat požadavky poskytovatelů zdrojů i naši situaci a na základě toho se rozhodnout. K tomu nám může pomoci SWOT našich fundraisingových možností.





Může vypadat například takto:

Silné stránky (naše organizace)	Slabé stránky (naše organizace)
V minulosti se nám dařilo získávat podporu od místních firem.	Nemáme moc zkušeností s vlastním fundraisingem.
Máme dobré vztahy s několika vlivnými osobnostmi.	Nemáme dost informací o všech možných zdrojích financování.
Máme několik úspěšných projektů, které mohou být potenciálně zajímavé pro poskytovatele prostředků.	Jsme zahlceni každodenní operativou a stávajícími projekty, takže na fundraising nám nezbyvá moc času.
Máme dobrou image, která je atraktivní pro naše podporovatele.	Nemáme dost finančních zdrojů na investice do posilování svého PR.
Příležitosti (naše okolí)	Hrozby (naše okolí)
Pracujeme v oboru, do kterého v současnosti směřuje relativně hodně prostředků.	Působíme na území, které není považováno za významně postižené sociálními problémy.
V naší oblasti práce nemáme skoro žádnou konkurenci.	Ekonomické problémy snižují ochotu firem přispívat na společensky prospěšné projekty.
Máme dobré vazby na nadace a agentury, které by měly být schopné poradit nám ohledně zdrojů financování.	V našem kraji je mnoho organizací, které se potenciálně mohou ucházet o stejné zdroje jako my.



Sestavte jednoduchou fundraisingovou SWOT analýzu vaší organizace.

Na základě ní a na základě znalosti dostupných zdrojů vytipujte konkrétní zdroje, o které má ve vašem případě smysl usilovat.

Silné stránky (naše organizace)	Slabé stránky (naše organizace)
	
Příležitosti (naše okolí)	Hrozby (naše okolí)
	



4) Plán na získání zdrojů

Plán na získání zdrojů spočívá v tom, že si zodpovíme tyto základní otázky:

1) *Jaké fundraisingové aktivity zvolíme?*

Aktivity závisejí na zdrojích prostředků, o které jsme se rozhodli usilovat.



2) *Kdo z naší organizace to bude dělat?*

Sestavíme projektový tým a určíme jednu osobu zodpovědnou za celý plán nebo za jednu aktivitu (včetně vyhodnocování).



3) *Do kdy musejí být jednotlivé aktivity hotové?*

Při stanovování dílčích termínů pro jednotlivé aktivity plánujeme odzadu, tj. od finálního termínu, který se vztahuje k danému zdroji (např. uzávěrka grantových žádostí).



4) *Jak poznáme, že jsme aktivitu zrealizovali?*

Je potřeba přesně stanovit, co znamená dokončená aktivita (např. podaná žádost, zpráva o fundraisingové akci apod.)




5) *Jak změříme úspěch aktivity?*

Úspěchem aktivity se myslí nabídka zdrojů financování (v určité minimální potřebné výši). Zdroj: [10A; 79]





Vytvořte plán na získání finančních zdrojů na vaše sociální podnikání (předvyplněné řádky slouží jako příklad)

Zdroj financování	Cílová částka	Aktivity	Realizuje	Zodpovídá	Zrealizování aktivity	Do kdy	Ukazatel úspěchu
Dotace z OP LZZ	3 mil. Kč	Účast na semináři pro žadatele	Koordinátor fundraisingu	Koordinátor fundraisingu	Zápis ze semináře	Říjen 2011	Přidělená dotace
		Nastavení spolupráce externím konzultantem	Vedoucí projektu ABCD	Koordinátor fundraisingu	Smlouva s konzultantem	Prosinec 2011	Přidělená dotace
		Příprava a odevzdání projektové žádosti	Koordinátor projektu ABCD Administrativní pracovník II	Koordinátor fundraisingu	Odevzdaná žádosti	Březen 2012	Přidělená dotace
							



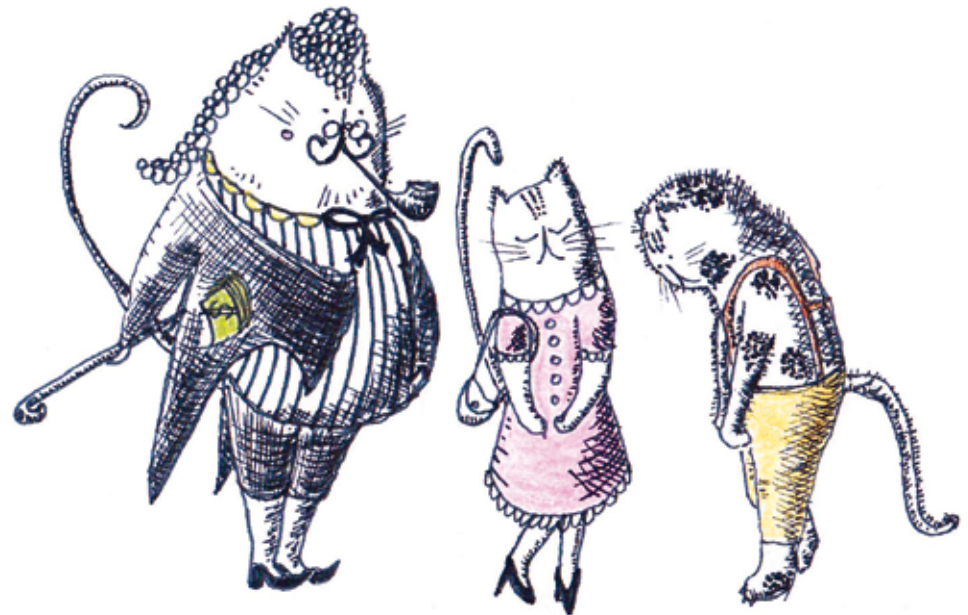
5) Řízení rizik fundraisingu

Protože získání prostředků na rozjezd podnikání je pro náš úspěch klíčové, vyplatí se věnovat rizikům fundraisingu zvláštní pozornost.

Existují v zásadě tato tři základní rizika:

- 1) U zdroje, kde žádáme, **nebude dostatek prostředků** – nehledě na to, jak dobře napíšeme žádost či podnikatelský plán, prostě se na nás nedostane.
- 2) Financování sice dostaneme, ale **nižší než plánovanou částku**. O prostředky na podporu sociálního podnikání se uchází stále více subjektů, a tak je tato situace častá. Měli bychom tedy předem vědět, jakou minimální roční částku potřebujeme na realizaci projektu v minimálním smysluplném rozsahu.
- 3) I když je nám přislíbeno financování, vznikne významné **zpoždění v přijetí prostředků** na náš bankovní účet – tzv. problém s cash flow. Zdroj: [10A: 81]

Se všemi těmito riziky bychom měli počítat a připravit se na ně v tzv. rizikovém plánu.



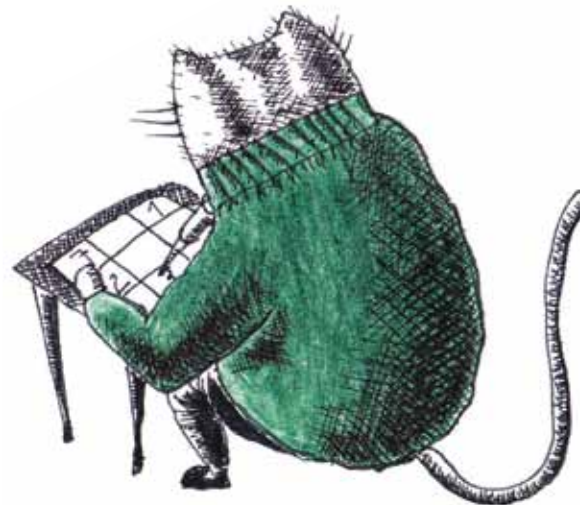


Příklad části rizikového plánu:

Riziko	Možnosti řešení	Výhody řešení	Nevýhody řešení	Zvolené řešení	Zdůvodnění řešení
Nedostane me dotaci z OP LZZ, ale financování od investora ano.	Požádáme investora o další prostředky.	Spolupráce s jedním poskytovatelem prostředků.	Investor pravděpodobně požaduje vícezdrojové financování.	1) Hned nyní budeme informovat investora, že dotace z OP LZZ nemusí vyjít. 2) Pokud investor nebude ochoten v případě neúspěchu OP LZZ navýšit svůj vklad, vypracujeme plán na přiměřené snížení rozsahu projektu a navýšení objemu dobrovolnické práce. 3) Hned nyní začneme připravovat žádosti o financování z dostupných nadačních zdrojů.	1) Pasivně nečekáme, až negativní situace nastane. 2) Zvolené řešení umožní realizaci projektu bez přílišné závislosti na dobrovolnících. 3) Pokud získáme prostředky od investora, z OP LZZ i z nadačních zdrojů, budeme moci naopak zvětšit rozsah projektu oproti současnému plánu.
	Zmenšíme rozsah projektu.	Projekt půjde zrealizovat se současnými zdroji.	Nižší efektivita podniku		
	Odložíme datum zahájení projektu a podáme žádost na OP LZZ v dalším kole.	Možnost zrealizovat projekt v původně plánovaném rozsahu.	Naše žádost v dalším kole OP LZZ může být také neúspěšná.		
	Budeme žádat o nadační zdroje.	Možnost zrealizovat projekt v původně plánovaném rozsahu.	Značný objem další práce; zpoždění v možném zahájení projektu.		
	Snížíme náklady na mzdy zapojením většího podílu dobrovolnické práce.	Možnost zrealizovat projekt v původně plánovaném termínu.	Přílišná závislost úspěchu projektu na dobrovolnících.		

Zdroj: [10A; 81]

Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



Připravte si rizikový plán pro fundraising prostředků na vaše sociální podnikání.

Riziko	Možnosti řešení	Výhody řešení	Nevýhody řešení	Zvolené řešení	Zdůvodnění řešení
					



6) Stanovení strategie pro odchod z podnikání

Počítáme-li v naší fundraisingové strategii se získáním prostředků na omezené období (např. dotace na 3 roky), měli bychom mít připravený plán, co budeme s naším sociálním podnikem dělat po skončení toho období.

V zásadě existují tyto 4 možnosti plánovaných exitů ze sociálního podnikání:

- 1) Podnik bude **pokračovat ve stejném rozsahu** nebo bude svou činnost dokonce **rozšiřovat**: počítáme-li s touto variantou, již od počátku realizace podnikatelského záměru bychom měli pracovat na zajištění financování po skončení období, na které máme významný zdroj. Ideální je rozvíjet kapacity podniku tak, aby pak byl soběstačný z příjmů z vlastní činnosti.
- 2) Některé projekty na podporu sociálního podnikání mají **přirozeně omezený časový rámec** a po jeho uplynutí jsou ukončeny. Jde například o projekty zaměřené na vybudování dodatečných výrobních kapacit podniku.
- 3) Dalším možným způsobem exitu je **předání podnikání jinému subjektu**. Může tomu tak být například po skončení pilotního projektu poskytování nové sociální služby, kterou v případě úspěchu přebere veřejná instituce, zdravotnické zařízení apod.

- 4) Projekt bude pokračovat **v menším rozsahu**. Tak tomu je například u projektů zaměřených na vybudování komunitních informačních systémů. Po jejich úspěšném zavedení aktivity spočívají již jen v údržbě systému, popř. aktualizaci informací.
- 5) Projekt nebude finančně udržitelný, nebo nebude generovat očekávaný společenský dopad a bude nutné ho ukončit. Zdroj: [10A; 82]



„Opravdu vést, znamená inspirovat druhé,
aby více snili, více se učili, více dělali
a byli něčím víc, než jsou teď.“

John Quincy Adams

2.6 Partnerství – akcelerátor úspěchu sociálního podnikání

Pro úspěch sociálního podnikání jsou nejdůležitější stejné 3 věci jako pro úspěch podnikání běžného: dobrý tým, dobrý podnikatelský záměr (znalost trhu) a nadšení spojené s vytrvalostí. V sociálním podnikání však o úspěchu ještě více než v normálním byznysu rozhodují **klíčová partnerství** neboli kontakty a **spolupráce s vhodnými lidmi a organizacemi**.

Partnerství nám může přinést následující pozitivita:

- 🐾 možnost prodávat nové nebo **vylepšené produkty**,
- 🐾 větší **geografický dosah** našeho podnikání nebo přístup k novému segmentu zákazníků,
- 🐾 úspory nákladů a efektivnější **využití zdrojů**,
- 🐾 znalosti, zkušenosti, informace a sdílení **dobré praxe**,
- 🐾 **sdílení rizika** spojeného s novým podnikatelským projektem,
- 🐾 schopnost snáze **zvětšit rozsah** činnosti v případě úspěchu,
- 🐾 silnější hlas a **lepší vyjednávací schopnost**,
- 🐾 **lepší koordinace** vzájemných aktivit,
- 🐾 **vzájemná podpora** a dodání důležitých schopností/kontaktů, které nám chybí,
- 🐾 **konkurenční výhoda**. Zdroj: [10A; 103]

Pozitiva jsou samozřejmě vyvážena možnými negativy partnerství:

- 🐾 v případě neúspěšné spolupráce **ztráta času a dalších zdrojů** investovaných do rozvoje partnerství,
- 🐾 **nižší flexibilita** v naší činnosti,
- 🐾 **složitější rozhodování**,
- 🐾 **ztráta autonomie**,
- 🐾 **odčerpávání energie** a zdrojů od hlavního cíle podnikání,
- 🐾 **poškození našeho dobrého jména**,
- 🐾 větší **právní rizika**,
- 🐾 **matení dalších našich zainteresovaných subjektů (našich stakeholderů)**. Zdroj: [10A; 103]





Jaká jsou naše klíčová partnerství?

Napište jména organizací, které připadají v úvahu jako partneři vašeho sociálního podnikání.

- 🐾 Jaké partnerské organizace, firmy, korporace a jednotlivce můžete **zapojit do rozvoje** svého podnikání (zaměstnanci, klienti, komunita, dodavatelé, investoři atd.).
- 🐾 Zjistěte, jaká **podpora od veřejného sektoru** pro vás připadá v úvahu – dotace, školení, možnost spolupráce s místními úřady apod. Veřejný sektor bude pravděpodobně hrát stále významnější úlohu v podpoře začínajících sociálních podnikatelů. Proto je vhodné být s odpovědnými úřady v kontaktu a udržovat s nimi dobré vztahy.
- 🐾 Zvažte využití pomoci od organizací, které si kladou za cíl **podporovat rozvoj sociálního podnikání** – formou vzdělávání, poradenství, budování kapacit sociálních podniků apod.

U každého partnera (jednotlivce, skupiny či organizace), kterého zvažujeme pro náš podnikatelský projekt, bychom si měli nejprve odpovědět na tyto otázky:

1) Co přesně je **cílem** naší spolupráce? Čeho chceme s tímto partnerem dosáhnout?



2) Je partnerství **nejlepší způsob**, jak toho dosáhnout? Není vhodnější např. najmout si na tuto činnost vlastního zaměstnance?



3) Kdo partnerství navrhl? Jaký na něm má partner **zájem**?



4) **Podporují** toto partnerství další důležité lidé z naší organizace (např. členové týmu, rada občanského sdružení)?



5) Je partnerství **v souladu** s vizí, hodnotami a prioritami naší organizace?



6) Jak **kritické** je partnerství pro náš projekt (je podmínkou jeho startu nebo přežití)? Zdroj: [10A; 104]





Organizace a iniciativy, které v ČR podporují sociální podnikání

Nadace VIA

Provozuje akademii sociálního podnikání.

<http://www.nadacevia.cz>

Nová ekonomika

Realizuje projekt Tématické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky TESSEA, vzdělávací workshopy a web.

<http://www.socialni-ekonomika.cz>, <http://www.nova-ekonomika.cz>

NESST

Realizuje školicí programy a další způsoby podpory.

<http://www.nesst.org>

ASHOKA

Zajišťuje podporu vybraných individuálních podnikatelů.

<http://czech.ashoka.org>

Innovation Tank

Realizuje projekt přenosu know-how v oblasti sociálního podnikání z Velké Británie do ČR.

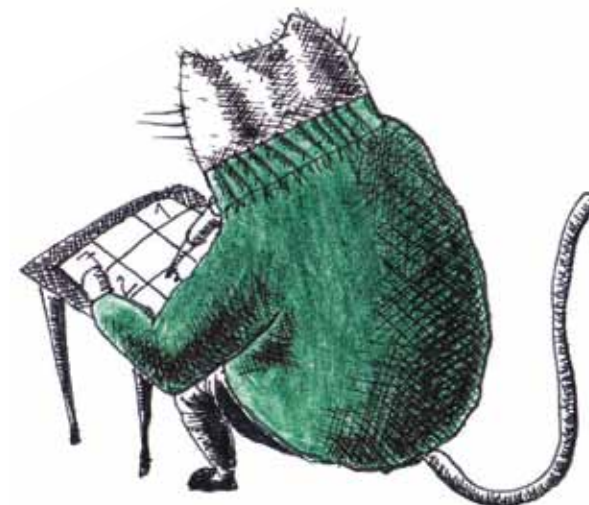
<http://www.innovationtank.eu>

Hub Praha

Nabízí zázemí pro rozvoj podnikání.

<http://prague.the-hub.net>





Zhodnocení potenciálu partnerství

Pokud v souvislosti s rozjezdem našeho sociálního podnikání uvažujeme o uzavření nějakého partnerství, měli bychom si předem vyjasnit několik klíčových otázek. K tomu může dobře posloužit tento kontrolní list:

Otázka	Ano	Ne	Stručný popis kladů a záporů
Přinese toto partnerství měřitelnou přidanou hodnotu našim zákazníkům (uživatelům našich služeb)?			
Ušetříme díky tomuto partnerství zdroje?			
Bude toto partnerství mít vliv na naše příjmy?			
Přinese toto partnerství přidanou hodnotu, která vyváží čas, energii další zdroje do něj investované?			
Ztratíme něco díky tomuto partnerství?			
Hrozí nám, že se díky tomuto partnerství odchýlíme od cílů práce naší organizace / našeho týmu?			
Ovlivní toto partnerství způsob nebo organizaci práce naší organizace/týmu, který má na starosti podnikatelský projekt?			
Změní toto partnerství nějak naše stávající partnerství nebo vztahy s jinými subjekty?			



Partnerství může nabývat více forem v závislosti na jejich účelu:

- 🐾 **Volné partnerství** – jde o uskupení, která navenek nemají svou právní formu. Lze je snadno zakládat i rozšiřovat. Bývají zakládána například za účelem sdílení know-how a výměny informací.
- 🐾 **Konsorcium s vedoucí organizací** – uskupení několika organizací, kdy jedna z nich vystupuje jako koordinátor konsorcia. Prostřednictvím konzorcií pak jeho členové např. společně žádají o zdroje financování. Hlavním příjemcem je zpravidla vedoucí konzorcium, který pak administruje rozdělení prostředků jeho členům.
- 🐾 **Konsorcium jako nová právnická osoba** – řídicí orgán této formy partnerství se zpravidla skládá ze zástupců jednotlivých členských organizací. Příjemcem prostředků je pak celá nová organizace, jejíž všichni vlastníci se pak podílí na souvisejících rizicích. ^[10A; 107]

Tipy dobré praxe pro partnerství:

- 1) Ujistěte se, že všichni jeho členové počítají s vyhrazením **potřebných zdrojů** (čas zaměstnanců či dobrovolníků, peníze) nutných na dosažení cílů spolupráce.
- 2) Zhodnoťte **rizika** související s potenciálním partnerem – jaká je jeho finanční situace, nemohou nás ohrozit jeho vnitřní problémy?
- 3) Hned na začátku stanovte partnerství jasné **časové omezení** vzájemné spolupráce.
- 4) Průběžně **monitorujte výstupy** a efektivitu spolupráce. V případě problémů ihned usilujte o nápravu nebo partnerství ukončete.
- 5) Nelitujte času věnovaného na posilování **dobrých vztahů a důvěry** s pracovníky partnerské organizace – např. společná mimo pracovní akce, pomoc nad rámec partnerství apod.
- 6) Ošetřete své partnerství **písemnou smlouvou** obsahující důležité náležitosti – viz níže. ^[10A; 106–109]



Doporučený obsah partnerské smlouvy

- 🐾 **název** partnerství,
- 🐾 stručná formulace **účelu** partnerství,
- 🐾 vyjmenování konkrétních **cílů**,
- 🐾 předpokládané **přínosy** pro zúčastněné strany,
- 🐾 **role** a **odpovědnosti** – kdo co, kdy a jak udělá,
- 🐾 **časový rámec** – jak dlouho bude partnerství trvat,
- 🐾 popis **rozhodovacích procesů** partnerství,
- 🐾 mechanismy pro **monitoring** a vyhodnocování spolupráce,
- 🐾 frekvence partnerských **setkání** a předpokládaná účast na nich,
- 🐾 popis způsobů vzájemného **informování**,
- 🐾 prohlášení partnerů o tom, že o případném **střetu zájmů** budou včas informovat protistranu,
- 🐾 **podpis** oprávněných osob zúčastněných stran. Zdroj: [10A; 109]



53.





Mnoho lidí vidí svět takový, jaký je, a ptají se:
„Proč?“
Já sním o světě, který tady ještě nikdy nebyl, a ptám se:
„Proč ne?“

Robert F. Kennedy

3/ Byznys plán

V předcházející kapitole jsme prozkoumali řadu aspektů našeho podnikatelského záměru. Pokud nám stále dává smysl jej rozvíjet, je načase naše předpoklady, přístupy, volby a závěry **strukturovaně sepsat**. Dejme se tedy do sestavování byznys plánu!

3.1 Úvod do tvorby byznys plánu

Co to je?

Byznys plán (nebo také podnikatelský plán či záměr) je **popis, jak podnik vytváří a doručuje hodnotu**. Byznys plán pro nás bude mapou či průvodcem, ale nikdy cílem. Bude se **průběžně měnit** podle našich potřeb, potřeb zákazníka či v důsledku jiných změn. Podnikatelský plán nám, našim investorům a partnerům umožní vidět náš projekt jako **jeden celek**, který má potenciál na to, aby přinášel zvolené cíle a růst.

Proč je potřeba byznys plán?

Potřebujeme mít plán. Neplánovat a pustit se rovnou do realizace s vnitřním ujištěním, že to přece nějak zvládneme, je nejkratší cesta ke katastrofě. Málokoho baví plánovat, ale poctivý plán nám umožní předejít mnoha finančním i nefinančním nepřijemnostem. Buďme profesionálové, vyvarujme se zbytečných chyb a dejme se do sestavování skvělého byznys plánu!

Byznys plán může mít více cílů a důvodů. Tady jsou některé z nich:

- 🐾 Je důležité jej vytvořit pro definování základních **principů našeho podniku i jeho cílů a strategií**, které použijeme pro úspěšné podnikání a ke kterým se budeme vracet při dalších důležitých rozhodnutích.
- 🐾 Byznys plán budeme potřebovat **pro investory**. Jeho obsah i forma nám pomůže získat prvotní zájem i důvěru.
- 🐾 Podstatou byznys plánu je udělat náš projekt **uskutečnitelným**.
- 🐾 Největší výzvou je udělat tento plán **jednoduchý, relevantní a pochopitelný**, ale stále dostatečně komplexní, aby pokryl vše potřebné.
- 🐾 Důležitější než vlastní výsledek byznys plánu je často vlastní **proces jeho tvorby**, během kterého mnohdy vyplavou na povrch různá očekávání a vnímání jednotlivých členů týmu. Jejich včasné vyřikání a odladění nám ušetří spousty vrásek při realizaci. Toto interní sjednocení nám pomůže vybudovat jednotící prvek a společné cíle.



Jak začít byznys plán tvořit?

1) Vždy mějme na paměti, kdo bude byznys plán číst

- 🐾 Máme-li více druhů čtenářů (my, investor, širší komunita, veřejnost nebo odborníci atd.), je možné, že byznys plán **rozdělíme** na jednoduché shrnutí s klíčovými čísly a na podrobnou přílohu. Forma byznys plánu je nesmírně důležitá.

2) Bud'me co nejpřesnější, nejnázornější a co nejúspornější

- 🐾 Dlouhé povídání je na nic. Každé další slovo snižuje význam ostatních slov. Použijeme pokud možno **krátké, naprosto jasné věty**. Podrobnosti dávejme do **příloh**. Dejme plán přečíst někomu, kdo o našem plánovaném byznysu neví nic, a zeptejme se, zda je náš plán jasný a čtivý. Čtivost zvýšíme, pokud budeme vždy postupovat od obecného ke konkrétnímu a každý oddíl začne krátkým shrnutím (tzn. začneme výsledkem dané kapitoly).
- 🐾 Převeďme slova a čísla v tabulkách do **grafů, schémat, náčrtků, obrázků** či jiných grafických podob. Zvýšíme tím čtivost, přehlednost a názornost našeho byznys plánu. Pro číselné údaje a strukturované myšlenky použijeme přehledové tabulky, které nás nutí se vyjadřovat jednoduše.
- 🐾 Existují-li externí formální požadavky, věnujme jim maximální pozornost.

3) Začneme co nejdříve a konzultujeme

- 🐾 Přepracování byznys plánu je sice možná trochu bolestivé, ale umožní nám neustále sledovat, na čem jsme se dohodli, co již máme ujasněné a co nám chybí. Navíc vždy máme „**něco**“, **co můžeme ukázat** potenciálním investorům, kolegům, kamarádům či odborníkům, i když jde zatím o rozpracovanou verzi. Konzultace si zkusme zajistit co nejdříve a od lidí různého zaměření jak profesionálního, tak osobnostního.
- 🐾 Vždy mějme naučený tzv. **sales pitch** (nebo také elevator pitch). Jde o cca **60vteřinové představení** našeho záměru, protože investor či potenciální partner nám často může dát pouze 60 vteřin své pozornosti. Pokud jej zaujmeme, máme vyhráno a můžeme naplánovat následnou, podrobnější schůzku. Standardní sales pitch má čtyři části:
 - problém**, na který náš byznys reaguje,
 - řešení**, které nabízíme,
 - přínosy** našeho řešení,
 - naše **důvěryhodnost** (proč zrovna my to zvládneme).
- 🐾 Představení našeho podniku často trénujme, když se nás někdo zeptá, jak se mám a co dělám. Zpětná vazba spousty lidí má obrovskou hodnotu.



4) Nechme si poradit, neopakujme známé chyby

- 🐾 Často nám může pomoci, pokud nám s procesem tvorby byznys plánu pomůže někdo **nestranný, ale motivovaný** na kvalitním plánu.
- 🐾 Dobrou praxí především v zahraničí je použít zkušené **byznys konzultanty**. Na každou z oblastí byznys plánu existují specialisté, kteří se věnují pouze tomuto tématu. Jejich zkušenosti a přehled nám mohou náš byznys plán výrazně zkvalitnit.

5) Střídejme tempo

- 🐾 Přihlasme se na nějakou víkendovou akci, kde se za účasti zkušených odborníků pokusně **nacvičuje tvorba byznys plánů**. Takové akce jsou často zdarma, jsou pořádané při vysokých školách, studentských organizacích, sdružení investorů, podnikatelských inkubátorech atd. Účastníci bývají udiveni, kolik se toho dá za 48 hodin vytvořit.

6) Investujme čas

- 🐾 Mějme vyhrazeno **dostatek času** na tvorbu byznys plánu. Investice našeho času do správného a pečlivého plánování je jedna z nejlepších investic, které můžeme do našeho sociálního podnikání vložit, a je malým testem toho, jak vážně to s ním myslíme.

Co udělat nejdříve?

Nejprve naformulujeme nejdůležitější skutečnosti pro naši práci:

1) základní východiska plánu (co chceme a také co nechceme)

Jasný a stručný cíl podnikání (mise), čeho chceme dosáhnout (vize), hodnoty, kterým věříme, a ukazatele, podle kterých poznáme, že naši misi, vizi a hodnoty naplňujeme. Nezapomeňme na ne-cíle, tedy čeho nechceme (alespoň prozatím) dosáhnout,

2) časový horizont

Doporučujeme plánovat v horizontu 3 let. Jakmile lépe poznáme svou činnost i trh, na kterém operujeme, můžeme plánovat na více let,

3) akční plán tvorby byznys plánu


Vytvořme si akční plán (tzv. cestovní mapu) vytváření a naplňování byznys plánu s jasnými termíny a zodpovědnostmi jednoho člověka a pravidelnými setkáními nad kontrolou dodržování tohoto akčního plánu.

Pokud máme první základní představu o tom, čeho chceme naším podnikáním dosáhnout, na jakých hodnotách a principech chceme stavět, z jaké situace vycházíme a kdo bude celý proces ovlivňovat nebo jím bude ovlivňován, můžeme začít **konkrétní kroky** naplňování našeho byznys plánu. Zdroj: [10A: 29]

Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



Připravte si akční plán tvorby byznys plánu

Název milníku (Co)	Popis milníku (Co podrobněji)	Termín milníku (Do kdy)	Osoba zodpovědná za splnění (Kdo)	Poznámky (Spolupracující osoby, potřeby...)
				

Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



„Budoucnost patří lidem, kteří vidí příležitosti před tím než ji vidí ostatní.“

Theodore Levitt

Vzory a návody pro sestavení byznys plánu

Šablona byznys plánu často užívaného sociálními podniky ve Spojeném království (o příloze na konci této publikace).

Konkrétní vzorové byznys plány (vč. byznys plánů pro neziskové organizace) zdarma k inspiraci např. zde:

http://www.bplans.com/sample_business_plans.cfm

Další návody na byznys plán pro sociální podniky a šablony byznys plánů můžete najít například v této publikaci:

Built to Last: A Practical Toolkit to keep your project going

http://www.sel.org.uk/uploads/New_BusPlanGuide.pdf

Co vše je důležité zahrnout v byznys plánu?

Existuje mnoho druhů byznys plánů. Není důležité, jakou konkrétní strukturu byznys plánu využijeme. Tento návod je přizpůsobený struktuře kapitol, kterou požaduje Ministerstvo práce a sociálních věcí při žádosti o dotace.

První tři kapitoly budou úvodem do našeho byznys plánu a můžete je napsat až úplně nakonec. V dalších kapitolách už půjdeme více do hloubky. (Názvy kapitol byznys plánu podle struktury požadované MPSV jsou označeny kurzívou).

1) Úvod

Uvedeme jméno našeho projektu, organizace/firmy, adresu, kontaktní informace, časový horizont plánu, datum sepsání byznys plánu.

2) Shrnutí

V tomto shrnutí uvedeme zásadní body našeho byznys plánu. Čeho chceme dosáhnout, proč, s kým, jakými prostředky. Toto shrnutí by nemělo být delší než jedna stránka A4 a tvoříme ho zpravidla až nakonec.

3) Naše motivace

Preambule

Napišeme, **proč** jsme se rozhodli přijít s tímto byznys plánem (můžeme využít cílů, které si stanovíme dále), a ujasníme **kontext** tohoto plánu externím čtenářům.



4) Představení sociálního podniku

Informace o sociálním podniku a jeho strategiích

V této části představíme náš podnik a případně mateřskou společnost či společnost. Stanovíme naši **misí, vizi a hodnoty**. Popíšeme **historii a současnou situaci** naší organizace a také **zájmové skupiny**. Zkrátka uvádíme, jaký problém řešíme a kdo jsou naši beneficianti.

5) Náš produkt

Popis nové podnikatelské aktivity a možnosti jejího rozvoje

Popíšeme **naše výrobky a/nebo služby (produkt)**, které chceme poskytovat a v čem je jejich přidaná hodnota pro zákazníky. Objasníme, proč má náš produkt šanci uspět mezi podobnými produkty a substituty, a určíme jeho **konkurenceschopnost**.

6) Zájem o náš produkt na trhu

Vymezení trhu a jeho analýza

V rámci vybraného trhu vydefinujeme **odvětví, typy zákazníků, velikost a strukturu poptávky** v tomto odvětví, vnímání **hodnoty** zákazníkem a další souvislosti.

7) Jak si získat a udržet zákazníky

Marketingová strategie

V této části se budeme zabývat tím, jak komunikovat **přidanou hodnotu** našeho produktu až k zákazníkovi. Podíváme se na **cenu, propagaci a reklamu, značku**

a péči o zákazníka před, během a po nákupu našich produktů. Stanovíme si pravidla pro externí **kommunikaci** našeho podniku jako sociálního podniku.

8) Plán činností

Harmonogram

Zde naplánujeme **aktivity v čase** dle jejich návazností směřující od zahájení projektu k vlastnímu otevření našeho sociálního podniku.

9) Co potřebujeme koupit

Investiční záměr

Vytvoříme **investiční záměr**, kde se podrobně podíváme na to, co všechno je třeba pořídit k rozjezdu našeho podniku.

10) Naši lidé

Management a lidské zdroje

Jedním ze základních zdrojů našeho podniku jsou **lidé**. V této kapitole stanovíme, kdo má v naší společnosti **jakou roli a zodpovědnost** a jaké lidské zdroje máme k dispozici.

11) Majetek

Dlouhodobý a oběžný majetek

Stanovíme potřeby na dlouhodobý a oběžný **majetek nutný k rozjezdu** našeho sociálního podniku, vyžaduje-li to charakter našeho podniku, stanovíme



také celkovou **potřebu čistého pracovního kapitálu**, který budeme muset profinancovat.

12) Interní a externí analýza (SWOT)

Pomocí SWOT analýzy provedeme analýzu **silných a slabých stránek** podniku a **příležitostí a hrozeb**, které okolí podniku tvoří.

13) Rizika pro naše podnikání

Analýza rizik

Zde si identifikujeme možná rizika, která by mohla **ohrozit naše fungování** zevnitř i zvnějšku, a kroky k tomu, jak tato rizika vhodně omezit nebo použít plán B.

14) Sociální aspekty

V této části definujeme sociální rozměr našeho podniku, tj. **společensky prospěšný cíl**, pro který celý podnik zakládáme. Definujeme způsob, jakým **společenskou prospěšnost napojíme na komerční aktivity** a jak budeme měřit náš dopad.

15) Finanční plán

Finanční plán představuje **číselné vyjádření byznys plánu**. Finanční plán ukazuje ekonomickou výkonnost (tj. výnosovou i nákladovou stránku) našeho podniku, potřebu financování investic a pracovního kapitálu nutného pro provoz podniku, strukturu aktiv i pasiv a vývoj peněžních prostředků.

3.2 Představení sociálního podniku

V této části představíme náš podnik a případně mateřskou společnost či společnost. Stanovíme naši misi, vizi a hodnoty. Popíšeme historii a současnou situaci naší organizace a také zájmové skupiny.

Představení našeho podniku by mělo obsahovat:

1) Mise, vize a hodnoty našeho podniku

Mise stanovuje, **proč náš podnik vznikl**, zatímco vize definuje **cílový stav**, kterého bychom rádi dlouhodobě dosáhli. Hodnoty představují **základní rámec**, od kterého se odvíjí naše chování a žádoucí podniková interní kultura (viz kapitola 1.5).

Příklad:

Mise Hub Praha

Vytoářet zázemí a příležitosti pro rozvoj inovativních a společensky přínosných iniciativ

Vize Hub Praha

Lepší svět

Hodnoty Hub Praha

Odvaha, pohostinnost a tvořivost



2) Cíle našeho podniku včetně cílů společensky prospěšných

Definujme **3 až 5 vrcholových cílů** týkajících se zpravidla našich zákazníků, veřejnosti, životního prostředí, financí, interních procesů či zaměstnanců, jejichž dosažení je reálné v horizontu byznys plánu (typicky 36 měsíců). Sociální podnik by měl navíc obsahovat i cíl, který bude **obecně prospěšný** a pro který podnik zakládáme jako sociální. Měli bychom se pokusit definovat, jakým způsobem budeme **sledovat jeho naplňování**. Zdroj: [10A, 27]

3) Okolnosti a důvody vzniku naší společnosti

Vysvětlíme okolnosti či historii vzniku myšlenky založit sociální podnik.

4) Současný stav zakladatelů či zakládající společnosti

Popišme současný stav zakladatelů a/nebo zakládající společnosti v takovém rozsahu, aby čtenář pochopil **důležitá východiska**, např. stávající zkušenosti, dovednosti, znalosti a schopnosti. Je účelné připojit životopisy klíčových osob a výroční či jiné zprávy.

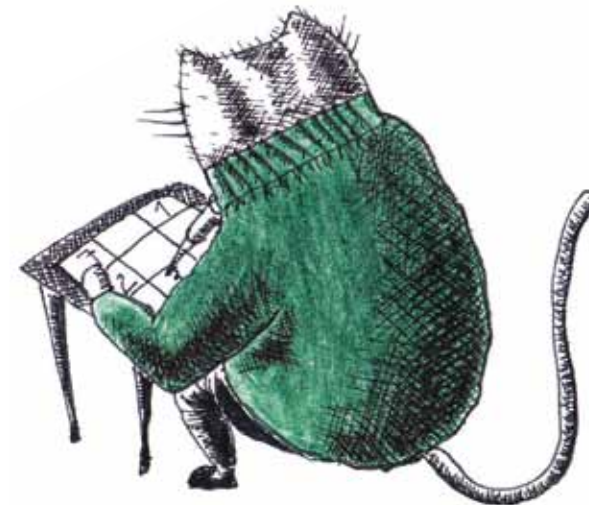
5) Vlastnické poměry

Popišme vlastnické poměry v podniku **jasně a transparentně**. Nevyjasněné vlastnické poměry, systém odměn, hodnocení přínosů jednotlivých zakladatelů, podmínky pro odchod, odkup podílů, statutární zodpovědnosti a nejasnosti v dalších souvisejících tématech jsou jedním z nejčastějších důvodů neshod mezi vlastníky vedoucí k rozpadu firmy. Zvažme, která z těchto ujednání zveřejníme

hned a která až na konkrétní dotaz. Populárním motivačním prvkem u začínajících podniků jsou zaměstnanecké podíly či akcie udělované podle plnění cílů podniku. Rozhodneme-li se těchto mechanismů využít, dobře je v tomto oddílu popišme.


6) Zájmové skupiny

Určit zájmové skupiny znamená identifikovat všechny osoby, skupiny osob a organizace, které mají **spojení nebo vliv na náš sociální podnik**. Existuje řada nástrojů, často grafických, které můžeme využít. Hodnoťme především náš vztah k zájmové skupině, náš předpoklad vztahu této zájmové skupiny k nám, příležitosti a hrozby od této zájmové skupiny.



Formulujte jednotlivé cíle vašeho podniku pro potřeby byznys plánu

Nejprve si zopakujme celkové cíle našeho podnikání a vytvořme si hlavní cíle, pro které budeme dělat tento byznys plán. Vzhledem k tomu, že náš podnik má být sociální, je důležité si zároveň definovat obecně prospěšný cíl naší společnosti.

Cíle našeho podniku	Cíle našeho byznys plánu	Obecně prospěšné cíle
		
Prioritizujme si cíle, které jsme si stanovili.	K čemu budeme byznys plán používat? Pro koho je určen?	Co je sociální cíl, kterého chceme dosáhnout? Proč je potřeba sociální podnik? Jak náš podnik naplní tuto potřebu?



Popište okolnosti a důvody vzniku vaší společnosti

Pro pochopení východisek pro náš sociální podnik může být účelné uvést důležité okolnosti či celospolečenské trendy. Ohodnoťme si takto naši společnost.

Příklad:

Okolnosti vzniku Hub Praha

- 1) **Nový trh** – zrod sociálních spotřebitelů vygeneroval v Evropě etický trh o objemu mnoha milionů eur. Hodnoty jsou vytvářeny, posuzovány a rozšiřovány ve velkém měřítku. Ať již ve veřejných nebo soukromých podnicích, etická podnikatelská praxe se stává imperativem pro podnikatele a firmy všech druhů. Svět se posouvá směrem k věku sociální a environmentální odpovědnosti.
- 2) **Množství aktérů** – v souvislosti s úsilím lidské společnosti o řešení komplexních globálních výzev se ukazuje, že není jedno řešení. Bude to souhra mnoha různých hráčů, co nám umožní najít společnou řeč a platformu pro dosažení úspěchu. Spojení „nepravděpodobných spojenců“ – aktivista za nulové emise a ekologická automobilka nebo technolog obnovitelných energetických zdrojů a investor – povede k hodnotám větším, než jaké může vygenerovat pouhá suma těchto aktérů.
- 3) **Nové způsoby práce** – lidé po celém světě zažívají rozvoj flexibilnějších pracovních forem, růst živnostnictví, zvýšenou senzitivitu vůči rovnováze mezi prací

a životem a rostoucí touhu věnovat se smysluplnějším, hodnotově orientovaným příležitostem. Lidé pracující na nových nápadech vyžadují přístup ke zdrojově vybaveným, flexibilním a bezpečným prostorům, ve kterých se mohou rozrůstat, podstupovat rizika a zažívat chyby, nebo se jim vyhýbat. Postupem času potřebují sociální podnikatelé a inovátoři přístup k řadě zdrojů šitých na míru a k příležitostem orientovaným na trh, aby dále prosperovali: vědomosti, kapitál a síť.

- 4) **Meziprostory** – Hub si je vědom skutečnosti, že výzvy, před kterými stojíme, jsou dynamické povahy, a nejzajímavější a nejvlivnější iniciativy se čím dál tím častěji odehrávají v „meziprostorech“. Někde mezi konvenčními představami o veřejném, soukromém a charitativním sektoru jsou nové formy spolupráce a sociálně motivované podnikání se zde ujímá své role.
- 5) **Sítě a princip organizování v dnešním světě** – existuje potřeba fyzických a virtuálních prostorů a nástrojů, které maximalizují viditelnost našich sítí a umožňují přístup k té správné kombinaci talentu, vědomostí a zdrojů. Sociální podnikání a inovace jsou závislé na vizibilitě a na přístupu ke správné kombinaci kapitálu, vědomostí a zdrojů. Interdisciplinární talenty se pak vzájemně přitahují.



Nadefinujte hlavní zájmové skupiny v okolí vašeho sociálního podniku

Nejprve identifikujte všechny relevantní zájmové skupiny. Poté u každé z nich odpovězte na tyto otázky:

- 🐾 Jaký je jejich vztah k naší organizaci? (pozitivní, neutrální, negativní, neznámý)
- 🐾 Jaký chceme, aby jejich vztah byl? (pozitivní, neutrální, negativní)
- 🐾 Jaké kroky podnikneme k dosažení požadovaného vztahu?
- 🐾 Kdo jsou klíčoví zástupci dané zájmové skupiny? Zdroj: [3A, 27]





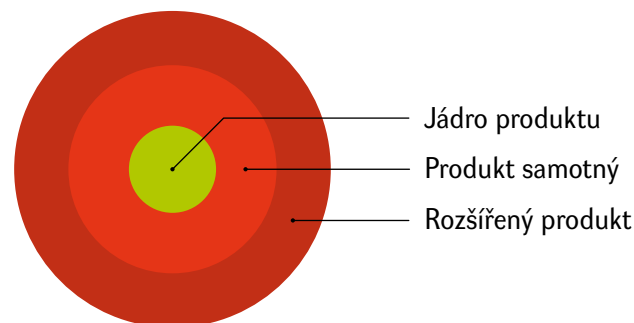
3.3 Náš produkt

Popíšeme **naše výrobky a/nebo služby (produkt)**, které chceme poskytovat. Uvedeme, v čem je jejich přidaná hodnota pro zákazníky. Objasníme, proč má náš produkt šanci uspět mezi podobnými produkty a substituty, a určíme jeho **konkurenceschopnost**.

Na produkt se můžeme dívat tímto způsobem:

- 1) **jádro produktu** – není reálný a hmatatelný produkt, ale přidaná hodnota, kterou produkt přináší a kvůli které uspěje u zákazníka,
- 2) **produkt samotný** – jedná se o produkt, který bude váš zákazník používat,
- 3) **rozšířený produkt** – speciální funkce a vlastnosti, které má produkt navíc.

Pokud budeme takto znát náš produkt, budeme ho umět lépe popsat našim zákazníkům a komunikovat jeho výhody.



Příklad:

Produkt Hub Praha

Hub představuje coworkingové prostředí pro členy z různých sektorů, disciplín a zázemí na setkávání, učení se a spojení virtuálně či fyzicky.

- 🐾 coworkingový prostor,
- 🐾 tvorba příležitostí pro rozvoj společensky prospěšného podnikání,
- 🐾 facilitace spojení a networkingu,
- 🐾 přístup k pozitivním vzorům,
- 🐾 přístup k profesionálním službám a inkubátorové podpoře,
- 🐾 byznys model.



Zodpovězte si klíčové otázky týkající se vašeho produktu.

🐾 Jaký je náš produkt – jeho jádro, podstata a rozšířený produkt?



🐾 Budeme budovat značku? Co chceme, aby naše značka vyjadřovala? Kolik produktů budeme asociovat s naší značkou? Hodláme naši značku propagovat spolu s jinými značkami? Chceme použít značku jako nástroj pro zvýšení hodnoty produktu? Kolik jsme řádově ochotni do vybudování značky investovat?



🐾 V čem skutečně spočívá přidaná hodnota našeho produktu? Nespoléhejme na sociální aspekt produktu. Produkt musí být užitečný hlavně jinak než svým pozitivním dopadem na společnost či životní prostředí.



🐾 Existují k našemu produktu substituty, tj. jiný produkt uspokojující stejnou potřebu, na kterou míří náš produkt?



🐾 Existují k našemu produktu komplementy, tj. jiné doplňkové produkty, jejichž cena a další parametry ovlivňují objem a strukturu poptávky po našem produktu, (např. komplementárními produkty jsou lyže a lyžařské hůlky nebo elektrický kotel a cena elektrické energie)?



🐾 Co našemu produktu ještě chybí proto, aby byl ideální?



🐾 Jak se dá náš produkt dále rozvíjet?



🐾 Jaké další produkty budeme nabízet?





Zamyslete se nad vaší konkurencí

Na některých trzích, na kterých sociální podniky působí, bývá jen málo firem ze soukromé sféry, které by sociálním podnikům mohly konkurovat. Avšak často zde existuje konkurence poskytovatelů z veřejného sektoru a/nebo neziskového sektoru. Znalost konkurence a naší unikátní pozice (konkurenční výhody) je obchodní nutnost pro úspěch našeho podniku. Dobré poznání konkurenčních produktů a byznys modelů nám pomůže poučit se z chyb jiných a inspirovat se dobrými nápady.

Pro každého z vašich konkurentů si ujasněte:

- 🐾 Kdo to je?
- 🐾 Jaké produkty nabízejí? Jedná se spíše o produkty podobné svou užitnou hodnotou našemu produktu (substituty)? Má konkurence pod kontrolou některý z komplementů k našemu produktu?
- 🐾 Na jakých kritériích probíhá konkurenční boj? U komodit (tzn. produktů lehce napodobitelných a zaměnitelných, protože jejich vlastnosti jsou stejné nebo podobné, např. voda, rohlík, telefon se základními funkcemi, mytí oken) se soutěží především na ceně, zatímco u složitějších produktů se soutěží kromě ceny také na značce, kvalitě, referencích atd.
- 🐾 Jaký je jejich byznys model?
- 🐾 Jaké mají silné a slabé stránky?
- 🐾 V čem jsou jiní než my a náš produkt?
- 🐾 Co se od nich můžeme naučit?

3.4 Zájem o náš produkt na trhu

V rámci vybraného trhu vydefinujeme **odvětví, typy zákazníků, velikost a strukturu poptávky** v tomto odvětví, **vnímání hodnoty** zákazníkem a další souvislosti. Odpovědi na tyto otázky můžeme získat **úvahou, rozhovory s odborníky** a znalci trhu, na kterém chceme působit, nebo **tržním výzkumem**. Každá z metod má svoje výhody a nevýhody, je na nás, abychom našli optimální poměr mezi časovými a peněžními náklady na získání informace a hodnotou této informace.

Nejčastějšími typy zákazníků jsou:

- 🐾 **Masový trh** – zde nerozlišujeme mezi jednotlivými typy zákazníků (segmenty), ale oslovujeme celou skupinu bez ohledu na rozdíly mezi jednotlivými zákazníky.
- 🐾 **Specificky vymezený trh** – můžeme se zaměřit na specifický okruh lidí nebo organizací. Všechny procesy jsou přizpůsobeny pro tuto skupinu.
- 🐾 **Segmenty** – zaměříme se na skupiny, které mají specifické potřeby a problémy, které budeme naplňovat. Segmentace nám velmi často může pomoci pochopit podstatu přidané hodnoty produktu (jádro produktu). Kritérii segmentace mohou být např. věk, chování, vzdělání, zájmy, potřeby atd.
- 🐾 **Diverzifikovaný trh** – zaměříme se na několik skupin, kterým nabízíme vždy jinou přidanou hodnotu produktu.



Formulujte základní východiska poptávky po vašem produktu

Kde budeme podnikat a jak velkou část trhu bude tvořit náš produkt?

- 🐾 Vymezte si geograficky, kde chcete působit.
- 🐾 Definujte postavení, které chcete získat (např. největší hráč, mezi top 5 podniky, malý podnik s úzkým zaměřením atd.).
- 🐾 Projděte si, jaká je situace na trhu a jaká část by mohla mít zájem o váš produkt – zdokumentujte, co již máte předjednaného a zajištěného (např. zákazníka či zakázky), a jaký vidíte potenciál u dalších zákazníků.

Kdo jsou naši zákazníci?

Rozhodněte se, komu chcete váš produkt primárně prodat, tj. definujte svou cílovou skupinu. Pomůže vám to poznat, na koho se soustředit a jakou skupinu z důvodu nízkého potenciálu vynechat.

U zákazníků si definujte:

- 🐾 jaké mají potřeby,
- 🐾 jakým způsobem je možné je oslovit,
- 🐾 jak s nimi budete udržovat vztah,
- 🐾 kolik jsou ochotni platit za různé části toho, co nabízíte,
- 🐾 budete obsluhovat zákazníky jednorázově, nebo opakovaně.

„Nehledě na to, jak krásnou máme strategii, občas je potřeba podívat se na výsledky.“

Winston Churchill

Proč by měli zákazníci náš produkt kupovat?

Musíte najít důvod, proč se zákazníci rozhodnou pro váš produkt, a ne pro jiný – tedy unikátní přidanou hodnotu vašeho produktu. Přidaná hodnota produktu může spočívat v jeho inovativnosti anebo v nových vlastnostech a funkcích. Může tedy spočívat například v novosti, výkonu, kvalitě, emoční hodnotě, flexibilitě, ceně, designu, dostupnosti a užitnosti.

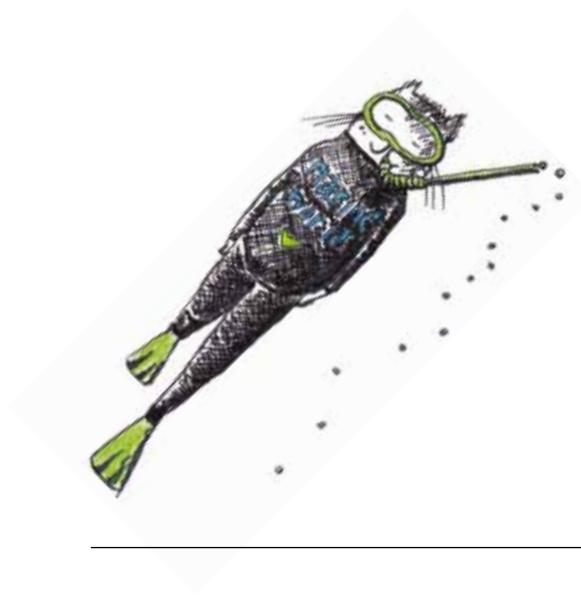
Do jaké míry je tato přidaná hodnota pro zákazníka reálná?
Můžeme náš názor ztotožnit s názorem zákazníků?

Jak velká bude poptávka po našem produktu?

Velikost poptávky po vašem produktu můžete odhadnout různými způsoby:

- 🐾 analýzou konkurence působící na vašem geografickém trhu nebo konkurence působící na trhu zahraničním, k jehož podobě váš trh směřuje,
- 🐾 úvahou a odhadem klíčových parametrů (např. poptávku po psí školce částečně provozovanou lidmi s postižením lze odhadnout pomocí odhadu počtu psů v městě a odhadem procenta z jejich majitelů, kteří potřebují váš produkt, např. víkendové hlídání psů).

Nezapomeňte také, že velikost poptávky po vašem produktu se bude lišit při jeho různých cenách. **Společenská potřeba ještě nutně neznamená koupěschopnou poptávku.**



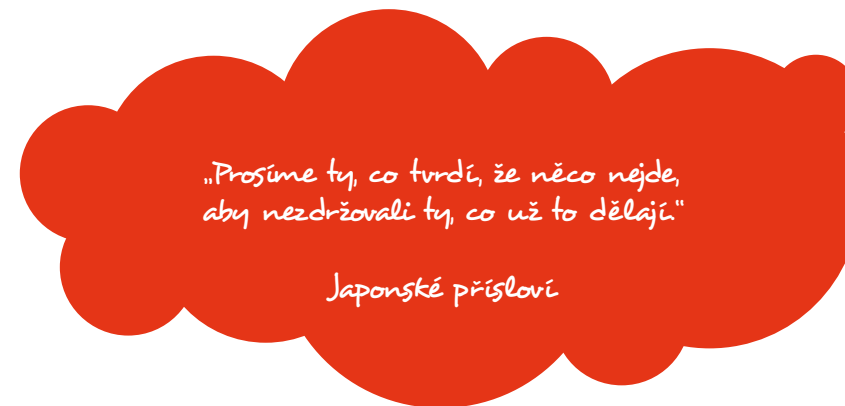
Metoda segmentace zákazníků a poznání jejich potřeb

Steve je profesionální herec, který se rozhodl svoje dovednosti využít ve prospěch komunity, ve které žije. Chtěl využít herectví a divadla pro vzdělávání lidí v místní komunitě. Zhodnotil trh a identifikoval 3 potenciální segmenty:

- 🐾 děti a mládež na lokálních školách,
- 🐾 dlouhodobě nezaměstnané dospělé,
- 🐾 dobrovolníky.

Těmto skupinám poté dal jednoduchý dotazník, aby zjistil, jaký je jejich zájem a jejich dovednosti. S některými z nich se pak sešel a osobně zmapoval jejich situaci, potřeby a zároveň reakci na svůj nápad. Zdroj: [10A, 54]





„Prosíme ty, co tvrdí, že něco nejde,
aby nezdržovali ty, co už to dělají.“

Japonské přísloví

3.5 Jak si získat a udržet zákazníky

V této části se budeme zabývat tím, jak **komunikovat přidanou hodnotu** našeho produktu až k zákazníkovi. Podíváme se na **cenu, propagaci a reklamu, značku a péči o zákazníka** před, během a po nákupu našich produktů. Stanovíme si pravidla pro externí komunikaci našeho podniku jako sociálního podniku.

Již přibližně víme, jaký je náš produkt a jak uspěje mezi konkurencí. Zároveň jsme si ujasnili, na jakou skupinu lidí/organizací se budeme zaměřovat a proč i jakou přidanou hodnotu jim náš produkt přinese. Teď je tedy čas podívat se na to, jak si získáme a udržíme naše zákazníky. Tato kapitola se tedy bude zabývat **propojením produktu se zákazníkem**. Budeme díky tomu schopni zvýšit povědomí našich potenciálních zákazníků o našem produktu, pomoci jim s ohodnocením jeho přidané hodnoty, zpřístupníme jim náš produkt tak, aby si jej mohli koupit a podpoříme péči o našeho zákazníka poté, co si produkt zakoupí.

Distribuční kanály

Distribuční kanály jsou způsoby, jakými se dostáváme k zákazníkovi, abychom mu byli schopní prodat náš produkt.



Musíme si ujasnit:

- 🐾 Přes **jaké kanály** budeme oslovovat naše zákazníky (podle typu zákazníků).
- 🐾 Jak se naše kanály **doplňují**.
- 🐾 Jaká je **efektivita** jednotlivých kanálů.
- 🐾 Jak jsou propojeny s **návyky zákazníků**. Zdroj: [11A, 26]

Najít **správnou kombinaci kanálů** zajišťující oslovení zákazníka způsobem, který mu vyhovuje, je nejpodstatnější úkol pro prosazení našeho produktu a jeho přidané hodnoty na trhu.

V byznys plánu si definujte 5 oblastí, které vám umožňují dostat se k zákazníkovi a budovat s ním vztah:

1) Propagace

Jak budeme zvyšovat povědomí veřejnosti o našem produktu? Zvolíme nadlinkovou, nebo podlinkovou propagaci? Nebo se zaměříme na sociální média a ústní šíření (tzv. word of mouth)?

2) Produkt

Jak může zákazník poznat a zhodnotit přidanou hodnotu, kterou mu nabízíme? Jak bude náš produkt vypadat, má-li fyzickou podobu?



3) Proces prodeje a distribuce

Jakými způsoby si může zákazník náš produkt koupit? Budeme potřebovat obchodníky? Pokud ano, jak je budeme řídit, za co je budeme platit, jakou kariéru jim můžeme nabídnout, jaký typ osobnosti budeme hledat atd.?

4) Místo

Jak zákazníkovi přidanou hodnotu doručíme? Jak prodejní místo má vypadat?

5) Servis

Jak se o zákazníka a produkt staráme poté, co prodáme? Zdroj: [11A, 27]

Cena

Základní otázkou je, **za jakou hodnotu je zákazník ochoten zaplatit a kolik?**

Cenu produktu můžeme určit dvěma základními způsoby:

1) Podle **pevné (ceníkové) ceny**, kterou můžeme stanovit:

a) **Součtem:**

- 🐾 fixních nákladů, které musíme vynaložit, i když nebudeme mít žádný prodej,
- 🐾 variabilních nákladů, které rostou s každou dodatečnou dodanou jednotkou produktu,
- 🐾 požadované marže.

b) Podle **ceny obvyklé** na trhu, oproti které se dle naší strategie nějak vymežíme (nad, na nebo pod tržní cenou).

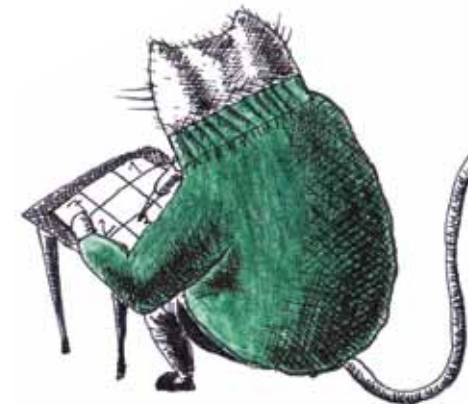
c) Dle hodnoty vnímané zákazníkem, tj. na základě výzkumu potřeb zákazníka.

2) Podle **dynamické ceny:**

- a) určené vyjednáváním,
- b) určené časem a obdobím,
- c) určené nabídkou a poptávkou,
- d) určené aukcí.

Co vše potřebujeme pro určení ceny vědět:

- 🐾 cenu, kterou nyní platí zákazníci za podobný produkt,
- 🐾 naše fixní náklady (náklady, které budete mít v jakémkoli případě),
- 🐾 vyrovnávací cenu – cenu, při které dojde k tomu, že pokryjeme všechny náklady a začneme získávat zisk,
- 🐾 množství, které budeme potřebovat vyprodukovat pro pokrytí těchto nákladů při této ceně,
- 🐾 množství, které můžeme prodat (tzn. kolik potenciálních zákazníků máme na trhu). Zdroj: [3A, 56]



Určete cenu, za kterou byste chtěli prodávat váš produkt a zjistěte, zda je tato cena reálná pro vaše podnikání.





Vztah se zákazníkem

S každým typem zákazníka si budeme budovat určitý vztah tak, aby byl zákazník spokojený. Cílem není maximalizovat spokojenost zákazníka ve všech ohledech, protože nákladovost takové péče může být neekonomická. Cílem je najít pravou míru zákaznické spokojenosti. Nejčastějšími důvody je **získání nových zákazníků** a **udržení či zvýšení prodeje u stávajících zákazníků**. Vztah může vypadat různě podle toho, čeho jím chceme dosáhnout, například:

- 🐾 **Asistence** – je založena na lidské interakci. Např: prodavač v prodejně, prodavač na telefonu.
- 🐾 **Osobní asistence** – jednomu zákazníkovi věnujeme jednoho asistenta, který s ním bude individuálně pracovat. Např: osobní bankéř.
- 🐾 **Samoobsluha/svoboda** – podnik poskytuje zákazníkovi všechny podmínky k tomu, aby se mohl obsloužit sám.
- 🐾 **Automatický servis** – podnik poskytuje zákazníkům automatizovaný servis, který napodobuje asistenci, ale je rychlý a jednoduchý. Např: osobní online profil nebo výdej zboží z on-line obchodů.
- 🐾 **Komunita** – podnik podporuje komunikaci mezi komunitou zákazníků a získává tím lepší přehled o zákaznících a umožňuje jim si mezi sebou vyměňovat informace. Např: blogy a diskuze, sociální sítě, tržiště.
- 🐾 **Spoluvytváření** – některé společnosti zahrnují své zákazníky do vytváření hodnoty nebo zlepšování produktů, např: youtube.com.

- 🐾 **Osobní vztah** – s každým zákazníkem komunikujeme individuálně, snažíme se pochopit jeho potřeby, vysvětlujeme specifickou roli sociálního podniku, hledáme potenciál pro vzájemně výhodnou spolupráci a budujeme důvěru. Zdroj: [11A, 29]

Komunikace sociálního podniku

Náš byznys plán by měl také zahrnovat to, jak budeme pracovat s faktem, že náš podnik je sociální. Rozhodnutí, zda budeme tuto informaci chtít komunikovat jako svoji výhodu, nebo budeme spíše stavět na jiných faktorech, je zcela na nás. Není naší povinností toto komunikovat, např. chceme-li pomoci integrovat do společnosti osoby, které se dopustily trestného činu a kterým chceme pomoci se zbavit tohoto stigma. Komunikovat sociální podnik s sebou může přinášet určité výhody i nevýhody.

Výhody:

- 🐾 Je plně **transparentní**, čím se zabýváme a co je naším cílem.
- 🐾 Vhodnou komunikací sociálního aspektu našeho podnikání se můžeme významně **odlišit od konkurence**, toto platí nejvíce u komodit, např. fair trade káva.
- 🐾 Můžeme být **pozitivně vnímáni** jako firma, která se snaží vytvářet společensky přínosné hodnoty, což lze úspěšně napojit na programy společenské odpovědnosti (CSR) „standardních“ společností.



- 🐾 Etický rozměr našeho podnikání nám pomůže **budovat si důvěru a vztah se zákazníky** a najít a udržet motivovanější a čestnější **zaměstnance**.

Nevýhody:

- 🐾 Můžeme vzbuzovat **nejasný dojem**, protože koncept sociálního podnikání není stále příliš známý a lidé nám nemusí rozumět, řadu z nich to může **odradit**.
- 🐾 Část zákazníků může mít **rezervovaný přístup** k produktu dodávanému zaměstnanci ze znevýhodněných skupin (např. firma zaměstnávající lidi s trestní minulostí).

Nezapomeňme na to, že pouhý fakt, že jsme sociální podnik, nám nezajistí poptávku po našich produktech. Vnímejme sociální aspekt jako podpůrný, nikoliv hlavní faktor ovlivňující rozhodování zákazníka.

Rozhodnutí, zda navenek komunikovat společensky prospěšný rozměr sociálního podniku

- 🐾 Jak budete sociální rozměr podniku komunikovat navenek a zda vůbec? Proč?



- 🐾 Jakou přidanou hodnotu tím chcete získat?



- 🐾 Jaké to přináší výhody?

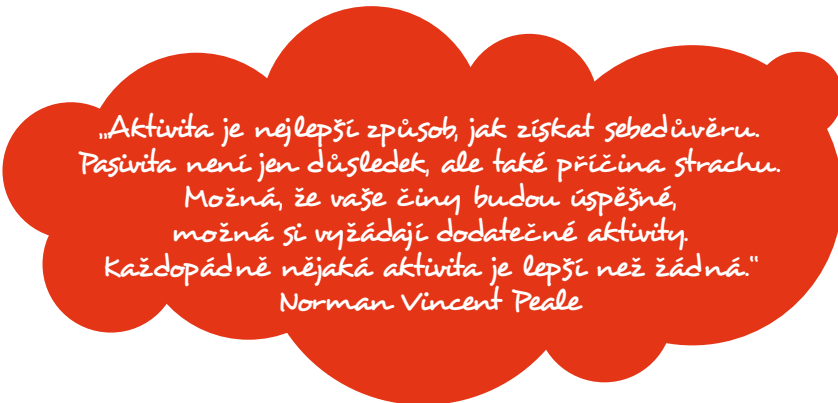


- 🐾 Jaká to přináší rizika?



- 🐾 Jaký to má dopad na vaši značku, propagaci, interní a externí komunikaci?





„Aktivita je nejlepší způsob, jak získat sebedůvěru.
Pasivita není jen důsledek, ale také příčina strachu.
Možná, že vaše činy budou úspěšné,
možná si vyžádají dodatečné aktivity.
Každopádně nějaká aktivita je lepší než žádná.“
Norman Vincent Peale

3.6 Plán činnosti

V této části naplánujeme aktivity v čase dle jejich návazností směřující od zahájení projektu až k vlastnímu otevření našeho sociálního podniku. Budeme tedy vytvářet tzv. (časový) harmonogram nebo časovou osu.

Harmonogram by měl zahrnovat tyto informace:

- 🐾 **úkoly** – určete si oblasti, které potřebujete vyřešit,
- 🐾 **dílčí kroky** – určete všechny dílčí kroky, které v této oblasti je třeba udělat,
- 🐾 **termíny** – do kdy bude daný úkol splněn,
- 🐾 **zodpovědná osoba** – kdo je finálně zodpovědný za daný úkol a dílčí kroky,
- 🐾 **výsledek**, který má být dosažen – napište si cíle, ke kterým vaše kroky vedou

(Dosažení výsledků průběžně ověřujte **měřitelnými dílčími cíli**. Cíle by měly být nastaveny tak, aby vystihovaly ukazatele klíčové pro úspěch vašeho záměru – nejprve zpravidla shromáždění dostatečných zdrojů a následně především finanční a organizační výkonnost.),

- 🐾 **kdo a co** je potřeba – koho a co ještě pro splnění tohoto úkolu potřebujete,
- 🐾 **status** – označte si úkoly, které již máte hotové a které je potřeba ještě udělat.

Zvolte pravou míru detailu plánu, tj. míru agregace, tak, abyste mohli jednotlivé

úkoly dostatečně specificky popsat, kontrolovat a delegovat, ale aby úkolů nebylo příliš mnoho a administrace s nimi spojená nebyla příliš vysoká.

Při plánování termínů souvisejících s rozjezdem podnikání bývají lidé netrpěliví a příliš optimističtí. Vytvoření dostatečných kapacit, získání zákazníků, zaběhnutí provozu apod. však chce svůj čas minimálně v řádu měsíců. S tím byste měli počítat, abyste se vyhnuli frustraci z pomalu přicházejícího úspěchu.

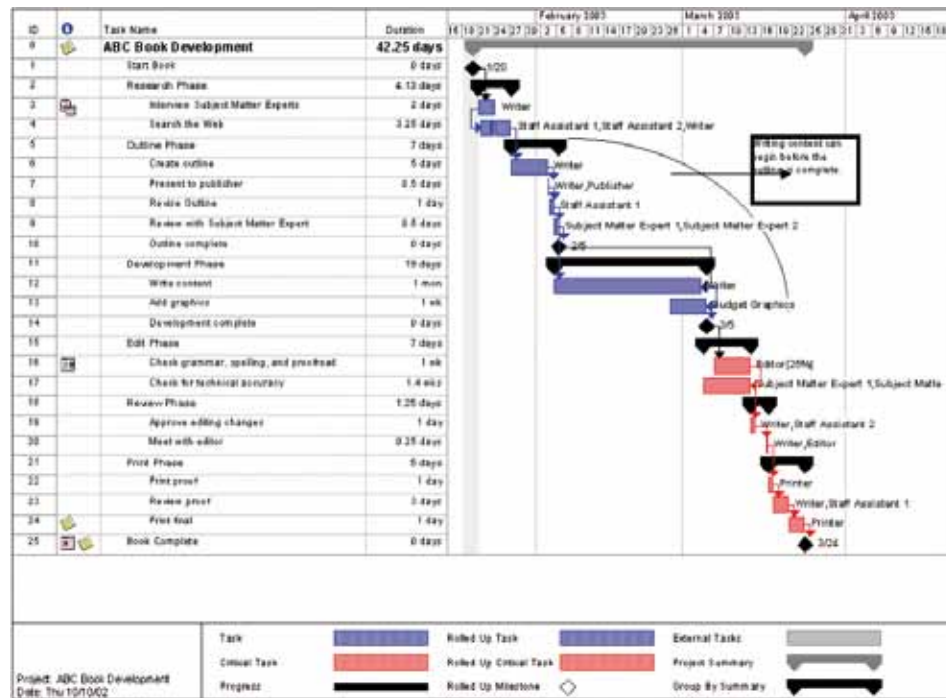
Příklady:

Jednoduchá tabulka s úkoly a jejich sledování (zpracováno v MS Excel).

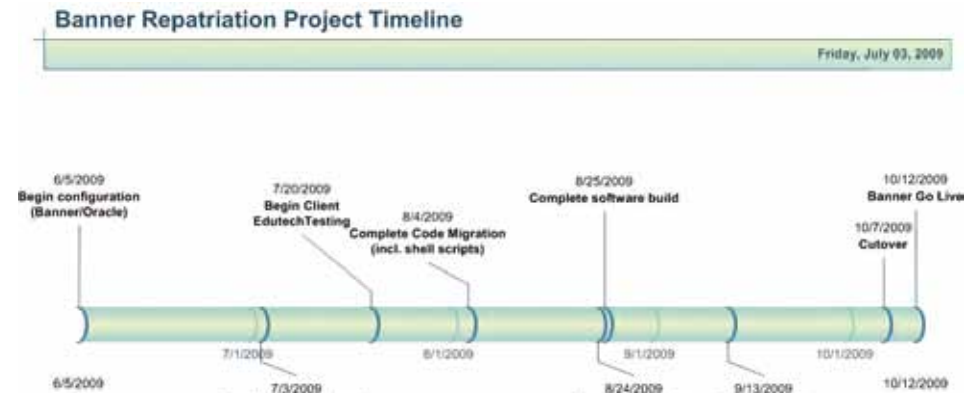
Činnost	Termín	Výsledek	Zodpovědná osoba	Další osoby zahrnuté	Status	Poznámka
Publikovat informaci o akcích.	Do konce září 2011	2 asociace kontaktovány; Plakáty na 10 místech; Poslán informační email.	Vedoucí programingu	Vedoucí asociace	Splněno	Nakonec jsme publikovali nejen na Facebooku a Twitteru, ale také na Rádiu 1.
Udělat dotazník pro účastníky akcí.	Do 15. září 2011	Dotazník hotov; Zpětná vazba od 3 lidí obdržena.	Stážista	–	70%	Elektronický i papírový



Ganttův diagram (Gantt chart) pro složitější projekty, které vyžadují pečlivé sledování aktivit, návaznost aktivit a závazných termínů (zpracováno v MS Project).



Časová osa pro grafické znázornění jednodušších harmonogramů (zpracováno v MS Powerpoint).





3.7 Co potřebujeme koupit

Vytvoříme **investiční záměr**, kde se podrobně podíváme na to, co všechno je třeba pořídit k rozjezdu našeho podniku. Investiční záměr nám poskytne informace o **všech investicích**, které musíme učinit předtím, než začneme provozovat náš sociální podnik. Zahrňme investice, za které musíme zaplatit, i hodnoty, které získáme bezúplatně (darem, barterem atd.).

U této části byznys plánu platí více než u kterékoliv jiné, že ji přizpůsobujeme očekávání jeho čtenářů. Investiční záměr je nezbytnou součástí investičních projektů a povinnou přílohou k žádosti o finanční podporu z veřejných zdrojů. Investiční záměr je často zpracován podle osnovy a pravidel uvedených v příručce pro žadatele a příjemce.

Rozeznáváme různé typy investičního záměru, těmi nejčastějšími jsou:

- 🐾 **investiční záměr stavební akce** – věcně a funkčně vymezuje stavbu a určuje časový průběh přípravy a realizace stavby,
- 🐾 **investiční záměr nestavební akce** – představuje pořízení, technické zhodnocení a opravy strojů a zařízení, pořízení a zhodnocení nehmotného majetku, pořízení nemovitostí a dalších činností zabezpečujících schválené cíle projektu, vymezuje a zdůvodňuje akci věcně a funkčně, určuje její časový průběh.

Abychom mohli investiční záměr sestavit s dostatečnou přesností, jak co se týká rozpočtových omezení, tak požadavků na kvalitu, budeme muset u většiny významných položek investičního záměru realizovat **poptávkové řízení** na potenciální dodavatele výrobků a služeb. Výhodou takového poptávkového řízení je i to, že nás donutí přesně sepsat požadavky, a tím si rozmyslet, co přesně chceme a co nechceme nakoupit.

Více informací nalezneme například na stránkách MPSV:

http://www.mpsv.cz/files/clanky/7392/Prirucka_pro_zadatele_a_prijemce_3-1a_10_12_01.pdf



3.8 Naši lidé

Jedním ze základních zdrojů našeho podniku jsou **lidé**. V této kapitole stanovíme, **kdo má** v naší společnosti **jakou roli** a **zodpovědnost** a jaké lidské **zdroje máme k dispozici**.

Nejdříve si připravme organizační strukturu společnosti, tj. graficky znázorníme formální, případně i neformální vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi.

Pro každou pracovní pozici je dobré sestavit popis pracovní pozice nebo alespoň následující informace:

- 🐾 **název** pozice,
- 🐾 **jméno a příjmení** (je-li pozice již obsazena),
- 🐾 klíčové **odpovědnosti**,
- 🐾 datum **nástupu**,
- 🐾 očekávané celkové mzdové **náklady**.

Uveďme také, na základě jakých principů chceme postavit **system hodnocení, motivace, vzdělávání a rozvoje a řízení** zaměstnanců. Zaměřme se na klíčové kompetence, které náš sociální podnik potřebuje, a to, jak je získáme. Podívejme se také na rizika a úzká místa v oblasti lidských zdrojů. Většina neúspěšných začínajících podniků ztroskotá na nevyjasněných očekáváních a jiných osobnostních a týmových problémech. Zdroj: [3A, 88]

„Najímáme chytré lidi,
aby nám řikali, co máme dělat.“

Steve Jobs





3.9 Majetek

V této kapitole stanovíme potřeby na dlouhodobý i oběžný majetek nutný k rozjezdu našeho sociálního podniku, vyžaduje-li to charakter našeho podniku, stanovíme také celkovou potřebu pracovního kapitálu, který budeme muset profinancovat.

Nejdříve se pojdme podívat na několik výchozích pojmů:

- 🐾 Ze světa **účetnictví** se nám bude velmi hodit, pokud budeme rozumět těmto pojmům: akruální princip, aktiva, bilance, brutto, hmotný majetek, kalkulace, náklad, netto, obchodní marže, obrat, odpis, opravné položky, pasiva, peněžní toky, pohledávka, rozpočet, rozvaha, superhrubá mzda, uskutečnění (zdanitelného) plnění, výkaz zisku a ztráty, výkaz peněžních toků, zásoby a závazky.

Jejich vysvětlení naleznete například zde:

<http://www.testyzucetnictvi.cz/sloovnicek-ucetnich-pojmu.php>

- 🐾 Ze světa **podnikové ekonomiky** si nastudujme rozdíl mezi výnosy a příjmy, náklady a výdaji (viz kapitola 2) a dále pojmy: financování, čistý pracovní kapitál, členění nákladů dle druhu a účelu, časová hodnota peněz, úrok, finanční páka, dluhová služba, finanční analýza, daňový štít, hodnota podniku pro akcionáře, podnikový kontroling, zakázkový kontroling, produktový kontroling a metody oceňování podniku. Znalost těchto vybraných a dalších pojmů nám pomůže zís-

kat více nadhledu nad řízením podniku a také se rychleji a bezbolestněji v podnikání zorientovat.

Tato kapitola volně navazuje na kapitolu definující investiční záměr, ve které jsme specifikovali majetek a případně další investice nutné pro rozjezd podniku. V této navazující kapitole se podíváme na **celkový majetek, tzv. aktiva** (tj. dlouhodobý i oběžný majetek) při otevření podniku. Bude-li to účelné, identifikujeme také **zdroje krytí majetku, tzv. pasiva**. Z účetního výkazu Rozvaha, který podává informaci o majetku a zdroji jeho financování k určitému okamžiku, se podíváme jen na základní kategorie, které bychom měli v kapitole Majetek popsat.



Rozvaha Našeho sociálního podniku, s.r.o.

Aktiva = majetek společnosti	Pasiva = zdroje krytí majetku
Dlouhodobá aktiva	Vlastní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Fondy ze zisku
Oběžná aktiva	Výsledek hospodaření minulých let
Zásoby	Výsledek hospodaření běžného účetního období
Pohledávky	Cizí zdroje
Dohadné účty aktivní	Rezervy
Peněžní prostředky	Dlouhodobé závazky
	Krátkodobé závazky
	Dohadné účty pasivní

Aktiva (= majetek společnosti)

a) Dlouhodobá aktiva

Pod dlouhodobým majetkem uveďme veškerý takovýto majetek v pořizovací ceně včetně krátkého vysvětlujícího popisu a do přílohy uveďme veškeré další specifikace, pokud jsme tak již neučinili v kapitole o investičním záměru.

🐾 *Dlouhodobý hmotný majetek* – pořízení tohoto majetku není nákladem, tento majetek s výjimkou pozemků či uměleckých děl podléhá tzv. odepisování, jde například o stroje, zařízení, nábytek, budovy, stavby, byty, nebytové prostory, dobytek. Ostatní majetek s pořizovací hodnotou do 40 000 tis. Kč jako například počítače nebo nádobí považujeme za „drobný“, neodepisujeme jej, jeho pořizovací hodnota je okamžitě naším nákladem a vedeme o něm pouze evidenci.

🐾 *Dlouhodobý nehmotný majetek* – podobně jako u hmotného majetku je nehmotný majetek předmětem odepisování, jde například o patenty, licence či software.

b) Oběžná aktiva

🐾 *Zásoby* – odhadněme potřebu na materiál, rozpracovanou výrobu, výrobky a zboží, dle námi stanovené metody oceňování zásob.

🐾 *Pohledávky* – odhadněme průměrnou výši pohledávek za našimi klienty při stanovené době splatnosti (např. 14 dní) upravené o očekávané průměrné době



zpoždění oproti datu splatnosti (např. 7 dní, tj. celkem 21 dní, tedy cca 21/30 měsíčních tržeb za předpokladu rovnoměrného průběhu fakturace v čase).

🐾 **Peněžní prostředky** – odhadněme peněžní prostředky nutné pro vykrytí výkyvů mezi příjmy a výdaji v běžném provozu podniku.

Pasiva (= zdroje financování aktiv)

Strukturu pasiv je vhodné **přizpůsobit struktuře aktiv**, a to především z pohledu jejich krátkodobosti, resp. dlouhodobosti, tzn. je-li doba životnosti u dlouhodobých aktiv např. 5 let, je vhodné zajistit financování tohoto majetku úvěrem s podobnou dobou splatnosti či vlastním kapitálem. Celkovou potřebu krátkodobého financování oběžných aktiv, tzv. **čistý pracovní kapitál**, vypočteme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a našimi krátkodobými závazky z obchodního styku. Je přirozenou snahou podnikatelů **čistý pracovní kapitál minimalizovat**, např. zkrácením výrobního cyklu, zkrácením splatnosti vydaných faktur nebo prodloužením splatnosti faktur přijatých.

3.10 Externí a interní analýza (SWOT)

Pomocí SWOT analýzy provedeme analýzu silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb, které okolí podniku tvoří.

SWOT analýza se skládá z těchto částí:

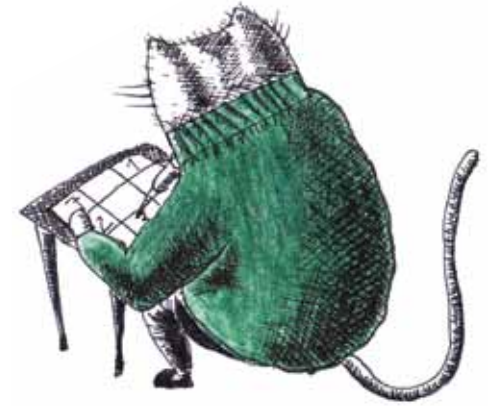
S (strengths) – silné stránky organizace,

W (weaknesses) – slabé stránky organizace,

O (opportunities) – příležitosti pro organizaci z jejího okolí,

T (threats) – hrozby pro organizaci z jejího okolí.

Slabé a silné stránky tvoří interní analýzu našeho sociálního podniku, zatímco příležitosti a hrozby představují externí analýzu jeho okolí. Zdroj: [2A, 26]

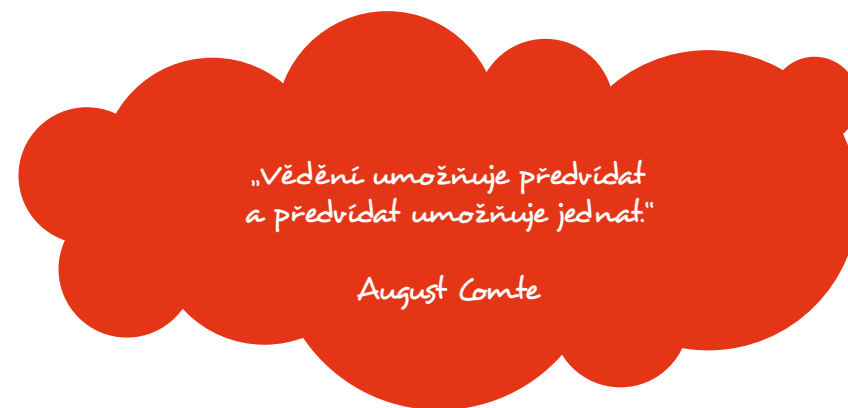


Příklad

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">🐾 úspěšnost v získávání dotací z minulých let,🐾 kontakty,🐾 dobrá pověst,🐾 týmový duch,🐾 správná motivace,🐾 autentičnost a upřímnost členů týmu,🐾 sociální aspekt našeho podnikání.	<ul style="list-style-type: none">🐾 málo zkušeností s podnikáním,🐾 nejasná podpora správní rady,🐾 zahlcenost každodenní prací,🐾 nízká profesionalita,🐾 nedostatek skutečných lídrů,🐾 nevyjasněná pravidla hry téměř v každém procesu,🐾 nízká flexibilita.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">🐾 unikátní produkt v rozvíjejícím se odvětví,🐾 málo konkurence v dané lokalitě,🐾 získání asistence od organizací, které pomáhají s rozjezdem podnikání.	<ul style="list-style-type: none">🐾 snižování financí z veřejných zdrojů ohrožující celkové fungování organizace,🐾 rychlý nárůst konkurence,🐾 prodloužení finanční krize (do průběhu W).

Zkuste si sami či ve skupině formou řízeného brainstormingu a následné prioritizace vytvořit SWOT analýzu vašeho sociálního podniku.





3.11 Rizika pro naše podnikání

V této části si identifikujeme možná rizika, která by mohla **ohrozit naše fungování zevnitř i zvnějšku**, a kroky k tomu, jak tato rizika vhodně omezit nebo použít plán B. Cílem není vždy rizika úplně eliminovat či minimalizovat, jelikož to by mohlo být příliš nákladné.

Podnikání vždy znamená čelit vývoji, který nelze předpokládat se stoprocentní přesností. Podnikání vždy tedy přináší jistou míru rizika.

Každý z nás má jiný **rizikový profil** od silné rizikové averze (tj. velmi konzervativní a opatrný přístup k podnikání) až po silnou rizikovou preferenci (tj. ochotu velmi riskovat za cenu možného mimořádného úspěchu). Při řízení rizik činíme taková opatření, která směřují k situacím s **optimálním poměrem rizika a potenciálního přínosu**.

Rizika můžeme odvodit buď z naší SWOT analýzy (slabé stránky a hrozby či oslabení silných stránek a nevyužití příležitostí), anebo se můžeme soustředit na 3 základní oblasti: finanční rizika, vnitřní procesy a vlivy z okolního prostředí. Toto jsou největší hrozby, které mohou způsobit neúspěch našeho podnikání.

Finanční rizika

Během rozhodování, jak má vypadat financování našeho podniku, se musíme zároveň dívat na rizika s tím spojená. Tato rizika mohou zahrnovat:

- 🐾 nesplnění výsledků podniku,
- 🐾 přílišné výdaje,
- 🐾 cash-flow problémy (problémy s tokem peněz),
- 🐾 špatný finanční management a řízení financí.

Vnitřní procesy

Tato rizika jsou spojená zejména s našimi lidmi či naším produktem:

- 🐾 nemáme vhodné lidi na potřebné pozice,
- 🐾 nemáme dobře vytvořený způsob obsazování pozic,
- 🐾 nemáme dostatečně kvalitní produkt,
- 🐾 nedaří se nám zajišťovat kvalitní marketing.

Vlivy okolního prostředí

Neočekávané změny na trhu či ve vnějším prostředí mohou také významně ohrozit naše fungování. Velmi často je nemůžeme sami ovlivnit, a proto je dobré se snažit k nim přistupovat jako k příležitostem.



Poté, co identifikujeme všechna rizika, musíme vymyslet, jak tato rizika snížíme na přiměřenou výši (**preventivní opatření**) a jak budeme postupovat v případě, že nastanou (**reaktivní přístup**).

Přehled o rizicích a opatřeních na jejich omezení se nazývá registr rizik. Vzorový registr, který obsahuje detailní seznam možných rizik neziskových organizací i s náměty, jak na ně reagovat, můžete najít například zde:

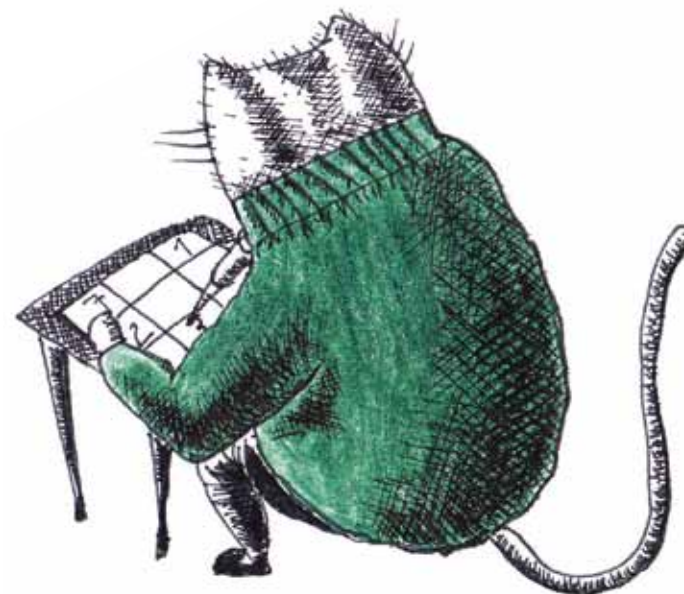
http://www.charity-commission.gov.uk/Charity_requirements_guidance/Charity_governance/Managing_risk/charriskapp.aspx

Účelem registru rizik je:

- 1) **identifikovat** všechna relevantní jak typická rizika, tak i specifická rizika, kterým je společnost vystavena,
- 2) **posoudit pravděpodobnost** jejich výskytu a hodnotit **velikost následků** pro případ realizace rizika, přičemž součinem pravděpodobnosti rizika a velikosti jeho následků získáme celkové riziko,
- 3) zmapovat stávající **kontrolní aktivity**, včetně jejich frekvence a zodpovědností za tyto aktivity; tyto kontrolní aktivity minimalizují negativní dopad rizika nebo předcházejí jeho realizaci. Zdroj: [2A, 29]

Identifikujte relevantní rizika pro váš podnik

Označte s jakou pravděpodobností se objeví a jak významný bude jejich dopad na vaše podnikání. Seřadte si tato rizika od nejzávažnějších (pokud vynásobíte pravděpodobnost s dopadem u každého rizika, budete schopni je lehce prioritizovat) a vymyslete k nim, jaké kroky podniknete proto, abyste vznik rizika nebo jeho následky omezili.





#	Identifikované riziko	Pravděpodobnost výskytu	Velikost následků	Celkové riziko	Stávající kontrolní aktivity / frekvence / zodpovědnost	Termín / frekvence stávající kontrolní aktivity	Čisté riziko	Dotčený proces	Zodpovědnost za riziko	Nutné další aktivity	Za zavedení dalších aktivit zodpovídá / termín
1	neuspokojivé výsledky direct dialogu na ulicích	střední	kritická	vysoké	<ol style="list-style-type: none"> týdenní reporting výsledků z ulice FR → DIR, měsíční reporting v SF o reálné situaci WM – DIR, úzký kontakt s FP a dalšími lidmi z RMU a spřízněných s/s, měsíční reporting výsledků DIR → pokladník, čtvrtletní vyhodnocení rozpočtu ŘV, případná revize, zastavení prací, jakmile něco nefunguje, poloformální setkání nebo komunikace s DIR dle potřeby, implementace systému Salesforce, vyzkoušení a rozvoj dalších FR metod, rozšířený tým FR. 	týdně, měsíčně každé jednání ŘV	vysoké	fundraising	DIR a FR Pokladník	<ol style="list-style-type: none"> Vyhodnotit piloty telemarketingu, direct mailu a door-to-door. Rozvíjet perspektivní formy. Propojit víc PR, FR, kampaně a aktivismus na základě OP a kampanového plánu. Pracovat na intenzivnější a sofistikovanější komunikaci se členy (t.j. pracovat na snížení retence) a potenciálními členy (t.j. náboru členů) – zdokonalit fce Salesforce k tomu se vazující. Udržovat intenzivní kontakt s RMU IS, vyskytne-li se FR příležitost, požádat o opportunity grant. 	<ol style="list-style-type: none"> DIR/vyhodnocení do konce února 2011 – projekt v horizontu duben–září 2011. DIR/v rámci OP 2011. DIR/do konce roku 2010.
2	fluktuační zaměstnanců	střední	vysoká	střední	<ol style="list-style-type: none"> týdenní setkání DIR se zaměstnanci a každodenní kontakt s nimi, systém hodnocení a rozvoje zaměstnanců, předávání pozice a vzájemná zastupitelnost, proces výběrového řízení zaměstnanců, dokumentace klíčových informací v organizaci, poloformální setkání s DIR jednou za měsíc, povinné exit interview, u seniorních pozic za účasti člena ŘV, redukce pracovní zátěže. 	minimálně půlročně (probíhá hodnocení zaměstnanců)	střední	lidské zdroje	DIR ŘV	<ol style="list-style-type: none"> Nastavit větší variabilitu v rámci systému hodnocení a rozvoje. Zvyšovat pravidelně platy na základě roční inflace. Zpracování strategie do OP – nezabývat se pouze kampaněmi. Konzervativnější plánování. 	<ol style="list-style-type: none"> DIR/úprava v lednu – schválení ŘV.



3.12 Sociální aspekty

V této části definujeme sociální rozměr našeho podniku, tj. **společensky prospěšný cíl**, pro který celý podnik zakládáme. Definujeme způsob, jakým **společenskou prospěšnost napojíme na komerční aktivity** a jak budeme měřit náš dopad. Přínosům sociálního podnikání jsme se obecně věnovali již v první kapitole. V této části se jimi budeme zabývat detailněji tak, abychom je byli schopni dobře specifikovat v našem byznys plánu.

Podívejme se nyní na předcházející kapitoly našeho byznys plánu, zda budeme opravdu schopni dosáhnout daného společenského cíle. Buďme konkrétnější v definování faktorů pozitivního společenského dopadu našeho sociálního podniku.

Subjekty, které podporují sociální podnikání, kladou žadatelům o prostředky následující otázky týkající se přínosu podnikání.

Příjemce užitek z našeho sociálního podniku (cílová skupina)

- 🐾 Pro jakou cílovou skupinu řešíte daný sociální problém?
- 🐾 Zdůvodnění výběru cílové skupiny – analýza jejich potřeb, limitů a možností.
- 🐾 Jaký vztah má tato skupina k vašim podnikatelským aktivitám?
- 🐾 Jakým způsobem tuto skupinu zapojíte do vašich podnikatelských aktivit či poskytovaných služeb?
- 🐾 Jak s ní budete komunikovat?

Zaměstnanci

(pokud je váš sociální cíl zaměstnávat sociálně či jinak znevýhodněné skupiny)

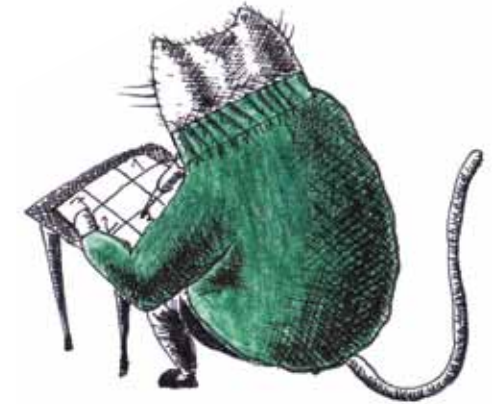
- 🐾 Jakou podporu jim budete poskytovat? (zaškolování, úprava pracovního prostředí, odborné vedení, osobnostní a kariéerní rozvoj)
- 🐾 Jak bude naplňovat rovné příležitosti pro tuto skupinu? (způsob podpory, kariéerní postup, sladění rodinného a pracovního života)
- 🐾 Jak budete řešit výběr a přijímání zaměstnanců (případně i po skončení dotace)
- 🐾 Budete určitou skupinu osob pozitivně diskriminovat? Jaké budou principy a pravidla této diskriminace?

Konkrétní zapojení do spolupráce v regionálním a lokálním prostředí

- 🐾 Uveďte váš podíl na řešení lokálních a regionálních problémů.
- 🐾 Jak budete spolupracovat s místní samosprávou a úřady?
- 🐾 Jak zapojíte dobrovolníky?
- 🐾 Jak budete spolupracovat s místní komunitou a zainteresovanými osobami/skupinami osob?

Dopad

- 🐾 Jak budete měřit váš sociální dopad?
- 🐾 Jaké k tomu potřebujete prostředky a nástroje?
- 🐾 Jaké výsledky po vás budou chtít vaši podporovatelé?



Sepište společenské, ekonomické a popř. environmentální přínosy vašeho sociálního podnikání pro hlavní zainteresované skupiny:

- a) **zákazníci** – pro klienty, kteří nakupují vaše zboží či služby,
- b) **zaměstnanci** – v případě, že zaměstnáváte osoby nějak znevýhodněné na trhu práce,
- c) **komunita** – lidé v oblasti, v níž působí váš podnik,
- d) **investoři** – pro jednotlivce nebo organizace, kteří vložili do vašeho podnikání finanční prostředky,
- e) **veřejný sektor** – pro obec, kraj, stát, popř. další veřejné instituce,
- f) **životní prostředí** – hospodárnost využívání zdrojů, ekologické výstupy atd. Zdroj: [9A, 27]

V případě, že pro splnění vaší mise není některá ze zainteresovaných skupin relevantní, nevádí, vynechejte ji. K přínosům zkuste vymyslet několik ukazatelů, jimiž je lze měřit.

Příklad:

- 🐾 **zákazníci** – nárůst tržeb za prodané produkty nebo služby; podíl zákazníků, kteří u vás opakovaně nakupují...
- 🐾 **zaměstnanci** – počet zaměstnaných znevýhodněných lidí, nárůst vyplacených mezd, mimo-mzdové benefity, počet školení...

- 🐾 **komunita** – počet lidí, kteří jsou nějakým způsobem pozitivně ovlivněni vaší činností, výdaje na podporu prospěšných aktivit v místě...
- 🐾 **investoři** – finanční ukazatele jako např. návratnost investice, počet příležitostí pro veřejnou či mediální prezentaci investorů...
- 🐾 **veřejný sektor** – počet zaměstnaných lidí, kteří jsou nějak znevýhodněni na trhu práce; počet vytvořených pracovních míst...
- 🐾 **životní prostředí** – podíl tříděného/recyklovatelného odpadu z celkového objemu odpadu, zavedené úspory energií...





„Jakmile se něco stane složitým, zjednodušte to.
Nemůžete-li to zjednodušit, zrušte to!“

Richard Koch

3.13 Finanční plán

Finanční plán (neboli finanční model) představuje **číselné vyjádření byznys plánu**. Finanční plán ukazuje ekonomickou výkonnost (tj. výnosovou i nákladovou stránku) našeho podniku, potřebu financování investic a pracovního kapitálu nutného pro provoz podniku, strukturu aktiv i pasiv a vývoj peněžních prostředků.

V kapitole 2.4 jsme již naplánovali náklady a výnosy našeho sociálního podniku a objasnili jsme si, jak se liší od výdajů a příjmů. V této části se **vrátíme k výsledkům naší práce z kapitoly 2.4** a upřesníme/upravíme je:

- a) o poznatky, které jsme získali při psaní **dosavadních částí byznys plánu**,
- b) tak, aby dohromady tvořily **kvalitní finanční plán**.

S finančním plánem doporučujeme začít co nejdříve. Donutí nás **kvantifikovat naše úvahy**. Modelování našeho podniku vyžaduje trpělivost a systematickosti, abychom byli schopni celý model vystavět v prostředí MS Excel (či jiném tabulkovém editoru).

Doporučujeme sestavovat kostru finančního plánu spolu s odborníkem a následné ladění modelu zrealizovat vlastními silami. Je důležité, abychom finanční model detailně znali a věděli, které parametry mají největší dopad na finanční výkonnost podniku a/nebo peněžní prostředky.

Struktura finančního plánu

Finanční plán (model) má zpravidla následující části:

1) Úvod

Základní informace o modelu a jeho částech:

- 🐾 účel finančního modelu,
- 🐾 popis obsahu jednotlivých listů pro snazší orientaci v modelu (Doporučujeme jednotlivé listy rozdělit podle míry detailu a důležitosti na listy prezentační, výpočtové a zdrojové.),
- 🐾 východiska finančního modelu (Například míra přesnosti modelu, časový horizont modelu, měsíční či čtvrtletní granularita modelu, typ třídění nákladů, vazba na investiční plán či jiné rozpočty nebo rozhodnutí, zda model respektuje akruální či hotovostní princip. V hotovostním modelu jsou toky zaneseny v období jejich přítoku nebo odtoku. Naopak v modelu respektujícím tzv. akruální princip jsou toky zaneseny v období, kdy byly ekonomicky spotřebovány nebo zaslouženy. Každý přístup má své výhody a nevýhody. Vedení akruálního modelu je přesnější a ekonomicky smysluplnější, ale má vyšší nároky na složitost modelu.).

2) Parametry a východiska

Doporučujeme všechny vstupní parametry, předpoklady a východiska evidovat v samostatném listu tak, aby ladění či změny celého modelu mohly být činěny pouze z jednoho místa pouhou změnou parametrů.



3) Vlastní výpočetní model

- 🐾 nákladů (nebo výdajů) a výnosů (nebo příjmů),
- 🐾 hotovosti,
- 🐾 dalších rozvahových položek (dlouhodobý majetek, zásob, pohledávek, dohadných položek, vlastního kapitálu, výsledku hospodaření, závazků z obchodního styku a úvěrů).

4) Ostatní podpůrné výpočty

Týkají se zpravidla tržeb, nákladů, investic, odepisování, struktury financování, výpočtu úroků, kalkulace zásob, pohledávek atd.

Upřesnění plánu nákladů a výnosů

Náklady a výnosy našeho sociálního podniku jsme naplánovali v kapitole 2.4, když jsme zjišťovali potřebu finančních zdrojů. Nyní bychom se k našemu plánu měli vrátit a položit si otázku, zda je realistický ve světle našeho již téměř hotového byznys plánu. **Revize** by měla spočívat především ve zodpovězení těchto otázek:

- 🐾 Jaké faktory ovlivňují jednotlivé náklady a výnosy?
- 🐾 Jsou realistické částky týkající se jednotlivých nákladů a výnosů?
- 🐾 Je náš seznam nákladů a výnosů kompletní?

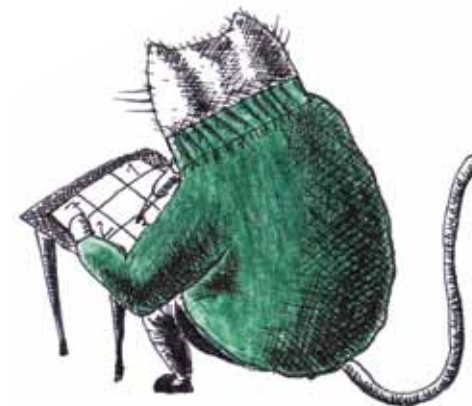
Po zodpovězení těchto otázek můžeme začít „stavět“ finální finanční model. Můžeme přepsat vzorový model (příklad struktury modelu Hub Praha), který je ke stažení zde. Plánujeme-li například výnosy z prodeje našeho zboží, do listu „**Parametry**“ nastavíme všechny faktory, které tento prodej ovlivňují, např.:

- 🐾 počet prodaných kusů zboží A v jedné prodejně za měsíc,
- 🐾 počet prodaných kusů zboží B v jedné prodejně za měsíc,
- 🐾 cena 1 ks. zboží A v jedné prodejně za měsíc,
- 🐾 cena 1 ks. zboží B v jedné prodejně za měsíc,
- 🐾 počet aktivních prodejů.

V listu „**Model**“ se pak z výše uvedených údajů bude automaticky dopočítávat řádek „Výnosy z prodeje zboží“. Stejným způsobem v tabulkovém editoru naplánujeme všechny výnosové a nákladové položky.

Jedním z důležitých výstupů finančního modelu je plán peněžních toků. Bude sledovat stejnou logiku posunu nákladů a výnosů (získání výdajů a příjmů), jakou jsme se zabývali v kapitole 2.

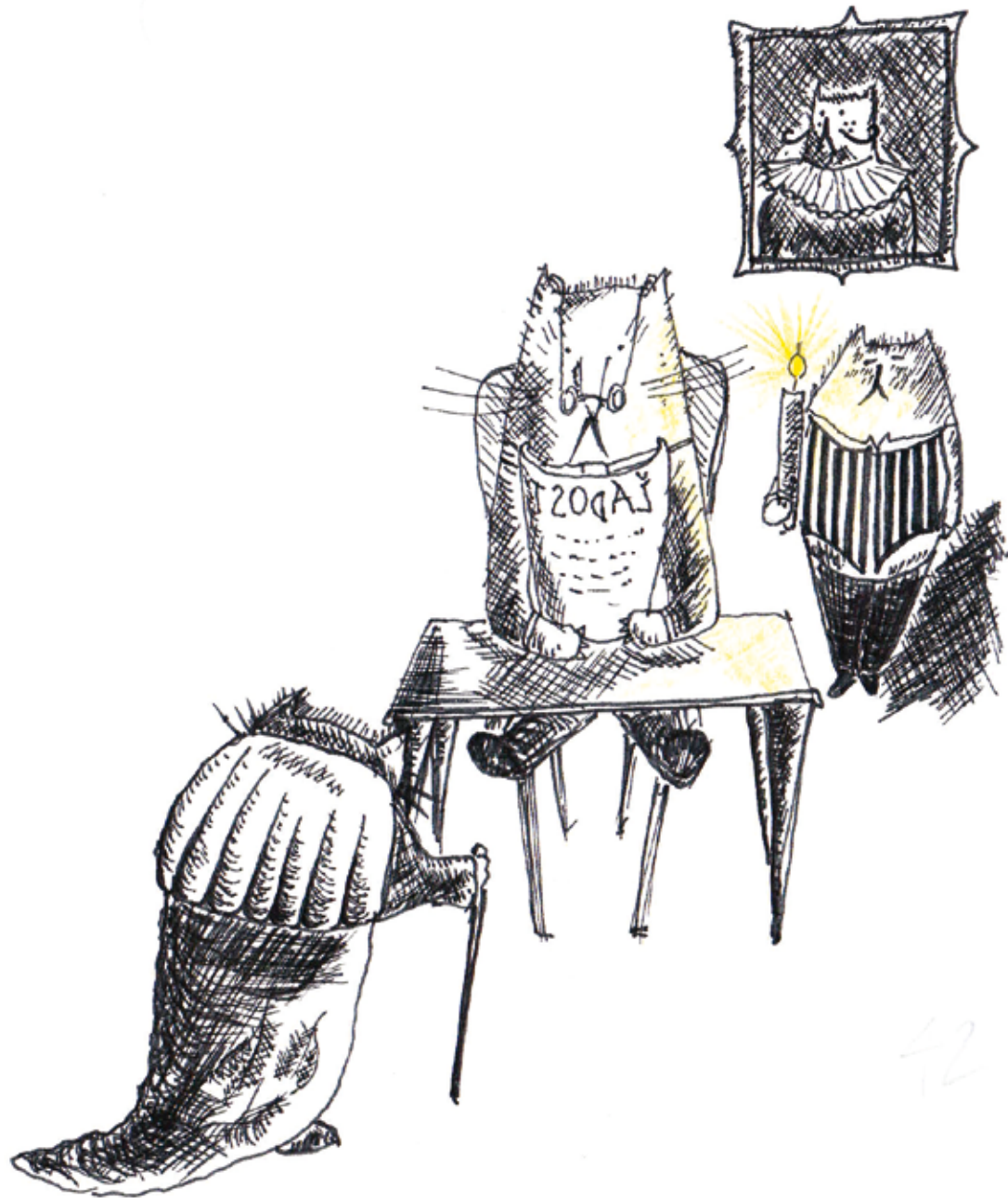
Na základě kompletního finančního modelu bychom měli být schopni vyplnit jakýkoliv formulář přikládaný k žádostem o dotace.



Vytvářejte finanční model svého sociálního podniku podobně, jako je vytvořen vzorový model, na který je odkazováno výše.

V listu „Parametry“ stanovujeme klíčové údaje, ze kterých jsou pak v listu „Model“ automaticky dopočítávány příjmy a výdaje.





42.



„Vize bez akce je halucinace.
Akce bez vize je noční můra.“

Japonské přísloví

4/ Jdeme do toho!

S realizací našeho nápadu začínají ty pravé výzvy. Většina projektů neuspěje kvůli špatně řízené implementaci. Následující tipy a triky nám pomohou toto riziko minimalizovat a neztratit naše soustředění na to, abychom správné věci dělali správně:

🐾 Vedení podniku

K úspěšné realizaci našeho podniku budeme potřebovat silné vedení s podnikatelskými zkušenostmi a dovednostmi v kombinaci se správnými hodnotami a přístupem. Správné vedení pomůže přirozeně nastavit podnikovou kulturu, která je v souladu s cíli našeho podniku.

🐾 Tým

Cesta k úspěchu vede přes heterogenní, ale vyvážené týmy, kde každý svými specifickými schopnostmi a talentem přispívá k dobrému výkonu. Pojítkem těchto týmů je sdílená vize a hodnoty. Náš podnik bude jen tak dobrý, jak dobrý je náš tým.

🐾 Přístup k řešení problémů

Na naší cestě sociálního podnikání nás bude čekat spousta problémů. Od těch jednoduchých po únavné či zdánlivě nepřekonatelné. K jejich řešení si musíme odsouhlasit obecný přístup (algoritmus) a pravidla, která nám budou vyhovovat. V řešení problému budme maximálně profesionální.

🐾 Kontrola a řízení změn

Neustále kontrolujeme, jak se přibližujeme našemu cíli a zároveň zvažujeme, zda naše cíle a prostředky k jejich dosažení jsou stále relevantní, a řízeně realizujeme nutné změny.

🐾 Komunikace

V zásadě nic nelze překomunikovat. Nedostatek komunikace patří mezi nejčastější slabiny podniků napříč odvětvími. Proto komunikujme otevřeně, často a různými metodami. Nenechme se ale unavit a místo komunikace sklouznout k byrokracii.

🐾 Důvěra

Důvěra je jediná věc, která dokáže změnit vše. Nedostatek důvěry je ekonomicky velmi nákladný. Vybírejte důvěryhodné kolegy. Delegujme zodpovědnost. Důvěřujeme, ale prověřujeme.

🐾 Zákazník

Na jakýkoliv problém se dívejme z pohledu „zákazníka“ tohoto problému, ať už je to zákazník konečný, nebo interní (tj. ten, který je příjemce výstupu daného procesu).

Rozjed' to! Jak začít společensky prospěšné podnikání. 🐾 🐾



🐾 Trh a marketing

Sledujme trh a budujme si na něm pozici. Investujme do toho svou energii, čas i peníze.

🐾 Trpělivost

Vybudování podniku trvá roky. Je to skvělá zkušenost, která ale vyžaduje notnou dávku trpělivosti a konzistentnosti.

🐾 Nadšení

Nezapomínejme na motivy, se kterými jsme do sociálního podnikání šli. Nesmírně záleží na našem přístupu. Užívejme si této zkušenosti, bude zcela jistě zajímavá a jedinečná.

Z výše uvedeného lze vyvodit jednoduchou, tentokrát již zcela poslední radu:
pracujme s nadšením a nikdy se nevzdávejme, pak je úspěch zaručen!



Příloha: Byznys plán

Podtitul (název podniku či jeho obchodní značka)

Manažerské shrnutí





Podnik	
Název	
Adresa	
Kontakt	Jméno
	Telefon
	Email
Právní forma	
Co náš podnik dělá?	
Datum, kdy náš podnik byl/bude založen	
Sociální cíle (včetně mise našeho podniku)	
Dodatečné informace	



Společnost (provozující podnik, je-li jiná)	
Název	
Adresa <i>(Je-li jiná)</i>	
Kontakt <i>(Je-li jiný)</i>	Jméno
	Telefon
	Email
Ředitel či manažer <i>(Je-li jiný)</i>	
Právní forma	
Manažerská struktura/vztah mezi společností a podnikem	
Klíčové osoby <i>(Připojte jejich životopisy a krátký popis jejich role ve společnosti.)</i>	
Sociální cíle (včetně mise naší společnosti) <i>(Jsou-li jiné)</i>	
Dodatečné informace <i>(Zde prosím doplňte krátké shrnutí o vaší organizaci zaměřené na rozsah aktivit a stávající financování. Přiložte veškeré dodatečné relevantní informace (účetní zprávu, výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz cash flow, organizační strukturu, rozpočet atd.)</i>	



Klíčové zaměstnanci podniku		
Jméno, věk a specializace	Název pracovní pozice	Datum nástupu
<i>Prosím přiložte životopisy klíčových osob a další relevantní informace včetně jejich zkušeností a současných zodpovědností.</i>		
Počet zaměstnanců (v novém podniku, v přepočtených pracovních úvazcích)		
Popis organizace a zapojení lidských zdrojů (včetně zajištění nástupnictví)		
Popis osob, které musí být ještě najaty (<i>Připojte popisy pracovních pozic.</i>)		
Potřeby na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců		



Externí vztahy

Vztahy s klíčovými partnery a dodavateli *(Vymenujte a popište klíčové partnery a dodavatele, např. banku, právní kancelář, architekty, účetní a daňové poradce, partnerskou organizaci.)*

Vztahy s asociacemi, sdruženími, státem/veřejnou správou, místními komunitami a dalšími zájmovými skupinami a sítěmi *(Popište také, jakou roli v nich hrajete.)*

Produkt

Popište, jaké produkty (výrobky a/nebo služby) poskytlujete/hodláte poskytovat, v čem je jejich přidaná hodnota a konkurenční výhoda, jaké jsou principy cenotvorby, jaké jsou ceny, atd.



Trh
Zákazníci <i>(Kdo jsou/budou vaši zákazníci?)</i>
Proč zákazníci budou nakupovat naše produkty?
Jaké jsou závěry z tržního průzkumu? <i>(Popište tržní průzkum, který jste provedli, a jaké jsou klíčová zjištění.)</i>
Jaká je pozice konkurence? <i>(Definujte svou konkurenci, ujmenujte nejvýznamnější konkurenty, popište typ konkurence na vašem trhu, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a pozice na trhu atd.)</i>
Jaké jsou hlavní komplementy a substituty k našim produktům?
Jaké jsou závěry z pilotního testování produktu? A/nebo jaké jsou zkušenosti s podobnými produkty nebo stejnými ale na jiných geografických trzích?



Sociální dopady

Komu naše produkty (výrobky a/nebo služby) pomohou?

Proč existuje na trhu potřeba po našich produktech?

Jak naše produkty pokryjí výše uvedené potřeby?

Jakou právní formu zvolíme? Jak budeme fungovat interně? *(Např. podnik bude s.r.o. zcela vlastněné občanským sdružením, přičemž model řízení v s.r.o. bude na občanském sdružení formálně propojen skrze jednatele, který bude na základě veřejného výběrového řízení jmenován správní radou o.s. vždy na období 24 měsíců, atd.)*

Jakou jsme zvolili strategii k dosažení klíčových ukazatelů sociálního úspěchu podniku?



Okolí podniku

Jaké jsou klíčové závěry týkající se okolí podniku (např. plynoucí z PEST analýzy)?

Analýza odvětví

Jaké jsou klíčové trendy, příležitosti a hrozby týkající se odvětví, ve kterém podnikáme / hodláme podnikat?

Klíčové faktory úspěchu

Jaké jsou klíčové faktory pro úspěch v našem odvětví?

Strategie obchodního rozvoje

Jaká je naše obchodní strategie umožňující naplnit výše uvedené klíčové faktory úspěchu?



Výnosy a udržitelnost			
	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Očekávané tržby			
Očekávané nekomerční výnosy			
Očekávaný zisk/ztráta			
Za kolik měsíců očekáváme dosažení vnitřní udržitelnosti?			
Na základě čeho jsme odhadli naše výnosy?			
Zdůvodnění, proč získáme nekomerční výnosy (např. dotace, granty, dary)?			
Zdůvodnění, proč dosáhneme vnitřní udržitelnosti (ve výše uvedeném termínu)?			
Jaký máme plán B? <i>(Popište, na jaké scénáře budoucího vývoje jsme se připravili, jaký máme plán B a za jakých okolností podnik uzavřeme.)</i>			



Prodej a marketing
Jaká je naše marketingová strategie (včetně strategie distribučních kanálů a strategie obchodních a servisních míst)?
Jak definujeme naši značku, jaká je její pozice na trhu a její unikátnost? Jaký je její potenciál pro další rozvoj (např. co-branding)?
Jaká je naše cenotvorba?
Jaká je naše strategie podpory prodeje a reklamy?
Jaký je náš přístup k péči o zákazníka?
Kdo z našeho týmu bude zodpovědný za marketing a jaké jsou jeho kvalifikace?
Jaký je marketingový rozpočet?



Pozemky a nemovitosti

Lokalita

Pojištění

Podmínky koupě/pronájmu *(Definujte veškeré relevantní informace podle toho, zda budete nemovitost kupovat či pronajímat. Jde především o finanční podmínky a ostatní smluvní podmínky – prodloužení nájemného, forma zajištění, role třetích osob atd. Nezapomeňte zmínit i služby, které zajišťuje majitel nemovitosti a které zajišťuje nájemce.)*



Dodavatelé

Kdo jsou naši hlavní dodavatelé?

Jaké existují alternativy k výše uvedeným dodavatelům a proč je výhodné využívat právě tyto dodavatele?

Výroba

Jak bude organizována naše výroba? Jak dosáhneme požadovaných objemů a zároveň požadované kvality?



Stroje, zařízení a dopravní prostředky				
Stávající	Stáří	Stav	Dodatečná kapacita	Hodnota/náklady na pořízení
Nové	Datum nákupu	Stav	Dodatečná kapacita	Náklady na pořízení
Jakým způsobem bude pořízen výše uvedený majetek?				
Jaká bude metodika odepisování majetku?				



Akční plán

Jaký je náš akční plán k realizaci našeho podniku?

Název milníku	Popis milníku	Termín milníku	Zodpovědná osoba za milník	Poznámky k milníku



Finance

Připojte podrobný finanční plán našeho podniku (horizont min. 36 měsíců, měsíční plán výnosů a nákladů, plán cash flow, rozvaha, oddělené parametry modelu, samostatný investiční rozpočet, samostatný plán financování, podrobný rozpis zdrojů včetně formy ručení, citlivostní analýza modelující dopad zhoršení nejo významnějších předpokladů, plán B).

Plán řízení rizik

Identifikované riziko	Pravděpodobnost výskytu	Velikost následků	Celkové riziko	Stávající kontrolní aktivity /frekvence /zodpovědnost	Termín /frekvence stávající kontrolní aktivity	Čisté riziko	Dotčený proces	Zodpovědnost za riziko	Nutné další aktivity	Za zavedení dalších aktivit zodpovídá /termín



Zdroje informací

1A

ČERNÁ, Milena, et al. Sociální podniky – poznatky z Itálie. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. 54 s. Dostupné z WWW: <http://www.socialniekonomika.cz/images/Pdf/neapol_web_jednostrany.pdf>.

2A

Beacause s.r.o. Řízení neziskových organizací a projekty z evropských fondů. České Budějovice: Mezi námi, o.s., 2010. 108 s. Dostupné z WWW: <<http://www.because.cz/download/Because%20-%20Rizeni%20NNO%20a%20projekty%20z%20evropskych%20fondu.pdf>>.

3A

Social Enterprise London. A business planning guide to developing a social enterprise. London: Society Media, 2009. 95 s. Dostupné z WWW: <http://www.sel.org.uk/uploads/New_BusPlanGuide.pdf>.

4A

COVEY, Stephen M.R. Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit opravdu vše. Praha: Management Press, 2008. 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8.

5A

Www.muhammadyunus.org [online]. 2009 [cit. 2011-03-23]. Yunus Centre. Dostupné z WWW: <<http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/seven-principles-of-social-business/>>.

6A

Www.rozmaryna-ops.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-23]. Rozmaryna o.p.s. Dostupné z WWW: <<http://www.rozmaryna-ops.cz>>.

7A

Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007–2013: Závěrečná zpráva. Praha: GLE, 2008. 249 s.

8A

Příručka pro začínající podnikatele. Praha: GLE, 2009. 79 s.

9A

Integra Slovakia: Případová studie. Praha: Nový prostor, 2008. 15 s.



10A

Built to Last: A Practical Toolkit to keep your project going. London: UnLtd*, 2009. 149 s.

11A

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Amsterdam: Self Published, 2009. 281 s. ISBN 978-2-8399-0580-0.

JETMAR, Marek. Přehledné shrnutí zdrojů financování sociálního podnikání v ČR: Zpracováno pro Novou ekonomiku, o.p.s. v rámci projektu Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky pracovní skupina Finance. Praha: Nová ekonomika, o.p.s., 2010. 26 s.

BRANČÍKOVÁ, Lucie. Sociální přidaná hodnota podnikání: jak ji identifikovat, vymezit a využít: Příručka (o cestě) k sociálnímu auditingu. Praha: Svaz českých a moravských výrobních družstev, 2010. 21 s.

Další zajímavé informace:

1) *Výstupy projektu Sociální podnikání jako způsob myšlení a tvořivosti*
<http://socpo.vosp.cz/uzdelavaci-moduly/socialni-podnikani-v-praxi/>

Projekt je zaměřen na problematiku sociálního podnikání jako specifické oblasti vysokoškolského vzdělávání. Obsahem projektu je vytváření provázaných a inovovaných studijních programů sociálního podnikání v rámci dvou vysokých škol v kraji s důrazem na modulární výstavbu studijních programů, s důrazem na identifikované a přenositelné sociální kompetence absolventů.

2) *Videoukázky o vítězích soutěže zaměřené na komunitně prospěšné projekty ve Spojeném království:*

<http://www.liveunltd.com/2011/02/17/live-unltd-goes-all-red-carpet/>

3) *Další zajímavé zdroje informací k tvorbě podnikatelského plánu:*

http://www.bplans.com/nonprofit_business_plan_templates.cfm

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelsky-plan/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elev-pitc/1001521/38527/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan

4) *Výstupy projektu TESSEA zaměřeného na sociální ekonomiku:*

<http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/materialy-k-panelovym-diskuzim.html>

Název publikace: Rozjed' to – Jak začít společensky prospěšné podnikání.

Hlavní redaktor: Jakub Mareš

Dále spolupracovali: Petr Baše, Tomáš Chovanec, Adéla Kubíčková, Zdeněk Rudolský a Petr Vítek

Jazyková korektura: Mgr. Petra Lustigová

Grafická úprava a sazba: Helena Knotková, DiS. (www.helenak.cz)

Ilustrace: Adéla Nováková

Vydání: 1, 2011

Počet stran: 137

Vydavatel: Innovation Tank o.s., Charkovská 129/29, 100 00 Praha 10

Tisk: Marten, spol. s r.o.

Vytvořeno v rámci projektu CZ.1.04/5.1.01/51.00010 „START UP“ – Inkubace a akcelerace aktivit v oblasti sociální ekonomiky podpořené z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



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

Krátce o Innovation Tank

Mise organizace Innovation Tank je identifikace a zavádění společenských inovací. Společenské inovace jsou pro nás nové strategie, koncepce, myšlenky, způsoby organizace a spolupráce, které naplňují společenské potřeby všeho druhu, od vzdělávání přes zdraví až po komunitní rozvoj.

Operační standardy:

- 🐾 Princip trojí odpovědnosti – Ekologické | Společenské | Ekonomické
- 🐾 Finanční transparentnost & Nízkonákladové fungování
- 🐾 Otevřenost & Spolupráce
- 🐾 Neustálé zlepšování
- 🐾 Sdílení know-how

Pravidla pro naše projekty:

Proveditelnost | Komplexita | Transparentnost | Udržitelnost | Replikovatelnost

Spolupracujte s námi!

<http://www.innovationtank.eu>

<http://www.facebook.com/InnovationTank>

<http://www.spolecenskyprospesnepodnikani.cz>

<http://www.facebook.com/spolecenskyprospesnepodnikani>

