

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Založení a financování sociálního podniku**

**Establishing and financing of social enterprise**

Dominika Lenthárová

Plzeň 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Založení a financování sociálního podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 1. 12. 2013



## Poděkování

Za přínos k mé diplomové práci bych chtěla poděkovat především vedoucí práce Ing. Pavlíně Hejdukové, PhD., která ji dovedla do finální podoby. Za téma a cenné názory pro teoretickou část vděčím Ing. Lucii Mádlové, PhD., která byla původní vedoucí práce. Poděkovat chci konzultantům, kteří mi věnovali svůj čas a pomohli mi nahlédnout do sociální ekonomiky pohledem praktika a pomohly určit směr práce. Byly to zejména Mgr. Gabriela Kurková a Ing. Jitka Čechová ze společnosti P3 – People, Planet, Profit. V neposlední řadě chci poděkovat Bc. Martině Gabrielové, na jejíž sociální podnik je práce zaměřena. Bez její ochoty, času a především šíři dostupných informací, by praktická část nemohla být tak prakticky a reálně zaměřena, jak tomu je. Za jazykovou korekturu a podporu děkuji Mgr. Daně Lenthárové.

## Obsah

Obsah.....	5
Úvod.....	6
1 Teoretický rámec sociální ekonomiky .....	10
1.1 Vývoj sektoru sociální ekonomiky .....	10
1.2 Definice a vymezení pojmu sociální ekonomika.....	14
1.3 Sociální ekonomika v podmínkách České republiky .....	20
2 Financování sociálních podniků.....	23
2.1 Financování z fondů Evropské unie .....	23
2.1.1 Odlišnosti ve financování sociálních podniků, současná situace a plánovaný rozvoj sociální ekonomiky v EU.....	23
2.1.2 Program sdílení rizik (RSI) .....	26
2.1.3 Program Progres.....	26
2.1.4 Grantové výzvy .....	27
2.2 Mezinárodní spolupráce mimo EU.....	29
2.3 Financování ze státních prostředků .....	30
2.3.1 Záruky na úvěry .....	30
2.3.2 Daňové úlevy .....	32
2.4 Ostatní financování.....	32
2.4.1 Úvěry.....	32
2.4.2 Příspěvky, dary a pomoci soukromých osob či podnikatelů a organizací .....	32
3 Podnikatelský plán společnosti Popelky s. r. o. ....	34
3.1 Představení společnosti.....	34
3.2 Situační analýza.....	36
3.2.1 Analýza makroprostředí - PEST analýza.....	36
3.2.2 Analýza mezoprostředí - Porterova analýza pěti sil.....	39
3.2.3 Analýza mikroprostředí – SWOT analýza.....	41
3.2.4 Marketing .....	48
3.2.5 Harmonogram (plán) činnosti .....	54
3.2.6 Technické, technologické řešení projektu.....	55
3.2.7 Management a lidské zdroje .....	56
3.2.8 Sociální aspekt podnikání .....	58
3.2.9 Finanční plán.....	60

4 Návrh možných zdrojů financování společnosti Popelky s. r. o. ....	68
4.1 Nadace VIA: Program pro lepší byznys: Podpora sociálního podnikání 2013 .....	68
4.2 ČSOB Grantový program stabilizace sociálních podniků .....	70
4.3 Účast ve veřejných zakázkách .....	71
4.4 Nadační fond WEIL .....	73
4.5 Úvěry.....	74
4.6 Ostatní využitelné zdroje .....	75
4.7 Finanční statut společnosti a její výhledy pro rok 2014.....	77
Závěr.....	78
Seznam tabulek a obrázků.....	80
Literatura a elektronické zdroje.....	81

## Úvod

Sociální ekonomika je relativně mladá oblast ekonomiky, která funguje na základě dvou původních přístupů. Prvním z nich sektor neziskový, jehož hlavním cílem je naplňovat sociálně, společensky či environmentálně prospěšnou činnost. Dosažení tohoto cíle není nijak podmíněno tvorbou zisku. Ten je brán spíše jako „milý“ doplněk podnikání a v případě jeho vytvoření putuje zisk opět do rozvoje neziskového subjektu. Druhý přístup, jenž je v sociální ekonomice obsažen, je přístup nejmasovější – ziskový. Zde podnik vyvíjí svou činnost primárně za účelem zisku (Dohnalová, 2011).

Čím je tedy sociální podnik? Kombinací obou. Sociální podnik stojí na třech pilířích, které ideálně všechny naplňuje. V literatuře je používán pojem „tripolarity“. Nejčastěji podniky v sociální, společensky prospěšné části svého podnikatelského záměru zaměstnávají či pracují se skupinou osob nějakým způsobem znevýhodněnou na trhu práce či ohroženou sociálním vyloučením. Sem lze zařadit osoby se zdravotním postižením, menšiny, cizince, osoby bez příštíře, osoby náležející do určité věkové skupiny (důchodci, absolventi škol), atd. (Defourny, 2001).

Sociální podnik však nejen, že začleňuje znevýhodněné zpět do společnosti (či na trh práce), ale ulevuje finančně státům a jejich rozpočtům prostřednictvím ekonomických aktivit, které zakládají a vyvíjejí sami občané. Silnou stránkou sociálních podniků zůstává, že z pasivních příjemců dávek a jiných finančních pomoci umějí vytvořit aktivního člena komunity (autorka). A to na základě principu solidarity, partnerství, demokracie, veřejné prospěšnosti a vzájemné pomoci, které tyto organizace volí jako své poslání (Borzagha, Gallera, autorka).

Druhým pólem činnosti sociálního podniku je environmentální a místní prospěch, který zosobňuje důležitost podniku pro region, obec, dané místo. Organizace potřebuje místní zdroje, naplňuje místní potřeby, spolupracuje s místní samosprávou, podnikateli, občanským sektorem, veřejností. Zveřejňuje informace o svém sociálním podnikání a účastní se místních aktivit. A neposledně, její environmentální působení jde nad právní rámec, čímž je dáván příklad okolí sociálního podniku (Dohnalová, 2011).

Posledním, třetím principem, sociální ekonomiky, je princip ziskový. Cílem sociálního podniku má být finanční a podnikatelská samostatnost. Postavení sociálních podniků oproti běžným subjektům je v této oblasti mírně ztížené. Určitou limitací je práce s obtížně zaměstnatelnými skupinami zaměstnanců, kteří předurčují sníženou efektivitu podniku

a pravděpodobné vyšší náklady. Sociální podniky však mají přinášet nová a inovativní řešení problémů, které by jinak ze strany běžných podniků zůstaly nepovšimnuty. Jejich velikou předností je zároveň dosahování synergie v často na pohled různorodých oblastech (Francová, 2012).

V rámci této diplomové práce jsou zpracovány čtyři kapitoly. První z nich vymezuje sociální ekonomiku a její subjekty – sociální podniky. Kapitola je zaměřena na shrnutí historického vývoje, vymezení kořenů a principů sociální ekonomiky, až po stanovení současného stavu v České republice.

Druhá kapitola navazuje vymezením finančních zdrojů, které měly a mají sociální podniky možnost využít v letech 2013 a 2014. U sociálních podniků je kladen důraz na multizdrojové financování, které determinuje jejich budoucí finanční stabilitu. Vymezené zdroje financování jsou rozděleny dle poskytovatelů na zdroje plynoucí z Evropské unie, zdroje poskytované v rámci mezinárodní spolupráce a zdroje vládní. Zajímavé finanční a vzdělávací prostředky mohou podniky získat i od ostatních subjektů, jimiž jsou například nadace, nadační fondy, či nadnárodní společnosti, které vypisují společensky odpovědné programy.

Třetí kapitola je tvořena podnikatelským plánem, který byl sestaven v úzké spolupráci se společníci sociálního podniku Popelky. Popelky s. r. o. jsou plzeňskou úklidovou agenturou, jež klade důraz na společenské a environmentální aspekty svého podnikání. Podnikatelský plán je sestaven pro potřeby účasti v grantových a dotačních programech nadací, nadačních fondů a ostatních poskytovatelů financí.

Čtvrtá kapitola konkretizuje finanční prostředky vhodné a dostupné pro zvolený sociální podnik. Specifikem Popelky je velký důraz, který kladou na vnitřní zdroje financování. Granty z Evropské unie pro ně představují nadměrnou administrativní zátěž. Rozhodnutí neúčastnit se grantových řízení EU je podpořeno i nedostatečnými zkušenostmi v čerpání a správě grantů. Popelkám byly proto navrženy zdroje odpovídající jejich kapacitám.



## **Cíle a metodika**

Úkolem diplomové práce s tématem „Založení a financování sociálního podniku“ je na základě teoretické analýzy popsat oblast sociální ekonomiky a její historický vývoj; definovat ji jakožto plnoprávný sektor ekonomiky, definovat podnikatelské subjekty v jejím rámci činné („sociální podniky“).

V další části práce jsou vymezeny současně platné, ale v minulosti vyhlášené granty, výzvy, dotační tituly poskytované subjektům sociální ekonomiky jak Evropskou unií či jednotlivými zeměmi v rámci mezinárodní spolupráce; tak i finanční zdroje distribuované v kompetenci ministerstev, ostatních vládních orgánů či finančních institucí, nadnárodních společností a v neposlední řadě nadačních fondů.

Cílem praktické části práce je navrhnout možné způsoby financování odpovídající potřebám zvoleného sociálního podniku. Finanční zdroje byly navrženy po sběru, analýze a vyhodnocení vhodných zdrojů. Informace byly sbírány jak v rámci internetových zdrojů (webových stránek jednotlivých institucí a portálů), tak na základě telefonického kontaktu s finančními institucemi a na základě konzultací. Pro potřeby vytvoření podnikatelského plánu a návrhu zdrojů financování byla uskutečněna řada konzultací s odborníky v daných oblastech, zakladatelkami podniku a také s pracovníky Úřadu práce České republiky.

Na základě informací získaných od odborníků v daných oblastech a také od zakladatelek byl v úzké spolupráci s nimi sestaven podnikatelský záměr, který tvoří převážnou část práce. Vytvořený podnikatelský záměr umožňuje podniku podat žádost o úvěr či jiné financování stran finančních institucí, účastnit se výběrových řízení v grantových programech, programech nadačních fondů a nadací, či nadnárodních institucí.

V diplomové práci byly použity následující metody:

- sběr a zpracování informací,
- studium dokumentů, literatury a rešerše dostupných internetových zdrojů,
- expertní dotazování (odborné konzultace),
- analýza a hodnocení dat a informací,
- interpretace údajů a jejich komparace,
- výzkum (rozhovor, analýza finančních nástrojů a zdrojů a evaluace).

Na základě těchto metod, analýzy a syntézy, byly stanoveny závěry a konkrétní praktická doporučení.

# 1 Teoretický rámec sociální ekonomiky

## 1.1 Vývoj sektoru sociální ekonomiky

V ekonomikách kromě subjektů, které fungují na základě ryze tržních vztahů, existují i podniky, které nepodnikají, nýbrž naplňují potřeby, jež by na základě ziskových rámců naplňovány být nemohly. Tyto společnosti využívají financování, dotace a příspěvky vládních i vyšších organizací. Celý svět však prochází neustálým vývojem a změnami a proto i ekonomické struktury nezůstávají v tomto aspektu pozadu. Podnikatelské prostředí vždy bylo velmi inovativní. Vždyť inovace je základním kamenem přežití, zhodnocování a tvorby zisku a hodnoty podniků. Není proto divu, že nejen podniky tvořící zisk, ale i podniky nezaložené primárně za tímto účelem, nabývají mnoha forem, organizačních struktur a využívají různých zdrojů financování (Borzagha, Defourny, 2001).

Z takovýchto iniciativ vznikl také nový ekonomický kříženec, který nese původně francouzský název „l'entreprise sociale“, což v překladu používáme jako „sociální podnik“. Celý sektor, jenž vymezuje působnost tohoto typu organizace, nese název sociální ekonomika (Borzagha, Defourny, 2001). Nárůst těchto typů hybridních organizací, kam jsou sociální podniky a družstva v řadě publikací autorů po celém světě řazeny, se stal viditelným v 90. letech. Měl však vlastně svůj původ již o dekádu dříve (Pinckney-Edwards, 2007).

Zejména v Evropě byl rozmach hybridních organizací spojen s krizí sociálního státu. Dle Kellera (Britské listy, 2004) pak na krizi sociálního státu můžeme nahlížet takto: „Je to výsledek souběhu několika procesů: flexibilizace trhu práce, rostoucí křehkost rodiny, proces stárnutí populace a doprovodné formy desolidarizace. S každým z nich jednotlivě by se sociální stát zřejmě dokázal vypořádat. Ony se však sbíhají – a navíc v době, kdy globalizace snižuje vládám prostor k manévrování. Výsledkem je, že ve stejné době, kdy poptávka po zajištění roste, dramaticky klesá možnost ji uspokojovat.“ Stát není schopen řešit zejména trvalou, neustále se prodlužující dlouhodobou nezaměstnanost. Proto státy, ale velmi výraznou měrou také sami občané a jejich seskupení, hledají řešení těchto problémů. Výsledkem těchto snah se zdá být právě začlenění nestátních subjektů do procesu poskytování veřejných služeb. Soukromé subjekty mají proti státním subjektům řadu výhod, jako jsou flexibilita, rychlost rozhodování, kreativita, ale také například ochota či schopnost podstoupit riziko (Britské listy, 2004).

Je samozřejmé, že musíme zmínit i slabiny, jimiž mohou být obavy veřejnosti a politiků z ponechání životně důležitých funkcí státu v rukou soukromníků, kteří nejsou vázáni poskytovat potřebný rozsah a standard služeb. Situace se tak vyvíjí ve směru spolupráce veřejného a soukromého sektoru, kterýžto by měl být ve znamení přísného dodržování kritérií efektivnosti a spravedlnosti. A právě zde se jako možná alternativa objevuje sociální ekonomika, kde ne nepodstatnou roli hraje podnikatelský duch zaměřený na sociální cíle (Defourny, 2001).

Realitou zůstává, že v České republice a stále i v mnoha dalších zemích Evropské unie, zůstávají snahy podniků sociálního typu opomíjeny. A to přesto, že mohou pozitivně ovlivnit ekonomický růst v mnoha ohledech, minimálně v růstu zaměstnanosti (jak obtížně zaměstnatelných, tak i zdravých občanů nebo příslušníků některé skupiny ohrožené sociálním vyloučením). Nevýhoda sociálních podniků a neziskových organizací celkově je dána jejich působností v oborech, které nepřinášejí pracovní místa tak významnou měrou. I proto je některé možné způsoby financování míjejí. Existují však subjekty sociálního sektoru, které vytvářejí pracovní místa jako vedlejší produkt svého podnikání. Příkladem může být podnik, jenž slouží komunitě a zároveň zaměstnává její členy. Sociální podniky jsou často jedinou pracovní příležitostí pro občany se zdravotním postižením či jiným znevýhodněním, kterým právě kvůli tomuto faktu hrozí sociální exkluze. Mnoha vědeckými výzkumy byl vysvětlen zhoršený zdravotní stav dlouhodobě nezaměstnaných, jejich frustrace, pocit odcizení a v důsledku nedostatku finančních zdrojů i omezení jejich osobní svobody (Čepelka, 2003).

Ať už se na sociální podniky budeme dívat jako na podmnožinu hybridních organizací či nikoli, obě tyto formy jdou ruku v ruce s neziskovým sektorem, pečují o prostředí změny, které propojuje obchodní, vládní a sociální koncepty (Pinckney-Edwards, 2007). Pojednáváme-li o sociálních podnicích, máme na mysli:

- zcela nové typy ekonomických subjektů s novými vzorci chování,
- subsystém nestátního neziskového sektoru,
- nový proces, jehož součástí jsou subjekty různých typů, stejně jako variabilní cílové funkce.

Vědecké výzkumy se těmito ekonomickými iniciativami nových typů zabývají již od 80. let minulého století. Entreprises sociales patří jak do veřejného, tak do soukromého sektoru. V šedesátých letech byly prvním teoreticky i prakticky vymezeným typem organizace řízené vládou (labour-managed firms) a družstva (co-operatives). V sedmdesátých letech se začal

rozšiřovat koncept firmy, která nefunguje primárně za účelem dosažení zisku a zároveň není součástí veřejného sektoru. Mnoho podniků tohoto typu bylo již v té době aktivních a byly proto předmětem specifických veřejných politik. Takováto spolupráce do té doby neexistovala. Jak se prohlubovaly problémy způsobované ekonomickou krizí, stále zřetelněji bylo vnímáno i omezení jak ryze veřejného, tak ryze soukromého sektoru. Právě tyto limity byly důvodem, proč se znovu rozvířily debaty nad hledáním takzvané „třetí“ cesty. V Americe v roce 1976 vzniká práce vedená Filerovou komisí Yaleské univerzity v rámci Programu neziskových organizací. 150 výzkumníků tehdy udělalo důrazný krok k položení teoretických základů neziskových organizací a celkově neziskového sektoru (Defourny, 2001).

Zprvu je nutné vymežit pojem neziskový sektor, neboť sociální podniky nesou s touto organizační formou společné rysy a principy podnikání. Neziskový sektor je charakterizován jako organizovaný na základě zřizovacích listin a dané organizační struktury. Je soukromý, neboť je institucionálně oddělen od vládních sil, avšak ne ve smyslu separace od vládních financí (Defourny, 2001). Neziskové organizace nerozdělují zisk mezi vlastníky, což je v českém právním řádu definováno „založením za účelem jiným, než je podnikání“ (zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, v platném znění). Dále je taková organizace samosprávná s vnitřní strukturou a stanovenými řídicími a kontrolními kompetencemi. Velmi důležitým bodem je pak princip dobrovolnosti nebo také dobrovolnictví, jenž znamená existenci a začlenění dobrovolných zaměstnanců. Z mnoha forem, které český právní řád jmenuje jako druh neziskové organizace, je důležité zmínit pět z nich, které jsou pro rozhodující z hlediska jejich počtu a zaměření. Jsou to: občanská družstva a jejich organizační složky, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a (účelová zařízení) církví a náboženských společností (Škarabelová).

V Evropě šel vývoj mírně odlišnou cestou. Základem vývoje terciálního sektoru byly vzájemné organizace, společenství a sobě pomocná hnutí. Ve veřejném sektoru se tak, ve shodě s historickým a kulturním kontextem, vytvořily dva koncepty, které se rozšířily po celém světě. První, výše popsany, byl ten americký a druhý, jenž bude rozebrán dále, vznikl ve Francii. Vracíme se zde k výše zmíněnému pojmu sociální ekonomiky. Byly samozřejmě vyvinuty i další koncepty, které ovšem většinou získaly uplatnění pouze v rámci jednotlivých států (Defourny, 2001).

## **Sociální ekonomika vs. občanský sektor**

Je třeba zdůraznit, že pojem sociální ekonomika nesmí být chápan v rámci pojmu aktivit občanského sektoru. I když se vyznačují stejnými charakteristikami, jako jsou soukromé vlastnictví, formální organizace, samostatnost a dobrovolnost, odlišnosti jsou významné. Sociální podnik má, na rozdíl od občanského sektoru, přesně vymezen cíl své činnosti, a to v oblasti poskytování produktu komunitě.

U občanského sektoru není vyžadován demokratický styl řízení, který je pro podniky sociální ekonomiky více méně uplatňován. Rozdíl nalezneme také ve způsobu užití zisku, kdy v občanském sektoru není povoleno rozdělovat zisk mezi členy či zakladatele, kdežto u sociálního podniku je přerozdělení přebytku přípustné. Musíme opět podotknout, že vymezení obou sektorů je teoretické a nemůže postihnout přesně oba koncepty. Zvláště, pokud se podniky budou nalézat v hraniční oblasti mezi oběma přístupy (Dohnalová, 2011).

## **Sociální ekonomika vs. ekonomika solidární**

Další pojem, který je blízký pojmu sociální ekonomika a je v literatuře často zaměňován, je ekonomika solidární. Solidární ekonomika se vyznačila ve Francii a Latinské Americe ke konci 20. století a zajímala se o práci s lidmi ohroženými sociálním vyloučením. Tři pomyslné vrcholy zájmu solidární ekonomiky jsou trh, stát a reciprocita, přičemž tyto tři zájmy mají být propojeny (Dohnalová, 2011).

Subjekty působící pod záštitou této ekonomiky jsou hybridy mezi tržní, netržní a nepeněžní ekonomikou a jejich finanční zdroje jsou získávány různým způsobem: tržně (prodej produktu), netržně (státní dotace a dary) a nepeněžně (práce dobrovolníků). Sociální podnik tedy může být chápán jako mladší odnož politiky sociální (Dohnalová, 2011).

## **Americké a evropské pojetí sociální ekonomiky**

Americké a evropské „chápání“ sociální ekonomiky se však odlišuje. V USA existují dva myšlenkové proudy. První z nich obhajuje zajištění zdrojů financí vlastním příjmem<sup>1</sup>, druhý pak je zaměřen na podporování sociálních inovací ve společnosti<sup>2</sup>. První proud vyplývá z problematiky komercializace činností subjektů působících v občanském sektoru, kdy jejich přebytky jsou schopny financovat prospěšné projekty organizace. Tento myšlenkový proud

---

<sup>1</sup> earned income school of thought

<sup>2</sup> social innovation school of thought

dává základ chápání sociálních podniků jako subjektů pracujících zejména se strategiemi zajištění příjmu na sociální aktivity vlastními silami.

Druhý myšlenkový proud je naopak primárně zaměřen na sociální aspekt činnosti. Podnikatel je pak tvůrcem zásadních změn ve společnosti. Jak je již naznačeno výše, sociální podnik propojuje a přináší nové kombinace v následujících oblastech:

- nové služby,
- nová kvalita služeb,
- nové metody výroby,
- nové primární výrobní faktory,
- nové formy organizací,
- nové trhy.

V západní Evropě je subjekt sociální ekonomiky chápán jako nositel institucionálních změn a demografických hodnot, které se odráží v organizační struktuře podniků a v zapojování stakeholders do rozhodovacích procesů (Dohnalová, 2011).

## **1.2 Definice a vymezení pojmu sociální ekonomika**

Světová konference na téma sociální ekonomiky se v roce 2002 konala v Praze. Měla za výsledek vytvoření Pražské deklarace, ve které bylo usneseno následující: „Přestože neexistuje žádná přesná právní definice sociální ekonomiky, je možné se shodnout na třech konstatováních:

- a) sociální ekonomika není založena na kapitálu, ale na participativní demokracii;
- b) cílem sociální ekonomiky není zisk, ale vzájemná solidarita;
- c) sociální ekonomika může významnou měrou přispívat k začleňování znevýhodněných osob do společnosti (Cecop-est.cz, 2002).

Koncept sociální ekonomiky v sobě snoubí dva základní přístupy, kritéria, která vycházejí jednak z rozpoznání shodných rysů jednotlivých subjektů, a jednak z právních (institucionálních) charakteristik. První přístup, přístup institucionální, rozděluje sociální podniky do tří kategorií: družstva (co-opertatives), vzájemně prospěšné organizace (mutual societies), spolky (associations). Druhý je přístup normativní, jenž dává důraz na společné principy, které jednotlivé organizace sdílejí. Tento pohled seskupuje organizačně velmi

různorodé typy institucí. O společných principech a hodnotách pojednáme dále.<sup>3</sup> (Defourny, 2001).

### **Institucionální přístup**

V České republice má zejména první právní forma, kterou ve spojitosti s definováním v rámci institucionálního přístupu, velmi hluboké a historicky významné kořeny. Proto o družstevnictví, jež je u nás datováno už od roku 1847, pojednáme širěji než o jiných formách.

Ačkoli mají družstva počátek zejména v oblasti vzájemné finanční výpomoci a oblasti spotřební, kdy seskupovala zejména slabší sociální vrstvy, pomalu zasahují do všech oblastí a společenských vrstev ekonomického a společenského života. V období před první světovou válkou a zejména mezi válkami české družstevnictví zaznamená svůj „zlatý věk“, kdy se v družstvech organizuje velké množství lidí a narůstá jejich významnost a prospěšnost nejen pro členskou základnu, ale pro ekonomiku jako celek (Dacr.coop.cz, 2002).

Války, které myšlenka družstevnictví přežila, a zejména pak období socialismu, znamenají pro tuto právní formu období úpadku. V dnešní době však družstva opět nalézají svá uplatnění a objevují se i nové typy, kde příkladem může být často diskutované sociální družstvo. Právě forma družstva je pro sociální ekonomiku díky svému kolektivnímu charakteru a myšlence svépomoci ideální. To je důvodem, proč právě forma sociálního družstva je uvažována k vymezení v českém právním řádu (Dacr.coop.cz,2002).

Institucionální členění může být samozřejmě velmi omezující, neboť v jednotlivých státech mají právní formy různé podoby, názvy, náplň činností, což je dáno historií, sociálně-ekonomickými kořeny, vztahy, zvyklostmi. Tento přístup není založen na přísném formalismu ohledně právních forem a z hlediska účelů statistického vykazování je významný, možná jediný možný (Defourny, 2001). Navíc tyto tři základní formy jsou v nějaké podobě přítomny v každé společnosti.

Například v České republice by do tohoto vymezení spadaly také právní formy občanského sektoru - obecně prospěšné společnosti (o.p.s.), občanská sdružení, některé typy nadací a nadačních fondů poskytující služby a evidované církevní právnické osoby (Dohnalová, 2011). Praxe pak odráží, že do pojmu sociálního podniku spadají i další subjekty, jako jsou

---

<sup>3</sup> Normativní přístup je vlastní organizacím CIRIEC a EMES. Znamená vymezení jednotlivých společných aspektů fungování a chování subjektů sociálního sektoru. Zahrnuje také podnikové hodnoty, cíle a principy.

české chráněné dílny, které neoperují na základě neziskového principu. Zařadit lze i osoby samostatně výdělečně činné, pokud se zabývají právě sociální oblastí. Charakter výše popsaných subjektů mají i mnohé neformální iniciativy, které se neopírají o právní řád. Ostatně, všechny současné právní formy jsou výsledkem podobného vývoje v minulosti (Defourny, 2001).

### **Normativní přístup**

Další možné vymezení subjektů patřících do konceptu sociální ekonomiky se opírá o výsledky výzkumů společností EMES a CIRIEC. Přesto jako první uvedeme definici OECD, jež vymezuje sociální podniky velmi obecně, a sice jako *„jakékoli soukromé instituce řízené ve veřejném zájmu, podléhající podnikatelské strategii, jejímž hlavním cílem není maximalizace zisku, ale dosažení určitého ekonomického a sociálního cíle, a jejímž cílem je skrze výrobu a poskytování služeb přinášení inovativních řešení problémů jako jsou sociální vyloučení a nezaměstnanost“* (Noya, 2007). Alternativní vymezení může znít dle (Gordonové, 2010) takto: *„Sociální podnik jako nástroj pro dosažení cílů se dostává do popředí. Je to víc než jen strategie pro zajištění příjmů. Lidé se na sociální podnik začínají dívat jako na nástroj ekonomického posílení pro komunity, s kterými pracují. Není to jen nástroj fundraisingu – je to nástroj pro naplnění misí a cílů.“*

EMES a CIRIEC charakterizují sociální ekonomiku skrz její subjekty, a to na základě kombinace výše vymezených přístupů (normativního a institucionálně-právního). Začneme pojetím sociální ekonomiky tak, jak jej vymezuje společnost EMES, která vznikla v roce 1996 jako síť vědeckých institucí pro studium vývoje sociální ekonomiky v Evropě. S touto organizací je také spojen autor knihy *Emergence of Social Enterprise*, ze které je v pracích o sociální ekonomice často čerpáno, Jacques Defourny. Koncept sociální ekonomiky EMES chápe jako klíčový pro evropskou tradici třetího sektoru. *„Sociální ekonomika zahrnuje aktivity prováděné organizacemi typu družstev, vzájemně prospěšných organizací a spolků<sup>4</sup>, jejichž etickým východiskem jsou následující principy:*

- *cílem je služba členům nebo komunitě, ne primárně tvoření zisku,*
- *nezávislost řídicích struktur organizace,*
- *demokratický rozhodovací proces,*
- *nadřazenost lidí a práce (pracovní síly) nad kapitálem a redistribucí důchodů.“*

---

<sup>4</sup> Již bylo zmíněno, že v České republice by se do této definice daly zahrnout i další subjekty.



K jednotlivým bodům pak autoři Borzagha a Defourny (2001) uvádějí, že zisk není společností zapovězen, nicméně použito by ho mělo být například ke zvýšení kvality nabízených služeb a jiných parametrů činnosti. Není tak hlavním motivem podnikových aktivit. Nezávislost vedení odlišuje sociální subjekty od institucí veřejného sektoru, které tak doplácí na zúženou škálu předností nezávislého managementu.

Demokracie rozhodovacího procesu se váže k pravidlům vlastním družstevním formám organizace jako je jeden hlas odpovídající jednomu členu. Toto pravidlo je protikladem praxe klasických ziskových podniků, kde jeden znamená jeden hlas. Tento systém směřuje ke kumulování řídicí a rozhodovací pravomoci do rukou jednotlivců či úzké skupiny lidí.

Nadřazení pracovní síly nad tvorbou kapitálu a redistribuce důchodů je odvozeno od předchozích bodů. Skrývá v sobě omezenost rozdělování výnosů kapitálu, rozdělování zisku mezi pracovníky či členy ve formě bonusů, tvorbu rezervních fondů pro další aktivity podniku či okamžité zprostředkování přebytků pro sociální projekty, a podobně (Defourny, 2001).

Tato definice je vymezením teoretickým opírajícím se o vědecké principy, jež je schopno poměrně přesně identifikovat relevantní reálné organizace. Autoři kombinují vymezení institucionální a principiální, neboť zejména druhé zmíněné vytváří charakter sociální ekonomiky, zatímco instituce mohou nabývat mnoha právních forem. Institucionální kritérium lze tak hodnotit spíše jako pomocné. Budeme-li na tuto definici pohlížet jako na exaktní, nezahrnula by nejspíš velký soubor subjektů, neboť zejména podmínka demokratického způsobu rozhodování a řízení by daný soubor významně zúžil (Defourny, 2001).

Dle prací dalších autorů (Čepelka, 2003) lze do této definice, upravující charakteristické znaky sociálních podniků, doplnit ještě další body:

- sociální podniky nabízejí zboží a služby, které by tržním sektorem a státem produkovány nebyly, neboť, mimo jiné, je jejich produkce neekonomická,
- zaměstnávají osoby obtížně zaměstnatelné, vylučované z ekonomického a sociálního života (dlouhodobě nezaměstnaní, matky s malými dětmi, studenti bez praxe, lidé předdůchodového věku, cizinci, etnické menšiny, zdravotně (tělesně, duševně, smyslově) postižení, lidé s nízkým vzděláním, osoby po návratu z výkonu trestu, z psychické léčebny, po dlouhé nemoci, duševně nemocní, drogově závislí,

bezdomovci, mladiství z dětských domovů a výchovných ústavů a všeobecně lidé bez běžného zázemí),

- produkce sociálních podniků je dotována ze státních a obecních rozpočtů, z fondů Evropské unie či soukromých sbírek a příspěvků.

Každá snaha vymezit určitou oblast jednou souhrnnou definicí musí nutně vykazovat určité mantinely. Následující definice, kterou EMES vytvořilo jako pracovní vymezení sociálního podniku, nabízí konkrétnější způsob vymezení obsahu sociální ekonomiky. Vymezení je postaveno na dvou druhích kritérií – sociálních a ekonomických. Prvně uvedena jsou hlediska sociální:

1. Hlavní sociální cíl podniku je prospěch pro společnost nebo určitou skupinu lidí a podpora zájmů jako je rozvíjení sociální odpovědnosti na místní úrovni.
2. Sociální podniky jsou zakládány ze skupinové iniciativy a jsou výsledkem aktivity občanů, kteří mají společný cíl či záměr. Kolektivismus musí být uplatňován, i pokud je podnik řízen jednotlivcem či úzkou skupinou lidí.
3. Právo rozhodování není odvislé od výše vloženého kapitálu a tak by měl být dodržován princip jeden člen, jeden hlas, nebo by síla hlasovacího práva neměla být počítána z vloženého kapitálu. Rozhodování má mít spíše demokratický charakter.
4. Participativní charakter řízení se vyznačuje začleněním všech zúčastněných do rozhodovacího procesu, to jest nejen zaměstnanců, ale i klientů.
5. Omezené rozdělování zisku s sebou nese možnost (obzvláště u forem jako jsou družstva) rozdělovat část přebytků mezi členy.

Ekonomické hledisko:

1. Trvalé aktivity v oblasti produkce výrobků či služeb jsou hlavním důvodem existence sociálních podniků. Na rozdíl od neziskových organizací se tedy nezaměřují jen na dobročinné aktivity nebo přerozdělování finančních toků (nadace).
2. Vysoký stupeň autonomie spočívá v dobrovolném založení a řízení společnosti dle daných plánů. Podniky mohou být financovány z dotací, ovšem nejsou řízeny (přímo ani nepřímo) veřejnými institucemi nebo jinými subjekty.
3. Přijetí ekonomických rizik vyplývá ze závazku sociálního podnikatele nést samostatnou finanční udržitelnost, což znamená závislost na úsilí zaměstnanců a členů podniku při zabezpečování nejen finančních zdrojů společnosti.

4. Sociální podnik může používat jak peněžní, tak nepeněžní zdroje, tudíž práci placenou i dobrovolnickou. Aktivity sociálních podnikatelů však vyžadují alespoň minimální podíl práce placené (Dohnalová, 2011).

Pro vymezení sociálního podniku je třeba uvažovat ekonomická i sociální hlediska zároveň. Toto vymezení umožňuje určit jednak „vzorový“ typ subjektu sociální ekonomiky a jednak rozpoznat podnik, který se nalézá na hranici. Výše uvedená kritéria vymezují podnik „ideální“ a nekladou si za cíl určovat, který podnik bude či nebude spadat do kategorie sociální ekonomiky. Cílem pracovního vymezení je určit, nakolik se podnik přibližuje danému ideálnímu typu a nepředstavuje definici existujících podniků. Ideální podnik využívá vícezdrojového financování, na jeho činnostech se podílí více aktérů a podnik si položil více různých cílů (Dohnalová, 2011).

V Evropě nabývají, bohužel zatím kromě praxe v České republice, sociální podniky na vážnosti a známosti. Následující definici vymezila Evropská unie (Noya, 2007) a byla uznána i v některých členských státech, což je velmi zajímavým faktem vzhledem k tomu, že oficiální a všeobecně platná definice doposud neexistuje. Mezinárodní centrum výzkumu a informací o veřejné, sociální ekonomice a družstvech (CIRIEC)<sup>5</sup> uvádí: *„Sociální ekonomika je soubor soukromých, formálně založených společností, s rozhodovací samostatností a svobodou členství, jež byly vytvořeny za účelem splnění potřeb jejich členů prostřednictvím trhu a výroby zboží a poskytování služeb, pojištění a finančních služeb, kde rozhodování a jakékoliv rozdělování zisků nebo přebytků mezi členy není přímo svázáno s kapitálem nebo poplatky zaplacenými jednotlivými členy, kteří mají každý jeden hlas. Sociální ekonomika také zahrnuje soukromé a formálně založené organizace s rozhodovací samostatností a svobodou členství, které poskytují netržní služby pro domácnosti a jejichž případné přebytky není možné vyčlenit pro ekonomické agenty, kteří je vytvářejí, kontrolují nebo financují.“*

Tato definice vyplývá z principiálního přístupu a je méně vázána na organizační formu subjektů. I zde je vymezena část společného rozhodování, která je vázána na členský hlas a směřuje spíše k sociálním družstvům než jiným institucím sociální ekonomiky (Noya, 2007).

---

<sup>5</sup> CIRIEC je mezinárodní výzkumná organizace založená v roce 1947, která se zaměřuje na sběr dat, realizaci výzkumů a publikaci prací zaměřených na ekonomiku a aktivity ve prospěch služeb v obecném zájmu po celém světě. Jednou ze tří klíčových oblastí zájmu CIRIECu je právě sociální ekonomika. CIRIEC má členy po celém světě a v rámci Evropy se zaměřuje na sledování situace, rozsahu působnosti a roli sociální ekonomiky ve společnosti. Kromě jiných významných studií vypracoval CIRIEC v roce 2006 pro hlubší znalost a možnost statistického sledování podniků sociální ekonomiky Příručku pro sestavení satelitních účtů sociální ekonomiky (družstev a vzájemných společností).

Definice CIRIEC bere v úvahu nově zaváděnou metodiku statistického sledování subjektů sociální ekonomiky. Do definice jsou začleněny i dva subsektory sociální ekonomiky, které se zobrazí v rámci vnitrostátního účetnictví. Prvním z nich je subsektor podnikový, druhým sektor netržní. Existují zde úzké vazby zapříčiněné existencí společných rysů všech sociálních subjektů, a to poskytovat služby komunitě a nikoli dosahovat zisků pro kapitalistické investory (Dohnalová, 2011).

Tržní odvětví sociální ekonomiky je tvořeno družstvy, vzájemně prospěšnými organizacemi, vzájemnými společnostmi a dalšími subjekty (určité neziskové organizace). Patří sem i organizace, které jsou založeny pod jinou formou než právě zmíněné, a naplňují principy sociální ekonomiky dle definice CIRIEC. Proti tomu netržní odvětví sociální ekonomiky tvoří povětšinou nadace a sdružení, avšak jsou zde samozřejmě zastoupeny i jiné právní formy. Jsou to takové organizace, které vnitrostátní účetnictví vymezuje jako podniky, které nabízejí svou produkci bezplatně anebo za ekonomicky bezvýznamné ceny (netržní výrobci). Člení se sem neziskové organizace, jež fungují na principu zákazu přerozdělení zisku (Dohnalová, 2011).

### **1.3 Sociální ekonomika v podmínkách České republiky**

V České republice nebyl sociální sektor formálně ustanoven ani legislativně vymezen. Obdobně jsou na tom další země střední a východní Evropy. Autoři Borzaga a Galera (2004) tuto situaci zdůvodňují následovně:

- Vládní politika spoléhá na vytvoření volného trhu a selhává, když není schopna ocenit hodnotu „alternativních“ společností a podniků, které znamenají podporu místního a národního vývoje.
- Zažitý je odpor vůči družstvům a dalším právním formám, které jsou jaksi spojovány s komunistickou érou, a to přesto, že často tyto právní formy byly vytvořeny a používány již dříve.
- Přílišná závislost sociálních podniků na dárcích kombinovaná s omezeným povědomím o tom, jakou roli mohou alternativní podniky ve společnosti hrát. Převážně v Americe vzniká mnoho subjektů, které jsou závislé na svých dárcích a ztrácí tak svou autonomii. Sociální podniky mají častěji formu určité občanské společnosti spíše než formu strategicky organizovaného subjektu s jasnou vizí financování.

- Panuje nedostatečný právní rámec pro řízení družstev a ostatní neziskových organizací.
- Všeobecná nedůvěra v solidární hnutí – solidarita je spojována se vztahy s přáteli a rodinou a stejně tak je uznávána ekonomická aktivita cílená na osobní profity. Není tomu tak u aktivit prospívajících celé komunitě.
- Převládání provinciální, omezené politické kultury vyplývající z minulého režimu, kdy sociální podnikatelé jsou limitováni svými vlastními zájmy.
- Těžkosti podniků při mobilizování zdrojů.

V následující části práce bude rozebíráno jedno z velmi aktuálních témat. Aktuálnost vyplývá ze snah Evropské unie vylepšit postavení sociálních podniků v jednotlivých národních ekonomikách i v rámci ní samotné. Na nadnárodní úrovni (EU) již totiž došlo k docenění a pochopení významu a hodnot, které mohou subjekty sociální ekonomiky společnosti a nejen jí přinášet. Téma nadcházející strategie v rámci evropského rozpočtového období Evropa 2020 v sobě zahrnuje boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení (autorka).

Část strategie je tvořena iniciativou „Unie inovací“, další téma je vymezeno Evropskou platformou boje proti chudobě a sociálnímu vyloučení a také v Aktu o jednotném trhu. Cílem unie je docílit ekonomického růstu, poklesu nezaměstnanosti, rozvoje konkurenceschopnosti a také podpořit rozvoj společnosti, jež bude více pečovat o začlenění všech skupin obyvatelstva. Tato snaha má svůj původ v poptávce Evropanů po tom, aby spotřeba, úspory a investice měly etickou a sociální složku a význam. Jako velmi účinný prostředek a nástroj naplnění těchto snah byla definována sociální ekonomika (SEK {2011} 1278 v konečném znění).

Právě ona, skrze sledování sociálních a zároveň ekonomických cílů, a skrze její zakotvenost a znalost regionu působení, umožňuje posilovat sociální soudržnost a snižovat geografické rozdíly mezi regiony, ale i jednotlivými státy Evropské unie. Je schopna vyvíjet a implementovat nová, originální řešení sociálních problémů (SEK {2011} 1278 v konečném znění).

Sociální organizace jsou schopny skloubit zdánlivě nemožné (sociální, ekonomický a ekologický kontext podnikání) a využít této synergie k poskytnutí jak významné přidané hodnoty, tak často i nižší prodejní ceny. To z nich činí výrazně efektivní a v rámci státních a evropských výdajů i velmi levnou alternativu pro boj nejen s nezaměstnaností, ale i sociálním vyloučením. Tento fakt dokazuje kupříkladu schopnost sociálních podniků

zaměstnat a učinit samostatnými občany, kteří by jinak dlouhodobě zůstali odkázáni pouze na státní pomoc v podobě dávek a jiných finančních výpomocí. Neřeší tedy situaci staticky tak, jak je tomu v případě zmíněných dávek, ale aktivně. Zprostředkovávají zapojení občanů do komunity, posilují jejich samostatnost, zlepšují tak život nejen jim, ale i jejich rodinám, atd. (autorka).

Sociální podniky tedy nacházejí inovační odpovědi na aktuální sociální a ekonomické výzvy a v některých současných environmentálních případech podporují rozvoj trvalé a omezeně přemístitelné zaměstnanosti, sociální integrace, zlepšení místních sociálních služeb, územní soudržnost, aj. (SEK {2011} 1278 v konečném znění). Celý tento aktivační proces pak může být finančně výrazně méně náročný právě díky synergii a také použití jak dotací, tak vlastního kapitálu daných organizací.

Významnou součástí hodnocení působení a výstupů těchto subjektů by měla být sociální a environmentální přidaná hodnota pramenící z jejich sociální odpovědnosti a odpovědnosti za životní prostředí. Ekonomický cíl a schopnost tvorby přebytků však nemění nic na faktu, že zejména rozvíjející se (start-up) podniky potřebují finanční pomoc, ať už v podobě dotací, mikropůjček, půjček nebo jiných finančních instrumentů. Zvláště uvážíme-li menší efektivitu práce, vyšší nemocnost a jiné další komplikace vyplývající ze zaměstnávání obtížně uplatnitelné cílové skupiny (COM(2011) 682 final).

## **2 Financování sociálních podniků**

### **2.1 Financování z fondů Evropské unie**

Finanční prostředky poskytované Evropskou unií budou popsány jako první zejména proto, že jsou v současnosti podporou nejvýznamnější, neboť ze strany státu nebyl doposud této oblasti věnován dostatečný prostor. Na evropské úrovni vznikl záměr napomoci rozvoji sociálních podniků a čerpat z jejich zkušeností pro podporu celé ekonomiky. Tomu mají napomoci dva cíle: Jednak tvorba krátkodobých akčních plánů pro podporu rozvoje sociálních podniků, klíčových subjektů sociální ekonomiky a sociální inovace, dále vytvoření střednědobého a dlouhodobého plánu na základě dalších diskuzí (autorka).

#### **2.1.1 Odlišnosti ve financování sociálních podniků, současná situace a plánovaný rozvoj sociální ekonomiky v EU**

Potenciál růstu a rozšiřování modelu sociálních podniků je v rámci EU nevyužitý. Podniky brzdí mnohé bariéry. Jelikož převážně patří do skupiny malých a středních podniků, čelí i obdobným výzvám (samozřejmě pak musí překonávat i problémy jim vlastní). Subjektům malým a středním má napomoci evropská iniciativa Small Business Act, která má mimo jiné usnadnit jejich přístup ke kapitálu, dosáhnout na určité slevy na dani, popřípadě uplatnit nižší sazby DPH, usnadnit jejich začlenění do státních zakázek, napomáhat zvyšovat kvalifikace jejich zaměstnanců, aj. Jako jiné podniky by tak sociální subjekty měly mít možnost využívat všech výhod jednotného trhu.

Hlavní výzvou pro sociální podniky zůstává vytvoření portfolia jejich zdrojů financování, které se obměňuje během jednotlivých fází vývoje subjektu. Omezení plynou z jiných pravidel při rozdělování zisku, zaměstnávání osob, jejichž zranitelnost a neefektivita jsou vyšší, než je obvyklé, či z jejich pověsti rizikových a méně rentabilních podniků. Právě z těchto domněnek pramení všeobecně panující podceňování a nedoceňování sektoru sociální ekonomiky. Slabiny finančních trhů na ně proto působí více než na podniky běžné. Jejich přístup k některým fondům hatí zbytečná byrokratická opatření například při využívání prostředků ze strukturálních fondů (COM(2011) 682 final).

Možným východiskem je uzavírání partnerství a objevování nových odbytišť, čemuž brání nedostatečné propojení subjektů jak na meziregionální, tak i mezistátní úrovni. Koncepce sociální ekonomiky není v jednotlivých státech často vymezena, a pokud ano, popisuje různé reality. Údaje bývají zastaralé, neúplné a neharmonizované, celkově tak znemožňují

přízpůsobení a spolupráci veřejných politik. Z toho plyne nevyhovující právní prostředí, jež patřičně nezohledňuje specifika sociálních podniků, což se projevuje například v nastavení pravidel pro veřejné zakázky nebo nevymezení statutů spadajících do oblasti SE (SEK {2011} 1278 v konečném znění).

Tento stav indikuje komplikace v podobě problémů se zabezpečením investic, s přístupem k subvencím nebo veřejným zakázkám a v určitých případech i nutnost tvorby složitých právních konstrukcí. Evropská komise proto vypracovala akční plán, kde navrhuje stěžejní tři cíle rozpracované do jedenácti klíčových akcí. Těmito cíli je zlepšit přístup k financování, zlepšit viditelnost sociálního podnikání (důsledkem bude intenzivnější spolupráce sociálních a běžných podniků) a zlepšit právní prostředí v sociální ekonomice (COM(2011) 682 final).

Aby bylo dosaženo zlepšení viditelnosti přínosů sociálního podnikání, je třeba začlenit do měření ekonomické hodnoty i sociální složku činnosti podniků. Pro tyto potřeby je nutné zajistit odpovídající nástroje. Na úrovni měření sociální odpovědnosti podniků již byly připraveny odpovídající techniky, které jsou však bohužel sestaveny pro potřeby větších institucí. Zbývá tedy zkoumat a tvořit také nástroje adresované použití malých a středních podniků. Komisi EU proto bylo zadáno vytvoření studie, která porovná stávající modely, podpoří využití těchto systémů, ale také zajistí vytvoření jednoduššího společného evropského systému nebo kodexu chování, které by mohly být vhodné pro širokou škálu sociálních podnikatelů (SEK {2011} 1278 v konečném znění).

Dalším krokem v současné složité situaci sociálních subjektů je zlepšení jejich důvěryhodnosti a spolehlivosti, kdy je navrženo budování určité sociální „značky“ v celé EU. Šlo by o vytvoření veřejné databáze k porovnání modelů měření výsledků a aktuálně používaných metodik (COM(2011) 682 final).

Již popsaná potřeba změny právní úpravy se na úrovni EU bude řešit zjednodušením existujícího nařízení o statutu evropské družstevní společnosti a dále zavedením statutu evropské nadace. Měly by být vytvořeny stanovy sdružení sociální pomoci a dobrovolných sdružení, které často iniciují vznik sociálních podniků. Evropská unie také zahájí průzkumnou studii o situaci vzájemných pojišťoven a jejich příhraniční činnosti v jednotlivých členských státech. Právě ty by totiž mohly sehrát významnou úlohu v poskytování finančních zdrojů sociálním iniciativám (COM(2011) 682 final).



Mělo by být dosaženo usnadnění přístupu k úvěrům a jiným zdrojům poskytovaným bankami a jinými finančními institucemi. Podmínky tradičních a „nových“ sociálních podniků by se měly vyrovnat. Přístup k úvěrům je pro mnohé sociální podniky podmíněný pro jejich založení a rozvoj. Vzhledem k již zmíněné pověsti rizikovějších subjektů mají v této oblasti větší potíže, než ostatní malé a střední podniky (SEK{2011} 1278 v konečném znění). Je však důležité, aby motivační politiky pro SE nedeformovaly pravidla hospodářské soutěže, ale zároveň zohledňovaly specifické charakteristiky sociálních podniků. Co se týče rozvoje nástrojů ke zlepšení financování, mělo by být vycházeno z inovativních postupů používaných v jednotlivých státech EU. Přednost bude dána těm, které nesou podnikatelské znaky, tedy:

- *„nástroje záruky za úvěry pro sociální podniky (například vzájemně záruční sítě nebo veřejné záruční fondy)*
- *nástroje kapitalizace pro střednědobé a dlouhodobé sociální investice (etické fondy, fondy pro sociální inovace, fondy sociálního rizikového kapitálu)*
- *mechanismy regulační nebo daňové povahy zaměřené na podporu kapitalizace sociálních podniků prostřednictvím pobídek k účasti různých zainteresovaných subjektů při usnadňování jejich účasti“ (COM(2011) 682 final, odst. 4.19, s. 4).*

Je nutné věnovat pozornost hybridním formám investic, jež spojují hodnocení z hledisek solidarity i ekonomie, a jsou tak pro sociální podnik velmi vhodné. Důležitým bodem je i hodnocení nejlepších zkušeností bank a úvěrových institucí, které mají komunitní a participativní povahu - družstevní záložny, etické a sociální banky. Zvláštní pozornost musí být věnována mikroúvěrům a jejich komplexní a strukturované koncepci. Pro některé podniky jinak mikroúvěr nebude odpovídající formou podpory, neboť jejich investiční podpory dosahují vyšších řádů (COM(2011) 682 final).

Záměrem, který je velmi významný pro oblast SE, je snaha usnadnit sociálním podnikům přístup k veřejným zakázkám prostřednictvím dodání sociálních položek do tohoto systému. Tyto položky obsahují sociální a environmentální kritéria, která by měla být posuzována při výběru. Tento postup byl uznán Evropským soudním dvorem. Celému sektoru sociální ekonomiky by měla výrazně napomoci informační platforma, která by poskytla porovnatelné a konsolidované statistiky, výzkumy a data v dané oblasti. Měla by přitom být doplněna i iniciativami v jednotlivých členských státech (COM(2011) 682 final).

Dále jen ve zkratce zmíníme strategické cíle Evropské unie pro nadcházející rozpočtové období. EU si stanovila cíl vytvořit Evropský solidární investiční fond, který by sociálním podnikům usnadnil přístup na finanční trhy. Cílem bude podpořit vznik dedikovaných fondů

a umožnit jejich začlenění do celého jednotného trhu (SEK {2011} 1278 v kon.znění). Až 70 % zmíněného fondu by mělo být uděleno sociálním iniciativám. Součástí návrhu je i vytvoření takzvaného evropského pasu, který by umožňoval získat prostředky v kterékoli členské zemi EU.

### **2.1.2 Program sdílení rizik (RSI)**

Evropský investiční fond a Česká spořitelna v listopadu 2012 podepsaly smlouvu, která umožňuje čerpat v rámci **programu pro sdílení rizik (RSI)** v rámci dalších dvou let extrémně výhodné úvěry do celkového rámce 90 milionů eur malým a středním podnikům, které jsou inovativní, zabývají se výzkumem, přispívají ekonomickému růstu a podporují zaměstnanost. Česká spořitelna bude spolupracovat s ostatními bankovními subjekty trhu a poskytovat záruky na jimi udělené úvěry pro dané subjekty. Výše záruk je až 50 % nesplacené částky (Csas.cz, 2012).

### **2.1.3 Program Progres**

Jedná se o evropský nástroj financování prostřednictvím mikroúvěru (do 25 000 eur) v rámci Programu Evropské unie pro sociální změnu a sociální inovace na období let 2014 až 2020. Program byl založen v roce 2012 a jeho cílem je pomocí podpory ve formě úvěrů posilujících kapitálové vybavení podnikatele podpořit a umožnit rozvoj podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů, kterým v získání běžného úvěru brání nižší kapitálová vybavenost nebo nedostatečná možnost zajistit úvěr (Europa.eu, 2008).

Mikrofinancování Progres nezajišťuje přímé vydání prostředků podnikatelskému subjektu, ale pomáhá poskytovatelům mikroúvěru, kteří tak mohou navýšit prostředky a uspokojit tak větší množství žadatelů. Program Progres vydává záruky, čímž sdílí riziko možné ztráty v případě nesplacení dluhu, anebo dodává finanční prostředky, které tak navýší celkovou kapacitu poskytovatele (Europa.eu, 2008).

Poskytovatelé mohou být soukromé a veřejnoprávní banky, nebankovní mikroúvěrové instituce či neziskoví poskytovatelé mikroúvěrů. Podmínky pro zažádání o finanční výpomoc prostřednictvím programu Progres jsou následující:

- a) OSVČ nebo založení/rozšíření mikropodniku, zejména sociálního podniku
- b) podnikatel patří do znevýhodněné skupiny (nezaměstnaný, určitá doba mimo trh práce)

- c) problémy se získáním běžně nabízených úvěrů (podnikatel patří mezi sociálně vyloučené skupiny (mladí, senioři, minoritní skupiny, zdravotně postižení, ženy) (Europa.eu, 2008).

V minulém období byl program Progres ukončen ke dni 31. 12. 2012, kdy skončila třetí výzva příjmu žádostí o podporu v tomto programu vyhlášená Ministerstvem průmyslu a obchodu. Celková alokovaná částka činila 300 milionů korun. Nástroj financování Progres je činný téměř ve všech zemích EU a je s ním proto počítáno i do dalšího rozpočtového období (Europa.eu, 2012). Bohužel čerpání peněz z toho fondu záleží na aktivitě jednotlivých států, a proto od roku 2012 není Česká republika do tohoto pilíře zařazena (autorka).

#### **2.1.4 Grantové výzvy**

MPSV zajišťuje využívání operačních programů EU. Podpora podnikání je poskytována z fondů EU a především z Evropského sociálního fondu, který je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Evropský sociální fond má za úkol snižovat nezaměstnanost a rozvíjet zaměstnanost, podporu sociálního začleňování osob, podporu rovných příležitostí, rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Jedním z nejviditelnějších a nejvyužívanějších nástrojů rozvoje nejen ekonomické a meziregionální úrovně na úrovni Evropské unie jsou bezesporu grantové výzvy. Ty mohou být určeny a zaměřeny na rozličné oblasti od investiční činnosti až po financování vybavení provozovny (autorka).

V minulém rozpočtovém období bylo vyhlášeno několik výzev zaměřených nepřímo, ale i přímo na sociální podnikatele. Jako příklad uvedeme výzvy vzniklé v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Výzva č. 95 pro předkládání GP 1.1 měla podpořit posilování sociálního dialogu a budování kapacit sociálních partnerů a měla se zaměřit na adaptabilitu zaměstnanců a spolupráci subjektů napříč ekonomickým i sociálně zaměřeným prostředím. Výzva GP 3.1 s názvem Podpora procesu transformace pobytových sociálních služeb měla za cíl sociální začleňování vyloučených osob, podporu jejich přístupu ke vzdělání, získání zaměstnání (Esfr.cz, 2012).

Výzva přímo určená sociální ekonomice byla zveřejněna jako **Výzva č. 30** pro předkládání grantových projektů OP LZZ „**Sociální ekonomika**“. Podávání přihlášek bylo několik prodlouženo až do finálního data 31. října 2013. Cílem Výzvy č. 30 bylo přispět k začleňování sociálně vyloučených osob a osob tímto vyloučením ohrožených včetně odstraňování bariér jejich zaměstnatelnosti a posílení sociální soudržnosti. Osoby sociálně

znevýhodněné, vyloučené, či tímto vyloučením ohrožené byly popsány v kapitole 1. Grantový projekt byl pod patronací Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a Odboru implementace fondů EU (Esfr.cz,2013).

Minimální čerpaná částka činila 100.000,-, maximální poté 200.000 EUR. Doba trvání činnosti podpořené dotací musí být alespoň 2 roky. Grant - dotace byl poskytnut takovému subjektu (rozšiřujícímu se), jenž splňoval výše stanovené cíle a současně zaměstnával alespoň 40 % osob pocházejících z cílových skupin. **Typy podpořených činností byly následující:**

- 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 z cílových skupin a vzdělávání ostatních zaměstnanců sociálního podniku financovaných z projektu (např. manažerské techniky, kurzy pro obsluhu strojů...), v rámci projektu nelze hradit rekvalifikační kurzy
- marketing sociálního podniku (kampaně na podporu prodeje, reklama....).

Dále jsou v dokumentu stanoveny další podmínky, které vymezují sociální podnik (použití 51 % zisku pro rozvoj subjektu a reinvestování, regionální orientace podniku, podnikání za účelem poskytování přínosných aktivit společnosti, společenská odpovědnost na místní úrovni, inovativnost subjektu, spolupráce, partnerství, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, tržní i netržní peněžní zdroje). Podporovaným subjektem byly však i nově vzniklé iniciativy, kdy podniká přímo osoba z cílové skupiny (sociálně znevýhodněná)

(Esfr.cz, 2013).

**Výzva Benefit 7 „Sociální inovace“** byla grantovým projektem v oblasti 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb. Byla zaměřena na podporu sociální inovací, které mají vést k začlenění cílových skupin do společnosti a na trh práce. Velmi důležitým bodem bylo vytváření inovačních nástrojů k zajištění vícezdrojového financování sociálních služeb. Výzva byla platná od 3. května 2013 do 31. prosince 2013. Výzva k předkládání žádostí je aktuálně prodloužena až do 8. ledna 2014. Celková výše poskytnuté podpory činí 150 milionů korun (Esfr.cz, 2013b).

Výzva Benefit 7 měla za cíl zvýšení efektivnosti a hospodárnosti sociálních a společensky prospěšných služeb, které podnikají v oblasti začleňování cílových skupin do společnosti, na trh práce. Snahou je prostřednictvím tvorby a zavedení nových služeb snížit či zcela utlumit závislost subjektů SE na veřejných zdrojích, strukturálních фондах. Podniky tak v těchto službách nalézají nová, účinnější řešení, která uspokojují sociální potřeby, vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Mezi inovativní řešení patří nové produkty, procesy, atd (Esfr.cz, 2013b).

Podporované aktivity byly stanoveny jako:

- vytvoření a zavedené udržitelných nových řešení pro poskytování sociálních služeb, které jsou alternativou nebo doplňkem k sociálním službám
- nová řešení pro provozování služeb, která podporují sociální začleňování (obzvláště návrat do společnosti a na trhu práce) a přinášejí efektivnější užití zdrojů
- vytvoření nových nástrojů či systémů financování, které subjektům umožní nižší závislost či úplnou nezávislost na veřejných a strukturálních podporách.

U projektů předkládaných v Benefitu 7 bylo vyžadováno naplnění alespoň jedné z následujících podmínek:

- jedná se o projektové řešení, které minimalizuje či odstraňuje závislost poskytovaných služeb na veřejných a strukturálních фондах EU při zachování kvality poskytovaných služeb
- v případě nově založených služeb a služeb společensky prospěšných budou podpořena projektová řešení, která sníží finanční náročnost ve srovnání s minulým obdobím opět při zachování kvality služeb (Esfr.cz, 2013b).

## **2.2 Mezinárodní spolupráce mimo EU**

### **Program INOSTART - úvěry na inovace se zárukou ČMZRB**

Od září 2012 přijímá Českomoravská záruční banka (ČMZRB) žádosti o zvýhodněné záruky k úvěrům, které poskytuje Česká spořitelna v programu INOSTART na projekty realizované na území Moravskoslezského a Olomouckého kraje. Program, jehož mohou využít malí a střední podnikatelé, kteří nedosahují potřebné důvěryhodnosti z důvodu krátké finanční historie, je financován z prostředků Programu švýcarsko-české spolupráce (Businessinfo.cz, 2012a).

Podnikatelé mohou získat záruku k úvěru na inovativní projekt a bezplatné poradenské služby od České spořitelny. Podpora je určena podnikatelům, kteří svou podnikatelskou činnost nezačali dříve než 3 roky před podáním žádosti o úvěr. Částka poskytnutého úvěru může činit od 0,5 mil. Kč do 15 milionů Kč, přičemž maximální doba splatnosti úvěru je 5 let od data první splátky jistiny a odklad splátek jistiny může být prodloužen až o tři roky. Podmínky úvěru umožní financovat způsobilé výdaje u projektů zaměřených na tvorbu nových nebo zlepšení existujících výrobních technologií, výrobků a poskytovaných služeb (Businessinfo.cz, 2012a).

### **Fondy EHP a Norska**

Ze závěrů Zahajovací konference EHP a Norských fondů pro programovací období 2009-2014, která se konala 1. října 2012 v Praze, vyplynulo, že Česká republika obdrží od dárcovských států 131,8 mil. EUR, tedy přibližně 3,2 mld. Kč. Podpora je rozdělena do 15 programů, zřízeny jsou speciální programy pro neziskové organizace, vědecké a výzkumné subjekty a vzdělávací instituce (Businessinfo.cz, 2012b).

Mezi prioritní programové oblasti patří zdravotnictví, věda a výzkum, životní prostředí či děti a mladiství. Důležitými oblastmi podpory jsou mimo jiné také ochrana kulturního dědictví a rozvoj občanské společnosti. Otevřené výzvy pro jednotlivé programy budou vyhlašovány postupně od konce roku 2012. Prostřednictvím EHP a Norských fondů přispívá Norsko spolu s Islandem a Lichtenštejnskem ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru a k posilování spolupráce s patnácti státy ve střední a jižní Evropě (Businessinfo.cz, 2012b).

## **2.3 Financování ze státních prostředků**

### **2.3.1 Záruky na úvěry**

#### **Záruky pro začínající podnikatele**

Dnem 15. 6. 2011 byl zahájen příjem žádostí o zvýhodněné záruky pro začínající podnikatele. Záruční program je realizován z prostředků Ministerstva průmyslu a obchodu. Podnikatelé s méně než 10 zaměstnanci registrovaní k dani z příjmu v roce podání žádosti o podporu nebo v některém ze dvou předchozích let mohou získat zvýhodněnou záruku k úvěru do výše 3 mil. Kč včetně. Úvěr lze použít na pořízení investic či zásob. Záruka je poskytována zjednodušeným postupem pouze k úvěrům bank, které mají s ČMZRB uzavřenu smlouvu

o podmínkách poskytování záruk zjednodušeným postupem. Přehled spolupracujících bank, formulář žádosti o záruku a další informace jsou uvedeny na stránkách ČMZRB - [www.cmzrb.cz](http://www.cmzrb.cz) (Businessinfo.cz, 2011).

### **Program ZÁRUKA pro malé podnikatele**

Ministerstvo průmyslu a obchodu připravilo ve spolupráci s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou program Záruka určený malým podnikatelům. Podniky, které zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců, tak mohou získat záruku na bankovní úvěry do výše pěti milionů korun na až šestileté období. Program byl vyhlášen k červnu roku 2012. Program Záruka cílí na zpřístupnění financování podnikatelských záměrů malých podnikatelů. Účast v tomto programu nevyklučuje možnost účasti žadatele/příjemce ucházet se o podporu v dalších českých i zahraničních programech (Businessinfo.cz, 2012c).

Celková výše poskytnutých záruk činí 1,4 miliardy korun, přičemž jednotlivé částky úvěrů budou činit 2 miliardy korun. Maximální výše zaručovaného úvěru je 5 milionů korun, maximální doba ručení byla stanovena na 6 let a nejvyšší možná výše záruky je 70 % jistiny úvěru, přičemž příjemce platí pouze část ceny záruky ve výši až 0,3 % p. a. z výše záruky. Současně s poskytnutím záruky je mu poskytnut finanční příspěvek 1,2 % p. a. z výše záruky k úhradě zbývající části ceny záruky. Záruky se vztahují jak na investiční, tak i na úvěry pro pořízení zásob pro projekty v oblasti průmyslové výroby, stavební výroby, maloobchodu a velkoobchodu a dalších. Program Záruka se vztahuje na:

- a) pořízení a rekonstrukci dlouhodobého hmotného majetku (u příjemců podpory vedoucích účetnictví), resp. hmotného majetku a pozemků (u příjemců podpory vedoucích daňovou evidenci),
- b) pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, pokud není příjemcem podpory veden jako dlouhodobý hmotný majetek, resp. hmotný majetek,
- c) pořízení drobného nehmotného majetku, pokud je příjemcem podpory vykazován jako náklad/výdaj (Businessinfo.cz, 2012c).

Zvýhodněné záruky jsou poskytovány pouze k úvěrům bank, které mají s ČMZRB uzavřenou smlouvu o poskytování záruk zjednodušeným postupem. Zjednodušený postup poskytování záruk v praxi znamená, že podnikatel musí dodat méně podkladů, než v běžném režimu poskytování záruk a jeho žádost by měla být vyřízena do 5 pracovních dnů (Businessinfo.cz, 2012c).

### **2.3.2 Daňové úlevy**

Některé evropské státy, které oproti České republice již více rozvinuly podporu sociálního podnikání do své legislativy, umožňují vybraným subjektům, které aktivně pomáhají začleňovat znevýhodněné skupiny do společnosti a na trhu práce, možnost snížit základ daně, nebo je od této daně osvobozují úplně. V České republice zatím subjekty sociální ekonomiky takovéhoto zvýhodnění nedosahují.

## **2.4 Ostatní financování**

### **2.4.1 Úvěry**

Česká spořitelna jako první banka působící v České republice nabízí úvěry odpovídající a zaměřené na sociální podniky. Dle slov vedoucího týmu pro sociální odpovědnost banky, Simony Můčové, to vychází zejména z historie banky. Úvěr je poskytován na investiční i provozní účely. Rozdílem oproti úvěrování běžných podniků je oproštění klientů od placení poplatků za poskytnutí a poradenství k úvěru. Úroky jsou účtovány individuálně na základě faktorů, jako je hodnota zástavy, riziko nebo délka splatnosti. Jsou přitom brána do úvahy specifika, která s sebou provoz sociálního podniku nese, a tak třeba právě hmotné zajištění úvěru je řešeno individuálně tak, aby se dosáhlo optimálního řešení pro obě strany (Skalková, 2012).

V současné době běží (až do června 2014) testovací dvouletý projekt, na nějž bylo vyhrazeno 30 milionů korun, na jehož základě se rozhodne, zda a jak budou úvěry této specifické skupině podnikatelů poskytovány dále. Sociální podniky mají určitá specifika, kterým by banka měla porozumět a zohlednit je při vzájemné spolupráci a bankovním poradenství. Pro projekt vymezená částka zdaleka nebyla vyčerpána a banka proto zvažuje vyhlášení další výzvy na konci 1. kvartálu roku 2013. Banka kromě tohoto projektu připravila pro sociální podniky i sérii vzdělávacích seminářů z bankovní oblasti, které jim mají pomoci správně se připravit, získat úvěr a celkově zvýšit své znalosti v bankovní oblasti (Skalková, 2012).

### **2.4.2 Příspěvky, dary a pomoci soukromých osob či podnikatelů a organizací**

Příspěvky a dary od soukromých osob jsou v České republice zejména doménou neziskového sektoru, kam zařazujeme neziskové organizace, občanská sdružení či obecně prospěšné společnosti. Všechny zmiňované subjekty mohou prostřednictvím svých webových stránek či dalších mediálních prostředků oslovit přímo občany, podnikatelské subjekty až po nadnárodní společnosti. V České republice zdaleka není fund raising rozšířený tak, jak je tomu například



ve Spojených státech amerických, kde neziskové organizace pořádají večírky, kde získávají prostředky přímo z řad široké veřejnosti (Seiler, Lenthárová; 2013).

Českým podnikům operujícím na dobrovolné a neziskové bázi jsou z řad široké veřejnosti i podnikatelských subjektů nabízeny jiné možnosti financování. Krom financí evropských či státních je možné požádat o grant, dotaci či finanční dar zejména nadnárodní organizace či nadace a nadační fondy. V této kapitole bude zmíněn Nadační fond Dalkia, který operuje pouze ve třech krajích České republiky. V praktické části, kde jsou vybrané společnosti doporučovány možné další způsoby financování, budou zmíněni další poskytovatelé financí a jejich podmínky na úspěšného žadatele (autorka).

### **Nadační fond Dalkia Česká republika**

Nadační fond Dalkia podporuje tvorbu nových dlouhodobých pracovních míst již více než dvacet let. Jeho hlavním cílem je snižování nezaměstnanosti zejména v sektoru služeb či výrob s veřejně prospěšným charakterem. Do této oblasti je možno zahrnout služby pro domácnosti, infrastrukturu a sociální služby, organizaci volného času dětí i dospělých, péče o životní prostředí, podpora tradičních i netradičních řemesel, apod (Dalkia.cz, 2013).

Nadační fond za dobu svého fungování podpořil více než tisícovku projektů, což umožnilo vytvořit na 1768 pracovních míst. Mimořádný důraz je kladen na tvorbu pracovních příležitostí pro občany se zdravotním postižením, jichž nejen díky fondu vzniklo 253. Nadační fond Dalkia působí v Moravskoslezském, Olomouckém a Karlovarském kraji. Žádost o grant tedy mohou podávat subjekty v těchto krajích působící (Dalkia.cz, 2013).

Další odvětví nadačního fondu působí v oblastech životního prostředí a jsou určeny projektům realizovaným na území České republiky. Podpořené projekty se zaměřují zejména na zmírnění poškozování životního prostředí způsobeného energetickou výrobou, zajišťují rekultivace a sanace pozemků poškozených energetickou výrobou, založené na využívání obnovitelných zdrojů při výrobě energie, atd. Nadační fond Dalkia Human je orientován na poradenskou a peněžní pomoc poskytovanou bývalým i současným zaměstnancům a jejich rodinám (Dalkia.cz, 2013).

### **3 Podnikatelský plán společnosti Popelky s. r. o.**

#### **3.1 Představení společnosti**

Sociální podnik Popelky s. r. o. vznikl na konci roku 2012. Založily jej čtyři dlouhodobé členky občanského sdružení Ty a Já, každá podílem 25 %. Sociální podnik navazuje na činnost občanského sdružení Ty a Já, které nabízí volnočasové aktivity pro mladé lidi s hendikepem. Společnice mají mnohaletou zkušenost s dětmi a lidmi s mentálním a tělesným onemocněním.

Sociální podnik Popelky s. r. o. vznikl na popud rodičů i členů občanského sdružení z důvodu nedostatečné nabídky pracovních míst vhodných pro klienty sdružení či jejich příbuzné, kteří hůře nalézají uplatnění na trhu práce, neboť jsou osoby pečující o osobu blízkou. Sociální podnik Popelky má za cíl do roku 2014 vytvořit až 10 pracovních míst pro osoby znevýhodněné na trhu práce (ZTP, dlouhodobě nezaměstnané, atd.).

Poslání společnosti je následující: „Sociální podnik Popelky s. r. o. má za cíl ukázat, že na trhu práce lze uplatnit lidi s fyzickým či mentálním hendikepem a další osoby pracovní znevýhodněné. Činíme tak prostřednictvím poskytování kvalitních služeb v oblasti úklidových prací ať už v interiéru či exteriéru, v podnicích, domácnostech či společných prostorách domů. S námi získáte nejen kvalitní úklidové služby, ale také vědomí, že podporujete správnou věc.“

Zakladatelky na základě zkušenosti v Klubovém centru občanského sdružení Ty a Já došly k závěru, že pro zvolenou cílovou skupinu - osoby s mentálním a lehčím tělesným postižením, jsou úklidové práce vhodným uplatněním. Úklidové práce se řadí mezi méně náročné, zejména důležitá je nenáročnost na jemnou motoriku, se kterou mívá cílová skupina problémy. Jednotlivé úkony lze se zaměstnanci procvičit, zaškolit je a po zácviku je možné spoléhat i na určitou samostatnost jednotlivých pracovníků. Cílem společnosti je postupně proškolit a zaměstnat až deset osob znevýhodněných na trhu práce. Neposledním cílem je získávat stále spokojené zákazníky, kterým budou pravidelně garantovány kvalitně a včas odvedené služby, na které se mohou spolehnout.

Sociální firma POPELKY s. r. o. se zabývá především úklidem interiérů i exteriérů v podnikatelských subjektech, úřadech, domácnostech či společenstvích vlastníků bytových jednotek. K úklidu jsou používány výhradně ekologické čisticí prostředky, což zapadá do environmentální části činnosti podniku. Zaměstnanci jsou nejen lidé hůře uplatnitelní na trhu

práce a již zmínění lidé s mentálním a fyzickým hendikepem, ale i matky pečující o zdravotně postižené dítě, matky na mateřské dovolené, či dlouhodobě nezaměstnaní, což spadá do oblasti sociálně a společensky orientované. Dosažené výsledky z této činnosti pro rok 2013 budou zhodnoceny v poslední části finančního plánu, kde je provedena předpověď na další dvě období.

Lidé se zdravotním postižením pracují ve skupinách pod dohledem vedoucího skupiny. Pracovní skupinu vždy tvoří vždy osoba hendikepovaná, která pracuje pod dohledem ostatních členů skupiny. Vedoucí skupiny vybírá pro každého zaměstnance z cílové skupiny vhodnou pracovní náplň u zákazníka a dohlíží na správné provedení úklidu.

Druhou výdělečnou aktivitou, kterou se Popelky s. r. o. zaměřily na diverzifikaci svého podnikání, je prodej ekologických čisticích prostředků a ekodrogerie přes internetový obchod. Tento obchod je umístěn na doméně, kterou Popelky s. r. o. vlastní a provozují pro kontakt se zákazníky svých úklidových služeb. V současnosti je nabízeno zboží sedmi značek, jimiž jsou mimo jiné Ecover, 100 % pure, Argiletz, Almacabio a další. Celkově je prodáváno přes sedmdesát produktů od deodorantů, zubních past, balzámů na rty až po odstraňovač vodního kamene. Produkty podnik sám používá při svých zakázkách. V tomto lze spatřovat významný zdroj synergie dvou hlavních aktivit podniku – úklidu a e-shopu.

Zisk plynoucí z prodeje přes e-shop je vyčíslen v následující tabulce. Dosažený zisk 3587,- je aktuální k 31. Listopadu 2013. Je nutné říci, že prodej je uskutečňován přes webové stránky, které nemají žádnou výraznou marketingovou podporu.

**Tabulka 1- Zisk z e-shopu**

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Tržby	20683
Související náklady	17096
<b>Zisk</b>	<b>3587</b>

V dalších částech práce bude naznačen uvažovaný budoucí rozvoj podniku. Popelky s. r. o. v současné době zavádí služby půjčovny čisticích strojů a zařízení, která bude taktéž inzerována přes webové stránky společnosti. První výnosy z této činnosti lze očekávat v prosinci 2013, kdy jsou již zakomponovány do finančního plánu. Od ledna 2014 dojde k plnému rozvinutí půjčovny a je zde počítáno s výnosem až 12 000,-. Tento výnos pokrývá zejména investici do čisticích zařízení a strojů, která za půjčovaná zařízení činí 16 500,-.

Kamenný by měl sloužit k propagaci úklidových služeb (kancelář), ale zároveň i jako výdejní místo a sklad pro internetový obchod. Zařízení a uvedení do provozu je závislé na externích zdrojích financování. V případě získání grantu od Nadace Via, či jiných zdrojů (přehled uveden v části 4), může k založení kamenného obchodu dojít již v roce 2014. Ideální je počkat s investicí takového rozsahu do roku 2015, kdy lze dle finančního plánu očekávat ustálení zisků společnosti. Výše investice ještě není stanovena, neboť záleží na lokalitě provozovny, její výměře a dalších aspektech. Je však pro rozvoj podniku uvažována.

**Tabulka 2 - Předmět činnosti společnosti**

Činnost	Cílová skupina	Rozsah činnosti	Působnost
Úklidové služby	Domácnosti	Hlavní činnost	Od března 2013
	Podniky		
	Bytové domy		
E-shop s ekodrogerií	Široká veřejnost	Vedlejší činnost	Od června 2013
Půjčovna čisticích strojů	Veřejnost, podniky	Vedlejší činnost	V přípravě
Kamenný obchod	Veřejnost, podniky	Hlavní činnost	Plánováno pro rok 2015

### 3.2 Situační analýza

Sociální podnik Popelky s. r. o. působí v Plzni a nejbližším okolí. Potenciálními zákazníky jsou organizace činné v různých oborech. V Plzeňském kraji podniká řada velkých organizací, ale také malé a střední podniky, které jsou primární cílovou skupinou sociálního podniku Popelky.

#### 3.2.1 Analýza makroprostředí - PEST analýza

PEST analýza je nástroj, který podnikatelským subjektům umožňuje odpovědět si na otázku, které vnější faktory ovlivňují budoucí fungování podniku. Pomáhá také určit, které z těchto faktorů mohou pozměnit podmínky podnikání v daném oboru v nejbližší budoucnosti a kterým oblastem tedy podnik musí věnovat zvýšenou pozornost.

#### Politické a legislativní vlivy

Společnost Popelky s. r. o. se při realizaci své činnosti řídí právním řádem České republiky, který v sobě od přistoupení České republiky do Evropské unie implementuje též evropské právo. Činnost společnosti v současnosti upravuje obchodní zákoník a občanský zákoník. K počátku roku 2014 vstupuje v platnost nový občanský zákoník, hlavně však nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, kterým přestává platit stávající část obchodního

zákoníku, která doposud upravovala činnost obchodních společností. Zákon o obchodních korporacích se stane novým základním předpisem; ten bude upravovat působení a celou existenci obchodních společností a družstev (Epravo.cz, 2013).

Oblast úklidových služeb a služeb obecně je polickými a legislativními vlivy ovlivňována především v oblasti pracovního práva, kde můžeme zmínit oblast minimální mzdy, odvody sociálního a zdravotního pojištění, výpočtu mzdy a podobně. Tyto faktory jsou náchylné na změny v rámci politické situace a vládnoucí strany v zemi.

K 1. 8. 2013 proběhlo po sedmi letech první zvýšení minimální mzdy z dosavadních 8000,- na 8500,-. Hodinová mzda se tak zvýšila o 2,50 koruny. Se zvýšením minimální mzdy se zvedají také náklady podniků na zaměstnance, kteří doposud byli zařazováni do nejnižšího pásma minimální a zaručované mzdy (Fetter, 2013).

Další plánovanou změnou je i zvýšení daňové sazby pro právnické osoby. Podniky a živnostníci jsou v návrhu vítězné ČSSD rozděleni do dvou skupin. Většina z nich bude platit daň základní, která by měla poskočit z devatenácti na 20 až 21 procent. Ve druhé skupině budou zařazena vybraná odvětví (bankovníctví, energetika, telekomunikace, ad.), která mají být zdaněna až do výše 30 % (Hn.ihned.cz, 2013).

Vezmeme-li v úvahu zaměstnávanou cílovou skupinu, pak se přidají vlivy typu příspěvků na podporu zaměstnávání osob se zdravotním pojištěním od úřadů práce, příspěvek na nové pracovní místo, daňové výhody pro zaměstnavatele zaměstnávajícího zdravotně postiženou osobu, zvýhodnění při účasti ve veřejných zakázkách, atd (autorka).

### **Ekonomické vlivy**

V předběžném odhadu z listopadu 2013 Český statistický úřad konstatuje, že tuzemské hospodářství meziročně kleslo o 1,6 %. Dle dat statistického úřadu je česká ekonomika na hraně recese nadále i v listopadu. Reálná měsíční data z ekonomiky však po intervenci České národní banky, která se rozhodla oslabit českou měnu měnovými intervencemi, ukazují pozitivní vývoj. Díky oslabení koruny, které se banka rozhodla držet až do roku 2015, očekávají někteří analytici v příštím roce růst ekonomiky až 2,3 % proti původním 1,9. Českému hospodářství se tak po více než čtyřech čtvrtletích recese blýská na lepší časy (Financinovinny.cz, 2013).

Mezi další faktory působící na podnik můžeme řadit vysokou nezaměstnanost v řadách cílové skupiny, kterou si Popelky s. r. o. pro své podnikání zvolily. V třetím čtvrtletí 2013 dosahuje

nezaměstnanost v rámci Plzeňského kraje 5,7 %, čímž se dostává pod republikový průměr, jenž činí 6,8 %. Podíl dlouhodobě nezaměstnaných na celkovém počtu nezaměstnaných je 43,7 % (Czso.cz, 2013). Nezaměstnaní občané se zdravotním postižením mají v rámci celkové nezaměstnanosti podíl 11,2 % (61 739 osob). Situace v obou cílových skupinách je pro Popelky s. r. o. velmi dobrou příležitostí nalézt kvalitní a motivované zaměstnance jak přes úřad práce, tak prostřednictvím vlastních vazeb a ostatních prostředků.

Minimální mzda také ovlivňuje fungování podniku. Zde propojujeme vliv legislativní a politický s vlivy ekonomickými, neboť i výše minimálních mezd je ovlivněna vládou země. Levé vládní spektrum již oznámilo svůj záměr zvyšovat ve svém volebním období minimální mzdu a potencionálně i daně podnikatelských subjektů, což Popelkám s. r. o. bude zvyšovat náklady spojené se zaměstnanci a celkově snižovat zisk.

Popelky s. r. o. nemusí výrazně uvažovat vývoj cen energií v české ekonomice, neboť energie využívají v sídlech a provozovnách svých zákazníků. Taktéž ani vývojové cykly ekonomiky by neměly mít výraznější vliv, neboť úklid je pro podnik nutnou činností. Popelky s. r. o. však musí počítat (v případě nadále klesající tendence národního hospodářství) s možným úbytkem poptávaných služeb nebo snížení rozsahu hodin, které zákazník bude svým poskytovatelům zadávat z důvodu horších výkonů ekonomiky.

Součástí hodnocení ekonomického prostředí podniku je i dostupnost úvěrů a jiných zdrojů financování v oboru podnikání společnosti. Popelky s. r. o. jsou díky svému statusu sociálního podniku znevýhodněny oproti podnikům běžným, což však mírně utlumuje zvolená forma podnikání. S. r. o. je v České republice nejpoužívanější právě formou právě v oblasti malého a středního podnikání a umožní společnosti úspěšně žádat o úvěry určené právě MSP (autorka).

Česká národní banka v roce 2012 přistoupila ke snížení úrokových sazeb na historické minimum 0,05 %. Zdůvodnila to recesí, ve které se ekonomika již čtvrtým čtvrtletím nacházela. Toto rozhodnutí umožnilo snížit úroky bank směrem k domácnostem a podnikům a mělo tak za cíl zvýšit investiční aktivitu v ekonomice (Měšec.cz, 2013b).

### **Sociálně kulturní vlivy**

V rámci sociálně kulturních vlivů je nutné zmínit vývoj rovnoprávnosti žen v pracovním prostředí. Viditelný je nárůst žen pracujících ve středním či top managementu. Lidé tak tráví

stále delší část dne v práci, což omezuje množství jejich volného času. Častější je také dojíždění za práci na delší vzdálenosti.

### **Technologické a ekologické vlivy**

Technologický vývoj je v rámci sektoru úklidových služeb konstantní. Samozřejmě zde dochází k posunu v nabízených technologiích, úklid probíhá mnohem rychleji a efektivněji, rozšiřuje se nabídka úklidových strojů pro velké prostory výrobních hal, venkovních prostor výrobních areálů a podobně. Pro potřeby Popelek s. r. o. však není nutné tato rizika plynoucí z technologického vývoje významněji uvažovat, neboť služby nabízí především menším subjektům, kde je základní úklidové vybavení zaměstnanců plně dostačující.

Současný stále se rozvíjející trend směrem k environmentálně odpovědné společnosti, výrobě a spotřebě, je v podnikání Popelek s. r. o. zohledněn. V rámci zakázek jsou využívány sice dražší, zato však nezávadné čisticí prostředky a ekodrogerie. Popelky své environmentální zaměření zprostředkovávají široké veřejnosti prostřednictvím e-shopu s ekodrogerií, který je provozován na webových stránkách organizace (autorka).

### **3.2.2 Analýza mezoprostředí - Porterova analýza pěti sil**

#### **Stávající konkurence**

V Plzni působí desítky podniků zaměřených na úklidové služby. Ať už se zaměříme na velké profesionální podniky fungující napříč celou republikou, nebo na malé organizace, které jsou vedeny podnikatelem a působí spíše dojmem činnosti na vedlejší pracovní poměr. Počet konkurentů je velmi těžko vyčíslitelný.

Pouze orientační kvantifikace je možná kupříkladu přes službu domény Seznam.cz – Firmy.cz. Zde nalezneme zhruba 50 subjektů působících v Plzeňském kraji. Na deset z nich lze zařadit mezi větší, dobře organizované společnosti, které se mohou prokázat referencemi velkých klientů, zkušenostmi v oboru a tomu odpovídající úrovní své prezentace na webu a v jiných médiích. V potaz je potřebné brát samozřejmě i konkurenci zmíněných menších a „hůře“ organizovaných subjektů.

#### **Nová konkurence**

Odvětví úklidových služeb není uzavřeno žádnými bariérami ze stran státu ani jakýchkoliv dalších subjektů. V oboru existuje určitý požadavek na dosažené know-how, ovšem úklidové služby patří do odvětví, kde lze dobrou organizací práce a důrazem na její kvalitní provedení

důležitost tohoto faktu eliminovat. Vstup nové konkurence je tak velmi snadný pod jakoukoli právní formou, i pod jménem osoby samostatně výdělečně činné. S výjimkou velkých úklidových společností poskytují úklidové služby spíše jednotlivci podnikající pod svým jménem. S novou konkurencí je v odvětví úklidových služeb nutné počítat.

V Plzeňském kraji působí řada zavedených podniků a dalších subjektů. Lze proto předpokládat, že noví zájemci vyhodnotí trh jako nasycený. Je nutné uvažovat možnost expanze podniků, které v současné době působí v jiných regionech, stabilizovaly se a dále rozšiřují svou činnost, pro kterou už mají zavedeno know-how, do jiných regionů.

V sektoru může existovat určitá loajalita zákazníků k subjektu, který v současné době nabízí cenově konkurenční, bezproblémovou a kvalitní službu. Je proto nutné aktivně oslovovat zákazníky, neboť existuje možnost, že nejsou se svým stávajícím dodavatelem spokojeni nebo zvažují najmout úklidovou agenturu (autorka).

### **Vliv odběratelů, zákazníků**

Vliv odběratelů na poskytovatele úklidových služeb může být viděn jako značný z toho důvodu, že v odvětví existuje velká konkurence, která soupeří v nabízení produktu, který je jen těžko odlišitelný. Produkt je standardizovaný a je možné kdykoli a bez výraznějších problémů změnit dodavatele. Existuje zde jen velmi malý rozsah snížení ceny poskytovaných služeb. Důraz je kladen na kvalitu, bezkonfliktnost, včasnost, diskrétnost dodavatele.

Přinejmenším z počátku, kdy Popelky nemají mnoho referencí, mohou být klienty subjekty, které se snaží působit společensky odpovědně a Popelky jim tak dávají možnost tohoto cíle dosáhnout v rámci další jimi prováděné činnosti. Diferenciační vlastností podniku je i nabídka náhradního plnění. Je možné vzhledem k sociálnímu a environmentálnímu rozsahu podnikání Popelka s. r. o. uvažovat větší loajalitu získaných zákazníků, ovšem v zásadě jen tehdy, pokud nabízený servis bude naplňovat zmíněná kritéria vyžadovaná zákazníky (autorka).

### **Vliv dodavatelů**

Vliv dodavatelů na podnikání v oblasti úklidových služeb je obecně velmi nízký. Společnost Popelky by mohla být limitována svým závazkem nabízet své služby pouze ve spojení s ekologickými produkty. Jejím znevýhodněním by se mohla stát jak vyšší cena, tak nedostupnost ekologických produktů.

Ekologické čisticí prostředky jsou však již v dnešní době nabízeny přes mnoho kanálů včetně internetu, a to od různých dodavatelů. Velkou výhodou společnosti je dosažení nižších



nákupních cen úklidových materiálů (zboží) díky velkému rozsahu nákupu zásob, které jsou využívány jak pro prodej v rámci internetového obchodu, tak pro použití v rámci úklidových služeb. Rizika zpoždění potřebných provozních materiálů nebo radikálního zvýšení jejich ceny je z tohoto důvodu velmi malá (autorka).

### Substituty

Substitučním produktem/službou je vzhledem k úklidovým službám nabízeným externím subjektem existence vnitřně organizovaných úklidových služeb. V tom případě podnik nebude mít zájem o služby nabízené zvenčí (autorka).

### 3.2.3 Analýza mikroprostředí – SWOT analýza

SWOT analýza je strategický nástroj, v rámci něž dochází k identifikaci silných a slabých stránek (interní analýza). Jedná se o vnitřní vlivy působící na podnikání společnosti. Jako příklad můžeme uvést lidský kapitál, zkušenosti, znalosti, ale i vybavení společnosti a její kapacity. Druhou částí SWOT analýzy je analýza vnější, kde lze poznat příležitosti a hrozby, které generuje vnější prostředí, ve kterém subjekt působí (Rothwell, 2010).

**Tabulka 3 - SWOT analýza**

SWOT		Pomocné	Škodlivé	
Interní analýza	Silné stránky	Zkušenost, znalosti v práci s cílovou skupinou Kontakty na cílovou skupinu Dobrý kolektiv, silná motivace členek týmu Ekologický a sociální rozměr podnikání Navázání na sdružení Ty a já (historie podniku) Dobrá znalost oblasti zaměstnávání ZTP	Nedostatek finančních prostředků v prvotní fázi Nižší základní kapitál Nedostatek zakázek Nedostatek motivovaných zaměstnanců Vyšší nemocnost cílové skupiny Horší orientační smysl cílové skupiny	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	EU podpora sociálních podniků Podpůrné projekty stran ČSOB, Nadace VIA, ad. Velká nezaměstnanost v rámci cílové skupiny Trend outsourcingu úklidových služeb Synergie úklidových služeb s e-shopem Větší důvěryhodnost díky právní formě Poskytnutí náhradního plnění svým odběratelům	Naplněnost trhu úklidových agentur Grantová prázdnota v roce 2014 Slabé povědomí o sociální ekonomice Nedůvěřivost potenciálních investorů, finančních institucí Nedůvěra potenciálních zákazníků Změny v sociální politice státu Prohloubení ekonomické krize, rozsáhlejší úspory zákazníků	Hrozby

Z tabulky lze v pohledu interní analýzy a pomocných faktorů vyčíst **silné stránky** společnosti, které budou popsány v následujících odstavcích. První z nich: zkušenosti a znalosti v práci s cílovou skupinou načerpaly společnice v rámci již zmiňovaného plzeňského sdružení Ty a Já. V problematice znevýhodněných a hendikepovaných se velmi dobře orientují a mají díky tomu i přímé kontakty na cílovou skupinu. To umožnilo vytvoření databáze pracovníků, kteří by v budoucnu chtěli pracovat v sociálním podniku. Jako silná

stránka byl začleněn i pospolitý kolektiv, který je silně motivován působit v rámci sociálního podnikání a naplňovat poslání podniku prací pomáhající cílové skupině (autorka).

Diferenčním prvkem na trhu úklidových agentur v rámci plzeňského kraje je silná stránka spočívající v ekologickém a sociálním rozměru podnikatelského záměru Popelky s. r. o. Společensky prospěšná aktivita spočívá v zaměstnávání lidí, kteří by na běžném, vysoce konkurenčním trhu neměli šanci uspět. Popelky s. r. o. mají zájem působit jako integrační podnik, tedy podnik, který do svých řad zapojuje osoby hendikepované či jinak pracovní znevýhodněné. Popelky s. r. o. mohou působit jako podnik tranzitní. Jedná se o podnik, přes který se lidé díky praxi a zkušenostem zde nabytým, dostanou do běžného podniku. Taková situace může platit zejména pro osoby pracovní znevýhodněné (dlouhodobě nezaměstnané, osoby se základním vzděláním, apod.) (autorka).

Environmentální rozměr podnikání je patrný v používání ekologických prostředků v rámci všech zakázek, které společnost Popelky s. r. o. vykonává. Tento aspekt je pro společnice základním principem, který se zavázaly vždy naplňovat. Svoje environmentální zaměření předávají Popelky s. r. o. i navenek prostřednictvím prodeje ekodrogerie a ekologických čisticích prostředků přes internet (autorka).

Silnou stránkou je navázání na činnost Ty a Já, o. s., což společnicím umožnilo nabýt praxi v oboru, získat kontakty na potenciální pracovníky, potenciální partnery z řad ostatních sdružení, asociací, nadací, ale i podniků působících v plzeňském kraji. Ty a Já, o. s. navázalo spolupráci i s městem. Popelky s. r. o. tedy přes své krátké, roční působení, mohou zaštitit svou činnost právě vazbami na sdružení Ty a Já (autorka).

**Slabou stránkou** je možný nedostatek finančních prostředků v prvotní fázi podnikání. Vzhledem k pomalému, ale zato stabilnímu rozvoji společnosti, společnice k rozvoji podnikání používají pouze vlastní zdroje vložené do základního kapitálu, který činí 220 000,-. Z tohoto finančního zdroje byly pořízeny čisticí stroje a v dubnu 2013 získal sociální podnik první zakázku, která je v mírném zisku, který pokryje prozatímní administrativní náklady spojené se zakázkou a další výdaje se zakázkou spojené (autorka).

Nedostatek zakázek je stav, který může nastat jak z důvodu vnějších, ekonomických, ale i vnitřních, kdy by společnost jako taková nebyla schopna zakázky zajistit. Tomuto stavu je nutné předcházet pravidelným kontaktováním potenciálních zákazníků (autorka).

Nedostatek motivovaných zaměstnanců, je situace, která může nastat zejména v cílové skupině zdravotně postižených osob. Osoby se ZTP velmi často nejsou ochotny pracovat a pokud ano, nemusí být schopny vykonávat činnosti úklidových služeb. Skupinou, která bude logicky tvořit větší podíl zaměstnanců, jsou tedy osoby na trhu práce z různých důvodů znevýhodněné. U těchto osob lze očekávat větší míru motivace. Při vyhledávání pracovníků z obou skupin lze využít spolupráce s úřady práce, s ostatními plzeňskými sdruženími, a podobně (autorka).

Mezi znevýhodnění cílové skupiny osob se ZTP patří její vyšší nemocnost. S tímto faktem je nutné pracovat například prostřednictvím zavedení částečných úvazků těchto pracovníků, kdy budou ostatními snadno nahraditelní. Na jednu směnu tak bude kupříkladu domluven pracovník se ZTP a v případě jeho výpadku bude uvědomen záložní pracovník. Systém je samozřejmě náročnější na organizaci práce (autorka).

S cílovou skupinou ZTP je spojena další slabá stránka, kterou je zhoršená orientace cílové skupiny pracovníků se ZTP. Tuto slabou stránku je nutné omezit za pomoci vedoucích skupin, kteří mohou své spolupracovníky vyzvedávat v místě jejich bydliště, nebo v místě, kam pracovníci bezpečně dorazí bez cizí pomoci. V případě nasazení pracovníka v rámci dlouhodobé zakázky tato komplikace časem odpadne, neboť dlouhodobě se osoby se ZTP lépe zorientují (autorka).

**Příležitosti** sociálních podniků obecně je velký zájem o podporu sociální ekonomiky ze strany Evropské unie, která se zavázala na tuto oblast vyčlenit větší finanční prostředky a poskytnout mu celkově větší podporu. Dalšími subjekty, které sociální podnikání podporují, jsou zejména nadace a nadační fondy, zapojují se ale i mezinárodní organizace, jako jsou RWE, Dalkia a další. V odvětví pracuje také řada odborných organizací, které se snaží šířit povědomí o sociální ekonomice a bojují za ukotvení sociální ekonomiky do právního řádu České republiky (autorka).

Dalšími příležitostmi, které se vzájemně doplňují ve prospěch Popelek s. r. o. jsou vysoká nezaměstnanost v rámci zvolené cílové skupiny a rostoucí trend outsourcingu úklidových služeb. Nezaměstnanost, které potenciální pracovníci podniku čelí, umožňuje Popelkám najít zaměstnance vlastními silami v řadách členů sdružení a jejich příbuzných, kteří o ně pečují. Další možností je spolupráce úřadu práce nebo využití ostatních externích prostředků. Outsourcing úklidových služeb Popelkám nahrává ve zvyšujícím se množství potenciálních zakázek, které mohou převzít a kde mohou uplatnit své pracovníky (autorka).

Právní forma společnosti s ručením omezeným byla velmi důležitou volbou, kterou Popelky velmi podpořily svoji důvěryhodnost směrem k potenciálním zákazníkům, ale i směrem k možným investorům a státu. Nutnost vložení kapitálu, tvorba rezervního fondu, ručení podniku majetkem a ne majetkem společnic, to vše jsou významné faktory nejen v rámci úklidového byznysu<sup>6</sup>. Spolu s faktem, že podnik již více než 8 měsíců úspěšně naplňuje zakázku pro středně velkou organizaci a má rozjednány další zakázky, vytváří podnik na svou činnost velmi pozitivní obraz (autorka). Spolu se statutem s. r. o. může být pro zákazníky atraktivní také možnost náhradního plnění, které podnik zaměstnávající než polovinu zaměstnanců se ZTP poskytuje podnikům odebírajícím jeho produkty, nebo služby (Nahradnipleni.cz, 2012).

Příležitost tvoří synergie e-shopu zaměřeného na prodej ekodrogerie a ekologických čisticích prostředků s druhou činností sociálního podniku – úklidovými službami. Popelky s. r. o. se zavázaly provádět úklid jedině za pomoci ekologicky šetrných úklidových prostředků. Vyplývá to z jejich názoru, že každý sociální podnik by měl být založen na všech třech pilířích, na které sociální ekonomika zahrnuje. Jde o profit, environmentální aspekt a nečastěji naplňované sociální hledisko. Společnice jsou si vědomy větších nákladů, které z jejich rozhodnutí v environmentální oblasti plynou. Synergie spočívá zejména v nižší pořizovací ceně úklidových prostředků zejména díky nakupovanému objemu zboží a také díky jeho neustálé dostupnosti pro potřeby e-shopu (autorka).

Mezi **hrozby**, kterým Popelky s. r. o. budou muset čelit, patří oblasti ohrožující jejich další financování. Identifikované hrozby v této oblasti jsou tři. První z nich je potenciální naplněnost trhu úklidových služeb, která by podniku mohla ztížit hledání zakázek a ohrozit tak její samostatné financování. Druhou hrozbou, se kterou je třeba pro nadcházející rok 2014 počítat, je grantová prázdnota stran Evropské unie (autorka).

Třetí hrozbou, která spadá do oblastí ohrožující finanční samostatnost podniku, je další rozvinutí a prohloubení ekonomické krize, která by jednak zlikvidovala řadu středních a malých podniků, jednak by velké procento z nich donutila sáhnout k radikálnějším úsporám zahrnujícím také oblast hospodaření. Je možné předpokládat, že v takovém případě by podniky eliminovaly podpurné a doplňkové činnosti, mezi něž úklidové služby určitě patří.

---

<sup>6</sup> V Plzeňském kraji je úklidových agentur, které mají statut s. r. o. nebo jiné osobní společnosti v maximu desítky. Většina podniků působících v odvětví je řízena přes OSVČ.

Slabé povědomí o sociální ekonomice v řadách občanů, podnikatelských subjektů, ale i u státních orgánů (zmínit je třeba především ministerstva) způsobuje komplikace v průběhu podnikání mnohým sociálním podnikům. K tripolaritě jejich podnikání se přidává ještě statut méně spolehlivých či méně stabilních, až rizikových partnerů. Z toho plyne nedůvěra jak ze stran bank a jiných finančních institucí při případných žádostech o úvěrování či pojištění podniku, tak i nedůvěra potenciálních klientů, které neznámá forma sociálního podniku odrazuje od spolupráce s ním. Nutná řešení na státní a mezinárodní úrovni byla popsána v dřívějších kapitolách (autorka).

### 3.2.4 Strategická analýza - Matice TOWS

Matice TOWS je analytický nástroj používaný jako další krok po vytvořené SWOT analýze. Ve své podstatě kombinuje vliv slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Při vzájemném průniku témat umožňuje formulovat konkrétní návrhy, kdy silné stránky jsou využity na potlačení hrozeb a využití příležitostí. Dále slabé stránky v kombinaci s hrozbami avizují nutnost zajištění pasivních či defenzivních strategií. U kombinace slabých stránek a příležitostí jde o posílení slabých stránek tak, abychom mohli využít příležitosti, či naopak příležitost nám pomáhá řešit slabou stránku (Mba-tutorials.com, 2009). Konkrétní návrhy jsou uvedeny níže.

**Tabulka 4 - Matice TOWS**

TOWS	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<b>Silné stránky a Příležitosti</b>	<b>Slabé stránky a Příležitosti</b>
	<b>Strategie Maxi-Maxi</b>	<b>Strategie Maxi-Mini</b>
	1. Využívat sociální a environmentální rozměr podnikání jako odlišující aspekty 2. Pomocí kontaktů ze sdružení budovat partnerské portfolio 3. Podpořit synergii úklidových služeb, e-shopu a kamenné prodejny	1. Získávání zakázek na pravidelné bázi 2. Tvorba náhradních scénářů podnikání 3. Zlepšit online prezentaci a marketingovou komunikaci
Hrozby	<b>Silné stránky a Hrozby</b>	<b>Slabé stránky a Hrozby</b>
	<b>Strategie Mini-Maxi</b>	<b>Strategie Mini-Mini</b>
	1. Flexibilní systém organizace práce umožňující zástupnost zaměstnanců 2. Těsná spolupráce vedoucích skupin se zaměstnanci	1. Diverzifikace činností 2. Diverzifikace zdrojů financování 3. Diverzifikace cílových skupin zaměstnanců 4. Diverzifikace zákaznických skupin

## **Strategie Maxi-Maxi**

Forma s. r. o. a dlouhodobý outsourcingový trend podnikatelského prostředí umožňují podniku dobrý vstup na trh, pokud Popelky s. r. o. výše identifikované příležitosti a silné stránky dobře využijí. První forma s. r. o. přináší podniku statut spolehlivého subjektu, který osloví potenciální klienty spíše než konkurenční malé podniky pod záštitou OSVČ. Pokud sociální podnik získá dostatek zakázek, které jim umožní se stabilizovat, mají díky zvolené právní formě velkou výhodu i při získávání úvěru či dalších druhů financování u běžných finančních institucí či bank. Nejen při rozjezdové a stabilizační fázi (ale převážně v ní) mohou těžit ze zvýšené podpory sociální ekonomiky stran Evropské unie, nadací a nadačních fondů, či programů vyhlašovaných nadnárodními organizacemi (autorka).

Ekologické zaměření podnikání může Popelkám s. r. o. u některých, společensky odpovědně zaměřených klientů také zajistit určité zvýhodnění v porovnání s konkurencí. Stejná situace platí také pro zaměstnávání ZTP a osob znevýhodněných na trhu práce. Velmi velkou příležitostí je poskytování náhradního plnění, které se na oblast zaměstnávání hendikepovaných pracovníků váže (autorka).

Díky přímým kontaktům v řadách cílové skupiny, zkušenosti a propojení se sdružením Ty a Já, mají společnice dobré znalosti z oblasti sociální práce v hlavní části svého sociálního podnikání. Dobrá znalost možností a schopností cílové skupiny umožňuje společnicím adekvátně stanovit další činnosti, které tato skupina může a je schopna vykonávat. Důležité je nepodcenit část ekonomickou, která předpokládá aktivní získávání zakázek a účast ve výběrových řízeních pro poskytnutí grantů, dotací, či jiných podpor.

Velký potenciál ke stabilizaci podnikání tkví v synergii e-shopu s ekodrogerií a čisticími prostředky s poskytovanými úklidovými službami. Tomuto propojení odpovídá i půjčovna úklidových prostředků, či v dalších letech plánovaný rozjezd kamenné prodejny. V rámci e-shopu je nutná optimalizace e-shopu pro SEO a SEM vyhledávače, propagace webu, zvýšení důvěryhodnosti pro vyhledávače a další podpora tohoto prodejního kanálu.

## **Strategie Mini-Maxi**

Naplněnost trhu úklidových agentur lze překonat silnými stránkami, které Popelky s. r. o. ve svém podnikatelském záměru stanovily. Ekologický a sociální rozměr podniku jsou velkým rozlišovacím aspektem, který může Popelkám pomoci vystoupit z řady běžných úklidových agentur; zejména pak z řady těch, kterou jsou vedeny OSVČ a jsou rozsahem svého podnikání spíše menší. Větší

agentury samozřejmě mají již pestré portfolio zákazníků, které je v případě úklidových služeb poměrně konstantní a tím velmi významné pro přežití podniku.

Grantová prázdnota v roce 2014 je pro Popelky s. r. o. méně zásadní vzhledem k malému rozměru podnikání a vzhledem k nedostatku administrativních kapacit pro spravování velkých objemů financí, kterých granty z EU dosahují. Popelky s. r. o. se rozhodly účastnit výběrových řízení, která budou pojata spíše v oblasti dotací a grantů na pořízení technologie, stabilizace podnikání, příspěvku na personální a jiné provozní náklady. Toto kritérium splňují spíše projekty nadnárodních institucí, nadací či nadačních fondů. Ideální podporou jsou typy grantů, které v současnosti testuje například ČSOB. Velmi významnou podporou je synergický e-shop, který může podniku získat příjmy, které umožní překonat období mezi získáním zakázek (autorka).

### **Strategie Mini-Mini**

Hrozba naplnění trhu může vyvolat nedostatek zakázek, který by Popelky mohl ohrozit v podnikání. Slabou stránkou je nižší počáteční kapitál, který ovlivňuje další ze slabých stránek – nižší zdroje financí v počáteční fázi podnikání. Této hrozbě a slabé stránce lze předcházet aktivním kontaktováním zákazníků, sjednáváním schůzek, inovací v nabízených službách (jejich rozšíření poté, co bude podnik stabilizován). Zároveň je tato hrozba snížena tím, že Popelky nabízejí služby více sektorům (od podniků až po domácnosti).

Grantová prázdnota v roce 2014 ovlivňuje budoucí finanční situaci sociálních podniků. Popelky jsou více zaměřeny na vnitřní zdroje financování, ovšem pro jejich další rozvoj jsou externí finance nutností. Popelky s. r. o. proto musí zapojit další zdroje poskytované bankami, finančními institucemi, organizacemi podporujícími sociální podnikatele.

Slabé povědomí o sociální ekonomice může způsobit nedůvěru potenciální klientů k oblasti sociální ekonomiky. Pokud tento případ nastane, je možné prezentovat podnik jako podnik "pouze" zaměstnávající ZTP. Pro finanční instituce, které jsou důležité pro další rozvoj podniku, je důležité dokázat samostatnost podniku ve shánění zakázek a udržitelnost podnikatelského záměru. Popřípadě prokázat přijetí financí z dalších grantů, smlouvy o provedení zakázek, a podobně. Prokázání získání zdrojů od organizací, které se zaměřují na oblast sociální ekonomiky, může být pro jednání s bankovními ústavami a finančními institucemi zvýhodněním.

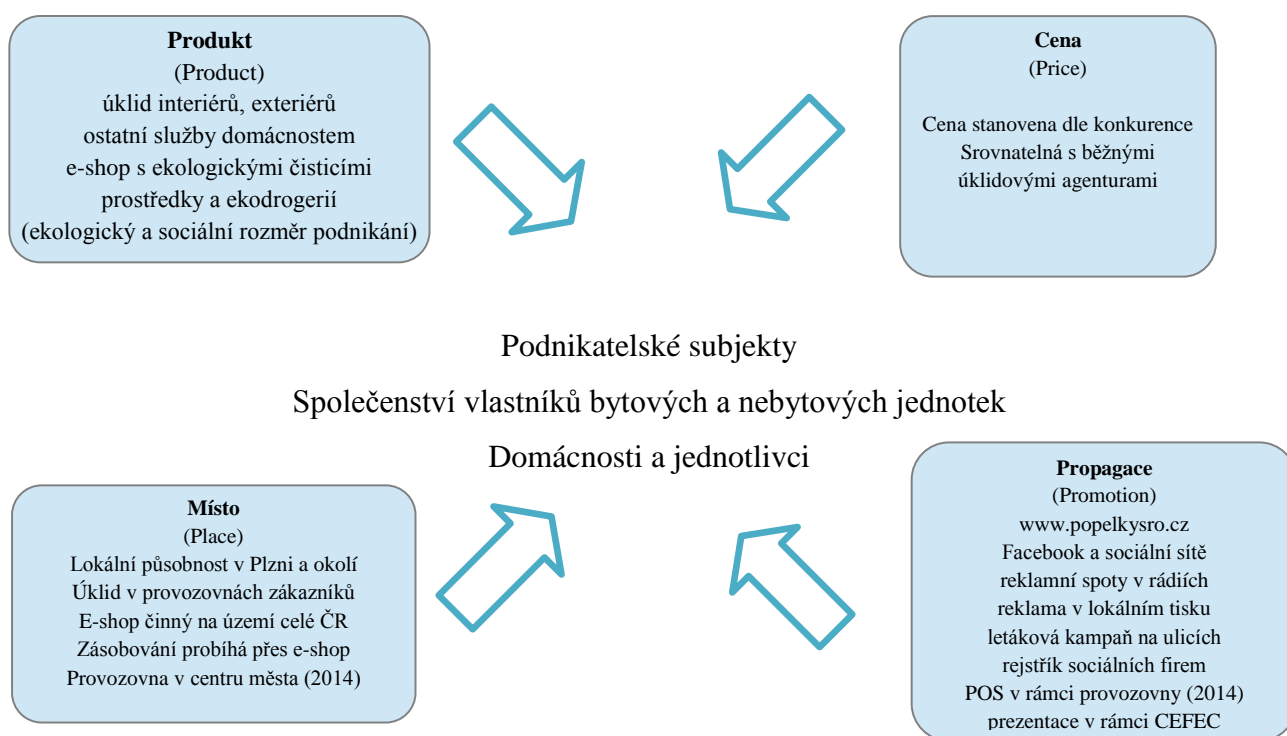
Změny v sociální politice státu mohou ovlivnit jak finance, které podniku plynou z podpory při vytváření míst pro osobu se ZTP, tak mají vliv i na samotné potenciální zaměstnance. Pokud budou státní transfery příznivé, nebudou tito lidé mít potřebu hledat zaměstnání. Získávání

zaměstnanců by v tomto případě bylo velmi obtížně. Popelky s. r. o. se zaměřují na více skupin, ze kterých jejich zaměstnanci pocházejí, čímž diverzifikují toto riziko.

Vyšší nemocnost cílové skupiny je nutno omezit rozdělením jednoho pracovního úvazku na více, aby pracovníci byli snadno zaměnitelní. Mohou tak pracovat například jen tři dny v týdnu a v případě, že kolega z jiné směny vypadne, je snáze zastupitelný. Horší orientační smysl pracovníků vykompenzují vedoucí skupin, kteří budou pracovat v úzké spolupráci se znevýhodněnými pracovníky.

### 3.2.4 Marketing

#### Marketingový mix



Klíčovým **produktem** Popelky s. r. o. je poskytování úklidových služeb jak podnikatelským, tak i soukromým subjektům. Podnik nabízí kompletní úklid kancelářských prostor, úklid společných prostor v panelových a jiných domech. Své služby nabízí i jednotlivcům a domácnostem. Primární důraz je kladen na klientelu malých a středních podniků, která Popelkám vyhovuje zejména rozsahem úklidových zakázek. Domácnostem podnik nad rámec úklidových služeb nabízí i žehlení a praní prádla a nákup dovezený až do domu.



Mezi doplňkové produkty, které Popelky s. r. o. využívají zejména pro diverzifikaci a finanční stabilitu svého podnikání, patří provozování e-shopu s ekologickými čisticími prostředky a ekodrogerií. Druhou činností, kterou podnik v současnosti zavádí, je půjčovna čisticích přístrojů a jiného zařízení. Pro rok 2015 podnik plánuje otevření kamenného obchodu ekologickými prostředky a ekodrogerií. V rámci kamenné prodejny budou propagovány i úklidové služby. Popelky tak získají reprezentační nástroj, který zajistí lepší visibilitu podniku. Zároveň dojde k přiblížení služeb a zjednodušení dosažitelnosti podniku směrem k zákazníkům.

Produkt společnosti Popelky s. r. o. je posílen o sociální a environmentální rozměr, který je hlavním smyslem podnikání. Popelky jsou jím v rámci plzeňského regionu v sektoru podniku výjimečné. Základem, který poskytují, je samozřejmě kvalitně, včas a bezproblémově provedený úklid.

**Ceny** jsou stanoveny v dle metody konkurence, neboť strategie nižších cen není pro podnik uplatnitelná. Popelky s. r. o. se soustřeďují na nabídku kvalitních služeb za ceny shodné s konkurencí. Cena ekodrogerie je stanovena metodou nákladovou. Náklady s pořízením a dovozem zboží jsou navýšeny o přírůžku ve výši 18 %, která je tak stanovována o pět procent pod cenami konkurence.

**Distribuce.** Své služby Popelky s. r. o. nabízejí zejména přes internet. Základním kamenem jejich komunikace je webová stránka. Na doméně Popelkysro.cz nabízejí své produkty, jimiž jsou jak úklidové služby, tak internetový obchod.

Popelky chtějí své zákazníky oslovovat i aktivně a přímo. Důraz je kladen na „hunting zákazníků“, kdy je plánováno oslovovat nejméně šestnáct podniků měsíčně, nabízet jim portfolio úklidových služeb a získávat tak nové klienty. Zde byl cíl stanoven na alespoň jednoho nového klienta měsíčně.

Zákazníci budou oslovováni prostřednictvím přímým kontaktováním. První kontakt s klientem bude telefonický, následně je plánována podpora telefonátu přímým e-mailingem. E-mailing nemůže fungovat jako primární cesta oslovení, neboť její účinnost je obecně velmi nízká, a měla by být proto spíše podpůrným nástrojem po provedení přímého telefonátu. Přímé telefonáty a domlouvání schůzek s klienty jsou v kompetencích projektové a finanční manažerky.

Úklidové služby jsou prováděny v zázemí klientových prostor, provozoven, skladů, kanceláří, v domácnostech či nebytových prostorách jednotlivců. Ekodrogerie a další čisticí prostředky

objednané přes e-shop jsou distribuovány přes poštovní zásilky, služby soukromých dopravců nebo v rámci Plzně také prostřednictvím osobního odběru v sídle společnosti. Do budoucna by všechny tyto úkony měly být prováděny v provozovně umístěné v centru města.

Provozovna, kancelář, která bude umístěna v centru města, je předmětem plánů pro rok 2014. Leží v ní velký potenciál v umístění POS materiálů jak v rámci výloh, tak i před prodejnou a v jejím okolí. Kancelář bude zároveň kamennou prodejnou ekodrogerie a čisticích prostředků. V provozně je plánováno zaměstnat fyzicky handicapované pracovníky, kteří nemohou pracovat v úklidu.

### **Propagace**

Povědomí o úklidových službách a internetovém obchodě je nutno systematicky budovat za využití různých typů propagace. Velmi důležitý je (zejména pro e-shop) internet. Webová stránka je základním kamenem online komunikace. Každý podnik, který chce náležitě prezentovat svůj produkt (službu) vytváří a udržuje webové stránky na náležité úrovni. Je důležité, aby stránky získaly vysokou relevanci pro vyhledávače, aby byly při vyhledávání zobrazeny na první, maximálně druhé stránce výsledků hledání a byly tak uživatelům dobře dostupné. I pro Popelky s. r. o. bude webová stránka oblastí, na kterou musí nutně plynout dostatečné množství financí, zejména při její tvorbě.

V rámci online marketingu se kromě prezentace v rámci webové stránky nabízí vytvoření Facebookové firemní stránky, jejímž prostřednictvím lze šířit povědomí o podniku v řadách zákazníků – domácností, ale i potenciálních zákazníků z řad organizací. Přes Facebook lze také velmi jednoduše udržovat kontakt se zákazníky. Komunikace v rámci facebookové firemní stránky je finančně nenáročná.

V rámci facebookového prostředí existuje ještě druhá forma propagace, kterou podnik může zařadit do svého marketingového mixu. Jsou jím pay per click kampaně, které umožňují vytvoření banneru, který se vybraným cílovým skupinám zobrazí v prostředí jejich profilu. Pomocí PPC kampaně lze zacílit například na ženy nad 30 let, které jsou zaměstnané a které tak mohou potenciálně využít, ale samozřejmě i šířit povědomí o službách Popelky s. r. o. Tato varianta je však finančně náročnější a podnik o ní proto pouze uvažuje pro další období.

Na internetu je potřebné promovat e-shop (webovou stránku) i mimo prostředí Facebooku, které je zejména z pohledu cílové skupiny podniků či starších obyvatel značně omezené. Důležitým nástrojem jsou reklamy v prostředí vyhledávačů. Jedná se o již zmíněné PPC reklamy, které

fungují v rámci domén typu Google.com nebo Seznam.cz. Odkaz dané stránky se zobrazí nad ostatními výsledky vyhledávání, druhou variantou je umístění jako reklamy po straně všech výsledků vyhledávání. Tuto reklamu je možné velmi přesně cílit, měřit, hodnotit její účinnost a upravovat i v průběhu kampaně.

Cena propagace přes PPC kampaň v rámci Google.cz či Seznam.cz je jen velmi obtížně stanovitelná. Pouze několik agentur spravujících PPC kampaň uvádí na svých stránkách ceník svých služeb, který zdaleka není finálním. Důvodem jsou odlišná přání zákazníků a rozdílné velikosti zakázek. Podnik proto stanoví horní pásmo, do kterého bude PPC kampaň řízena. V případě Popelky s. r. o. je počítáno s velmi omezeným rozpočtem, který bude využit ryze na internetovou kampaň.

Společnost Popelky je pro snazší vyhledání zákazníkem v prostředí internetu zalistována do záložky Firmy.cz, kterou na své doméně nabízí Seznam.cz. Potenciální zákazníci zde mohou snadno vyhledat firmy působící v Plzeňském kraji a zároveň v úklidových službách. Najdou zde i popis činnosti, odkaz na webové stránky a další kontakty. Popelky s. r. o. nadále vyhledávají podobné portály, které přes registraci podniku umožní větší viditelnost podniku při vyhledávání úklidových služeb zákazníky.

Společnost pro rok 2014 alokuje 20 000,- korun, které rozdělí mezi letákovou podporu, která proběhne v ulicích města Plzně a mezi propagace e-shopu (webu) v rámci online marketingových aktivit, které byly nastíněny výše. V dalších letech je plánována vyšší podpora (30 000,- v roce 2015). V případě příznivého vývoje financování společnosti (získání grantu Nadace Via či dalších finančních zdrojů) je možné převést prostředky určené na nákup zařízení pro účely větší propagace společnosti.

Outdoorová reklama v prostředí města Plzně je také možným prvkem marketingového mixu. Popelky s. r. o. v současné době vyhodnocují záměr vytvořit banner, který by byl vhodně umístěn v rámci Plzně. Záměrem je tematiku úklidových služeb vtipně použít v kombinaci s místem, kam bude banner umístěn a v ideálním případě tak využít oblíbený prvek humoru. V rámci města lze také umístit i určitou formu guerilla reklamy, která využívá možnost originálně využít prostředí města. Tato forma propagace není pro následující rok plánována. Je možné ji zařadit do budoucích aktivit v marketingové oblasti.

## Marketingová strategie

Popelky s. r. o. jdou cestou následovníků. Nemají jinou možnost, než přizpůsobovat se velkým podnikům na trhu, které jsou často celostátně působné. Následovnickou pozici naznačuje také stanovení cen dle konkurence. Společnost by se z důvodu své diferenciaci, která nemůže být provedena přes odlišení cenami, měla snažit přicházet s novými službami. To jí umožní vytvořit stabilní portfolio služeb. Společnost tak bude mít širokou základnu činností, jež zajistí spolehlivé finanční zdroje i v případě, kdy některá činnost přestane být ziskovou.

V rámci zvolené strategie bude sociální podnik Popelky s. r. o. po fázi stabilizace současné oblasti podnikání usilovat o rozšiřování a další diferenciaci svých služeb. Cílovým stavem by měla být možnost nabídnout zákazníkům plný servis související s úklidem v jejich prostorách. Podnikání uvažují rozšířit o kamennou prodejnu ekodrogerie a čisticích prostředků, která zároveň bude sloužit i pro propagaci úklidových služeb široké veřejnosti. Další činnosti, o které podnik v budoucnu uvažuje rozšířit své služby, jsou čištění aut, péče o zeleň a stromy v areálu podniků a podobně (autorka).

Popelky můžeme řadit i do pozice výklenkářů, neboť svou společenskou odpovědností, environmentálním a sociálním aspektem se vymykají z řady běžných úklidových agentur. Z hlediska tempa inovací se Popelky s. r. o. řadí mezi pozdní následovníky, kteří adaptují trendy z okolí. V oblasti úklidových služeb nejsou inovační trendy pro konkurenceschopnost podniku tak zásadní, tudíž je možné trendy bez větších důsledků následovat později.

Růstová strategie podniku je vedena cestou diverzifikace, kdy Popelky s. r. o. plánují nabízet více služeb zaměřených na různé cílové skupiny. Samozřejmě musíme uvažovat strategii zesílení, kdy při úspěšném nasmlouvání zakázek musí Popelky zajistit a koordinovat více zaměstnanců a rozšířit tak velikost podniku i počet zaměstnanců.

Dle Porterovy druhové strategie se Popelky soustředí na náklady, které jsou srovnatelné s odvětvím. Důležitější doménou je však segmentace trhu, kdy podnik rozeznává zákazníky, kteří jsou citliví jak v oblasti společenské odpovědnosti své, tak svých dodavatelů. Environmentální rozměr, daný používáním ekologických prostředků, a sociální aspekt uplatňovaný přes zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce jsou rozlišujícím prvkem, který usnadní jednání se společensky odpovědně zaměřenými klienty.

Strategie diferenciacní bude tím, na co je možné v komunikaci k veřejnosti klást důraz. Žádný

z podniků podnikajících v úklidových službách není sociálním subjektem. Na tuto doménu je možné se soustředit při představování společnosti veřejnosti a je nutné komunikovat i možnost poskytování náhradního plnění.

### **Marketingové cíle**

- a) Budování povědomí o podniku, získání zakázek
  - zvýšit návštěvnost webu o 5 % proti roku 2013
  - založit Facebookovou stránku
  - aktivně působit v prostředí internetu: min. 1 post na Facebookové stránce týdně; pravidelná údržba webových stránek (kontrola jednou týdně)
  - kontaktování 4 podniků týdně, získání alespoň 1 zákazníka měsíčně
- b) Budování povědomí o internetovém obchodě
  - zvýšit návštěvnost záložky (v rámci webu Popelkysro.cz) “e-shop” o 5 %
  - zvýšit počet objednávek o 5 % proti roku 2013
  - přestavba a optimalizace webových stránek

Společnost si pro rok 2014 stanovila dvě oblasti, na které se bude zaměřovat. První z nich je budování povědomí o podniku. Úspěchem v naplnění tohoto cíle je i zvýšení počtu zakázek pro podnik. Napomoci tomu má zvýšení návštěvnosti webových stránek o 5 % proti současnému stavu. Toho lze dosáhnout pomocí výše popsané propagace PPC reklamou, letákovou podporou v Plzeňském kraji. Cílem v prostředí webové stránky je pravidelná údržba obsahu, kde by revize měla probíhat alespoň jednou týdně.

Dalším pomocníkem se stane Facebooková firemní stránka, kterou podnik v příštím období založí a bude používat pro pravidelnou komunikaci se stávajícími a potenciálními stakeholdery. V rámci facebookové komunikace byl stanoven cíl vkládat alespoň jeden příspěvek týdně, což znamená poměrně slušnou intenzitu komunikace.

V rámci posledního cíle v oblasti budování povědomí o podniku – oslovení šestnácti potenciálních zákazníků měsíčně – je nutné využít jiné, přímé formy marketingu. Nejvhodnější a nejefektivnější formou komunikace je samozřejmě přímé setkání obou stran. Společnost Popelky s. r. o. se zaměří na telefonické oslovování zákazníků, přičemž cílem je oslovit minimálně šestnáct zákazníků měsíčně. Další formou kontaktu je e-mailing, který je možný využít pro podporu telefonického kontaktu, nebo jako samostatný nástroj. V tomto případě je nutné počítat s daleko nižší účinností tohoto oslovení.

Společnost Popelky se ve svých marketingových cílech pro rok 2014 dále zaměřuje na budování povědomí o e-shopu. Propagace e-shopu samozřejmě díky společné doméně silně souvisí s propagací webové stránky. V rámci nástroje Google Analytics je možné sledovat změny v návštěvnosti webu jako celku, tak je jednotlivých záložek. Cíl byl stanoven jako zvýšení měsíční návštěvnosti záložky “e-shop” o 5 % proti průměrnému stavu v roce 2013.

Popelky s. r. o. chtějí dále navýšit průměrný měsíční počet objednávek o 5 % proti minulému období. Poslední cíl: přestavba a optimalizace webových stránek, je cíl dlouhodobý. Přestavba musí být uskutečněna pro pozdvižení úrovně webové prezentace podniku. Optimalizace se týká zejména obsahu, který by měl být přizpůsoben vyhledávacím algoritmům a souvisí s budováním relevance pro vyhledavače.

### 3.2.5 Harmonogram (plán) činnosti

**Tabulka 5 - Harmonogram činnosti společnosti**

Období	Rozmezí	Prováděné aktivity	Odpovědná osoba
Zakládání podniku	11/2013-12/2013	založení a vznik s. r. o. upsání vkladů	společnice
Náběhové období	1/2013-12/2013	tvorba podnikatelského plánu průzkum trhu oslovování podniků získávání zaměstnanců nákup materiálu nákup strojů organizace činnosti navázání spolupráce s městem analýza možností financování účast v grantových řízeních účast ve veřejné zakázce tvorba webových stránek tvorba e-shopu zahájení prodeje v e-shopu tvorba propagačních materiálů	jednatelky
Zahájení projektu	1/2014-3/2014	dokoupení vybavení školení zaměstnanců práce na zakázkách zahájení propagace účast v grantových řízeních analýza možností financování hledání prostorů kanceláře	jednatelky, vedoucí skupin

Rozvoj projektu	4/2014-12/2015	zvyšování počtu zaměstnanců získávání dalších zakázek rozvoj poskytovaných služeb rozvoj e-shopu rozvoj spolupráce s městem rozvoj spolupráce s komunitou rozvoj zaměstnanců analýza možností financování účast v grantových řízeních diferenciaci činnosti stabilizace podniku	jednatelky, vedoucí skupin
Doba udržitelnosti	11/2012-12/2020	17 zaměstnanců 14 z cílových skupin samostatný podnik zavedená plzeňská agentura diferencované oblasti podnikání diferencované finanční zdroje důraz na rozvoj zaměstnanců spolupráce s komunitou, městem naplňování principů SE	společnice, vedoucí skupin, zaměstnanci

### 3.2.6 Technické, technologické řešení projektu

Podnikatelský záměr Popelek s. r. o. není nijak významně závislý na technologiích. Pro potřeby své činnosti Popelky s. r. o. pořídily veškeré zařízení, které budou zaměstnanci prozatím sdružení v jedné pracovní skupině, potřebovat. Jedná se zejména o provozní a čisticí materiál. Z elektroniky podnik vlastní vysavače, počítač, telefony. Další potřeby jsou zařazeny do drobného majetku: košťata, kbelíky, hadry, mopy, čističe oken, čisticí prostředky, vozíky na úklidový materiál, atd.

Nutnou investicí je v případě získání dalších zakázek pořízení druhého „úklidového setu“ pro další úklidovou skupinu. Tato investiční potřeba v současnosti není urgentní, avšak vedení podniku tuto potřebu musí uvažovat. Pro další růst podnikání je potřebné zřídit kancelář, která by byla ideálně situována v centru města. Centrum města bylo zvoleno pro možnost lepší visibility provozovny, pro snadnou dostupnost pro zákazníky a zaměstnance. Budoucím investiční potřebou v této oblasti je vybavení kanceláře.

### 3.2.7 Management a lidské zdroje

**Tabulka 6 - Přehled pracovníků a jejich úvazků**

Pozice	Délka pracovního úvazku	Náplň práce	Cílová skupina
<b>I. Plný stav</b>			
Projektová manažerka	plný	dohled nad průběhem projektu, komunikace se zákazníky, marketing, PF, propagace sociálního podniku, výběr zaměstnanců, školení, podpora zaměstnanců	NE
Finanční manažerka	plný	finanční plánování, jednání se zákazníky, sjednávání zakázek, vedení účetnictví, nákup pomůcek, potřeb, PF, administrativa	NE
Vedoucí pracovní skupiny	plný	vedení skupiny zaměstnanců se zdravotním	ANO, osoba těžce uplatnitelná na trhu práce
Vedoucí pracovní skupiny	plný	postižením, dohled nad skupinou, školení, doprovod, úklid	ANO, osoba těžce uplatnitelná na trhu práce
Asistent	plný	doprovod a asistence osob se zdravotním	ANO, osoba těžce uplatnitelná na trhu práce
Asistent	plný	postižením, pomoc s úklidem	ANO, osoba těžce uplatnitelná na trhu práce
Pracovník úklidu	dle potřeb zaměstnance	úklid	ANO, ZTP
Pracovník úklidu	dle potřeb zaměstnance	úklid	ANO, ZTP
Pracovník úklidu	dle potřeb zaměstnance	úklid	ANO, ZTP
Pracovník úklidu	dle potřeb zaměstnance	úklid	ANO, ZTP
Pracovník úklidu	dle potřeb zaměstnance	úklid	ANO, ZTP
Pracovník úklidu	dle potřeb zaměstnance	úklid	ANO, ZTP
<b>II. Poloviční stav</b>			
Projektová manažerka	plný	stanoveno výše	NE
Finanční manažerka	plný		NE
Vedoucí pracovní skupiny	plný nebo 2 poloviční		Ano
Asistent	plný nebo 2 poloviční		Ano
ZTP	plný nebo 2 poloviční		Ano, ZTP
ZTP	plný nebo 2 poloviční		Ano, ZTP
ZTP	plný nebo 2 poloviční		Ano, ZTP



Sociální podnik Popelky je v současné době řízen zejména finanční manažerkou, která nemá oficiálně stanoven pracovní úvazek. Pracuje na plný pracovní poměr v zaměstnaneckém poměru. Projektová manažerka v současnosti v provozu podniku nefiguruje. Přímo v úklidu jsou angažovány čtyři pracovnice, z nichž dvě jsou zároveň společnicemi s. r. o., které pečují o hendikepované syny (znevýhodnění na trhu práce). Ze zbylých pracovníků se jedna nalézá v obtížné životní situaci a je těžce uplatnitelná na trhu práce, druhá má statut osoby se ZTP.

Sociální podnik Popelky v současné době funguje ve sníženém, polovičním stavu (viz Tabulka č. 4). Současné zaměstnanecké úvazky jsou vedeny formou dohody o provedení práce, neboť každá ze čtyř pracovníků odvede v průměru 24 hodin práce měsíčně. Osobní náklady společnosti se skládají ze mzdové sazby 100,- na hodinu a z odvodu 15 % srážkové daně.

### **Systém motivace a odměn**

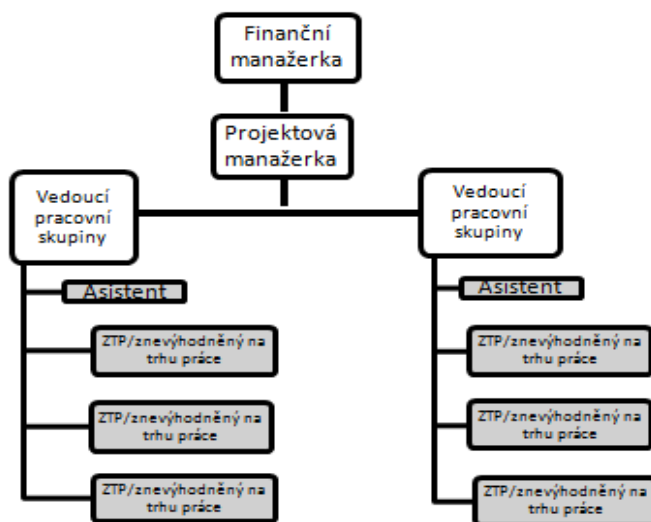
Zaměstnanci jsou odměňováni odpovídající mzdou shodnou se mzdou na běžném trhu práce. Získávají možnost se uplatnit a dále rozvíjet své schopnosti v přirozeném tempu, kterého jsou schopni, za asistence vedoucích pracovních skupin. Zaměstnanci jsou motivováni jednak výší svého platu a tím odpovídající možností osamostatnění se, zlepšení svého životního standardu, prací pro společnost, ulevění své rodině a podobně.

Pohyblivá složka mzdy hodnotí docházku, dochvilnost a kvalitu odvedené práce ze strany zaměstnanců. Může znamenat zajímavé navýšení platu a důležitý motivační prvek, který lze pojmout například ve stylu volby zaměstnance týdne. Účelem motivačního programu je posílit pracovní návyky cílové skupiny. Dodržení stanovených principů je odměňováno věcnými cenami, uspořádáním různých večírků a jiných společenských událostí pro zaměstnance, vstupenkami na sportovní a kulturní události.

Společnost Popelky s. r. o. očekává dosažení plného stavu nejbližší ke konci roku 2014. V současné době funguje společnost v režimu polovičního stavu, kdy vedoucí pracovních skupin a pracovnice úklidu pracují na dohodu o provedení práce.

Na obrázku č. 1 je vyobrazen organigram společnosti Popelky s. r. o., kde lze vidět hierarchickou stupnici jednotlivých společnic a pracovníků podniku. Společnice – tedy finanční a projektová manažerka a vedoucí pracovních skupin jsou zařazeny dle svých schopností, časových možností a odpovědnosti následujícím způsobem:

**Obrázek 1 - Organigram společnosti**



### 3.2.8 Sociální aspekt podnikání

Sociální podnik Popelky s. r. o. se ve společenské smlouvě zavázal plnit principy sociálního podnikání, které dokládá v následující deklaraci:

I.

Společnost se hlásí k myšlenkám sociální ekonomiky.

II.

Společnost bude nabízet práci osobám znevýhodněným na trhu práce, pro něž je zaměstnání na otevřeném trhu práce z různých důvodů těžko dosažitelné. Tímto se bude podílet na udržování míry zaměstnanosti v regionu, čímž zároveň naplní další významné sociální parametry. Společnost má za cíl realizovat sociální ekonomiku v rámci svých předmětů podnikání. Společnost bude rozšiřovat principy sociální ekonomiky a bude dodržovat zásady environmentálního hospodaření.

III.

V oblasti práv zaměstnanců klade společnost důraz na dodržování základních etických a pracovně právních principů (právo na adekvátní mzdu, právo na soukromí apod.). Společnost bude přihlížet k názorům a zájmům svých zaměstnanců, zejména v oblasti související se znevýhodněním sociálně vyloučených osob. Společnost se hlásí k maximální otevřenosti a transparentnosti v řízení podniku.

IV.

Společnost bude zaměstnávat z celkového počtu zaměstnanců minimálně 40 % ze skupiny osob

sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením a podporovat jejich sociální začleňování.

V.

Společnost se bude snažit vytvářet zisk, kterého část ve výši 60 % se zavazuje zpětně reinvestovat do rozvoje svých služeb a zvyšování jejich kvality.

VI.

Společnost bude v celém pracovním týmu dodržovat demokratické principy rozhodování formou pravidelných týmových porad a hromadného hlasování. Zaměstnanci budou oprávněni podávat stížnosti, připomínky nebo návrhy jak písemnou formou, tak osobně na pravidelných poradách, o jejichž konání budou zaměstnanci včas informováni.

VII.

Společnost bude otevřeně prezentovat své cíle a záměry, principy svého podnikání a šířit tak myšlenku sociálního kapitálu a sociální ekonomiky v povědomí společnosti.

VIII.

Společnost bude za účelem místního rozvoje upřednostňovat využívání místních zdrojů a bude podporovat ideu společenské odpovědnosti při řešení místních potřeb.

### 3.2.9 Finanční plán

Finanční plán společnosti byl sestaven na základě reálných dat poskytnutých za leden až listopad roku 2013. V rámci finančních výkazů roku 2013 jsou data za prosinec odhadována. Pro další dvě období jsou položky stanoveny na základě marketingových cílů a nákladů a výnosů vyplývajících z obsluhované zakázky. Níže jsou uvedeny plánované finanční výkazy, které shrnují jak realistickou, tak optimistickou variantu vývoje podniku.

#### Realistická varianta

Prvním scénářem, pro který byly plány vytvořeny, je realistická varianta. Ta zobrazuje situaci, kdy sociální podnik nadále obsluhuje zakázku společnosti IntraWorlds, kde působí od dubna 2013. Tato situace je pro společnost nejhorším možným scénářem pro další období. V realistické variantě není počítáno se získáním dalších zakázek nebo dalšího financování ve formě dotací. Společnost při této variantě spoléhá na postupný vývoj, kdy splatí prostředky investované do úklidového vybavení a strojů.

Výkaz zisku a ztráty v realistické variantě byl vytvořen pro období 2013, 2014 a 2015. V řádku I., tj. tržby za prodej zboží, je počítáno s letošními příjmy z e-shopu a reálnými náklady s prodejem spojenými. Marketingové cíle stanovily 5 % navýšení prodeje z e-shopu, což je zohledněno ve vývoji příjmů a odpovídajících nákladů v dalších letech. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb představují příjmy přijaté ze zakázky v jednotlivých letech. Na měsíc připadá výnos ve výši 9 500,-. Částka roku 2013 je stanovena dle reálných dat. V dubnu byl příjem ze zakázky vlivem zavádění služeb nižší. Do tržeb spadají i tržby z půjčovny čisticích zařízení, kde je počítáno s částkou 10 590,- za rok 2013 a 11 225,- za rok 2014. Pro nárůst zisků plynoucích z půjčovného čisticích prostředků byl stanoven cíl 5 % ročně.

Spotřeba materiálu a energií nezahrnuje náklady na energie, neboť energie jsou spotřebovávány v provozovně zákazníka. Zároveň nezahrnuje úklidový materiál, neboť ten společnost IntraWorlds s. r. o. nakupuje samostatně. Popelky dodávají pouze úklidové služby. Spotřeba materiálu a energie zahrnuje v roce 2013 reálně vynaložené náklady spojené se zakázkou. Jelikož podnik nevlastní žádný dlouhodobý majetek, jeho investice se týkaly pouze drobného hmotného majetku. Veškeré položky, které by při vyšším ocenění spadaly do dlouhodobého majetku, byly rovnou odepsány do nákladů. Zobrazují se tak právě v položce Spotřeba materiálu a energie. Částka 92 531 zahrnuje nákup notebooku (11 524,-), tiskárny (7085,-), čisticího stroje (15 065,-) a dalších úklidových potřeb. V letech 2014 a 2015 je plánován pokles

spotřeby materiálu, kdy společnost na základě svých potřeb odhadla náklady ve výších 40 000,- (2014) a 40 000,- v roce 2015. Tento pokles je zdůvodněn právě snížením výdajů na čisticí a úklidové prostředky a stroje.

Služby vycházejí z odhadu přizpůsobenému realitě roku 2013. V službách jsou zahrnuty web hostingové poplatky pro webové stránky společnosti, právní poradenství a náklady na tvorbu webových stránek.

Mzdové náklady společnosti se skládají z nákladů na platy zaměstnanců a z odvodů srážkové daně. Společnost Popelky nemá zaměstnance, pracovnice mají uzavřenu smlouvu o provedení práce. Měsíčně každá z nich odvede cca. 24 hodin práce. Tento rozsah je přizpůsoben potřebám cílové skupiny. Mzdové náklady na zakázku činí v roce 2013 49 698,-. V dalších letech je částka navýšena, neboť zakázka bude prováděna celoročně. Daně a poplatky souvisí se srážkovou daní z mezd.

Výše bylo uvedeno, že společnost Popelky nevlastní žádný dlouhodobý majetek. Jakkoli může toto tvrzení působit zvláště, je pravdivé. Úklidové služby nejsou náročné na velké investice. Společnost v roce 2013 nakoupila vybavení v hodnotě 92 531,-, které pokrývá její potřeby. Jde zejména o drobný hmotný majetek. Nejdražší položka činí 15 065,-. Společnost se rozhodla neuplatňovat na drobný majetek žádný odpis.

Ostatní provozní náklady jsou odhadovány pro další roky činnosti. V rámci plánovaného výkazu zisku a ztráty slouží spíše jako rezerva pro potřeby podniku.

V závěrečném hodnocení vývoje rozvahy je ještě nutné předestřít, že v českém prostředí existuje jen velmi málo sociálních podniků, které by působily na ryze ziskové bázi. Většina z nich počítá s vnějším financováním, ať už z evropských fondů nebo prostřednictvím úvěru. Společnost Popelky je tak svým přístupem ojedinělá. V posledních řádcích výkazu zisku a ztráty je možné vidět postupný vývoj ztráty. Společnost dosahuje ztráty ve všech třech letech podnikání, přičemž její rozsah se postupně snižuje. Kumulovaná ztráta, kterou lze vyčíst v rozvaze, je však stále vysoká a společnost ji nijak neumožňuje.

**Tabulka 7 – Plánovaný Výkaz zisku a ztráty (realistická varianta)**

Zn.	Text	Číslo řádku	Plánovaný stav		
			2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	1	20 683	24 717	25 803
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	17 096	17 560	18 438
+	Obchodní marže	3	3 587	7 157	7 365
II.	Výkony	4	102 641	129 227	134 289
II 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	87 860	125 227	130 289
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	14 781	4 000	4 000
B.	Výkonová spotřeba	7	102 561	50 000	50 000
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	8	92 531	40 000	40 000
B. 2.	Služby	9	10 030	10 000	10 000
+	Přidaná hodnota	10	3 667	86 384	91 654
C.	Osobní náklady	11	49 698	81 000	81 000
C. 1.	Mzdové náklady	12	49 698	81 000	81 000
D.	Daně a poplatky	13	7 455	12 150	12 150
E.	Odpisy DNM a DHM majetku	14	0	0	0
F.	Ostatní provozní náklady	15	0	10 000	10 000
*	Provozní výsledek hospodaření	16	-53 486	-16 766	-11 496
*	Finanční výsledek hospodaření	17	0	0	0
G.	Daň z příjmů za běžnou činnost	18	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	19	-53 486	-16 766	-11 496
*	Mimořádný výsledek hospodaření	20	0	0	0
H.	Převod podílu na VH společníkům	21	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	22	-53 486	-16 766	-11 496
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	23	-53 486	-16 766	-11 496

Aktivní strana rozvahy je tvořena oběžnými aktivy, kde hlavní část tvoří materiál a zásoby zboží ke konci roku. Materiálové zásoby se v průběhu let zvyšují jen nepatrně, podnik je drží pouze jako nutnou rezervu pro zajištění potřeb zakázky. Částky jsou odhadem finanční ředitelky a vycházejí z materiálových potřeb v daných letech. Zásoby zboží tak mohou být optimalizovány na nižší úrovni viditelné v rozvaze. Poslední položkou rozvahy na straně aktiv je krátkodobý finanční majetek. Stav pokladny vychází z průměrné výše v rámci roku, která činí 10 000,-. Stav bankovního účtu se vyvíjí klesajícím trendem úměrně růstu zásob materiálu a vyvíjející se ztrátě.

Na straně pasiv je viditelná finanční strategie podniku, kdy podnik spoléhá pouze na vlastní

zdroje. Cizí zdroje jsou proto nulové ve všech třech letech. Základní kapitál zůstává konstantní. Proměnlivou věcí v rozvaze je dosahovaný výsledek hospodaření běžného období, který tvoří výsledek hospodaření minulých let a neuhrazenou ztrátu minulých let. V rozvaze je viditelný pokles této ztráty v každém jednotlivém roce. Je však očividné, že ztráta kumulativně narůstá. Ve třetím roce dosahuje hodnota vlastního kapitálu 138 252, vs. 149 748 v roce 2014 a 166 514 na konci roku 2013.

**Tabulka 8 – Plánovaná rozvaha ke konci roku 2013, 2014, 2015 (realistická varianta)**

Zn.	Text	Ř.	2013	2014	2015
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1	166 514	149 748	138 252
A.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	2	0	0	0
B.	<b>Oběžná aktiva</b>	3	166 514	149 748	138 252
B. I.	<b>Zásoby</b>	4	34 781	33 000	33 000
B. I. 1	Materiál	5	20 000	25 000	25 000
2	Zboží	6	14 781	8 000	8 000
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	7	131 733	116 748	105 252
C. IV. 1	Peníze	8	10 000	10 000	10 000
2	Účty v bankách	9	121 733	106 748	95 252

Zn.	Pasiva	Ř.	2013	2014	2015
	<b>PASIVA CELKEM</b>	11	166 514	149 748	138 252
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	12	166 514	149 748	138 252
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	13	220 000	220 000	220 000
1	Základní kapitál	14	220 000	220 000	220 000
A. II.	<b>Kapitálové fondy</b>	15	0	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	16	0	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	17	0	-53 486	-70 252
2	Neuhrazená ztráta minulých let	18	0	-53 486	-70 252
A. V.	<b>VH běžného účetního období</b>	19	-53 486	-16 766	-11 496
B.	<b>Cizí zdroje</b>	20	0	0	0

### Optimistická varianta

Následující část práce pojednává o optimistické variantě finančního výkonu podniku Popelky. Společnost v ní získá zakázku o objemu 90 000,- měsíčně, kde na plný úvazek zaměstná dva další pracovníky. Pro rok 2014 je počítáno s osmi měsíci vykonávání zakázky. Současně naplňuje zakázku ve společnosti IntraWorlds se čtyřmi pracovníci na základě dohod o provedení práce. Externí kapitál ani jiné další financování není uvažováno.

Tržby za prodej zboží zůstávají shodné s předchozí strategií, kdy e-shop navyšuje své zisky o 5 % v každém roce. Přiřazeny jsou odpovídající náklady. Výkony společnosti jsou tvořeny převážně tržbami za vlastní služby. V prvním roce je scénář vývoje shodný s předchozím: společnost pracuje na jedné zakázce. V roce 2014 začíná od května vykonávat zakázku v nejmenované společnosti.

Příjmy společnosti vzrostou o odpovídajících 720 000,-, ke kterým se přičítá 114 000,- plynoucích z prvotní zakázky. Poslední komponentou výnosů jsou výnosy z půjčového. Výkonová spotřeba taktéž roste úměrně přijaté zakázce. Pro potřeby zakázky je alokováno 30 000,- měsíčně. Další položkou jsou náklady na bezpečnostní pomůcky a oděvy pracovníků úklidu. V nákladech kalkulováno i hovorné. Celkově je tak měsíčně uvažována částka 37 450,-.

Mzdové náklady původní zakázky jsou navýšeny o náklady související s plným úvazkem dvou zaměstnanců v rámci nové zakázky. Jsou kalkulovány náklady na odpracovaných 352 hodin, za které jim náleží 100 Kč hrubé mzdy. Mzdové náklady tak v roce 2014 činí 362 600,-, z čehož 81 000,- je nákladem připadajícím k původní zakázce. V roce 2015 mzdy narůstají z důvodu celoročního provádění zakázky na 503 400,-. Částka mzdových nákladů prvotní zakázky zůstává stejná.

V optimistické variantě finančního plánu je počítáno s nákupem dlouhodobého hmotného majetku. Pro vykonávání zakázky, která sestává z úklidu halových prostor, společnost zakoupí stroj na čišťení podlah v hodnotě 49 990,-. Rovnoměrný odpis stanovený pro tříleté období činí pro rok 2014 16 664,- korun. Pro rok 2015 je uvažováno zakoupení dalšího stroje pro čišťení podlah ve stejné částce, odpis je tedy navýšen na dvojnásobek. Investiční situaci podniku znázorňuje investiční plán.



**Tabulka 9 – Investiční plán**

	2013	2014	2015
Počáteční stav	0	0	33326
Nákup	0	49990	49990
Odpis	0	16664	33328
Konečný stav	0	33326	49988

**Tabulka 10 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty (optimistická varianta)**

Zn.	Text	Číslo řádku	Plánovaný stav		
			2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	1	20 683	24 717	25 803
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	17 096	17 560	18 438
+	Obchodní marže	3	3 587	7 157	7 365
II.	Výkony	4	102 641	852 227	1 219 289
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	87 860	845 227	1 210 289
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	14 781	7 000	9 000
B.	Výkonová spotřeba	7	102 561	329 600	434 300
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	8	92 531	299 600	404 300
B. 2.	Služby	9	10 030	30 000	30 000
+	Přidaná hodnota	10	3 667	529 784	792 354
C.	Osobní náklady	11	49 698	458 344	647 016
C. 1.	Mzdové náklady	12	49 698	362 600	503 400
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj.	13	0	95 744	143 616
D.	Daně a poplatky	14	7 455	68 751	97 052
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	0	16 664	33 328
H.	Ostatní provozní náklady	16	0	15 000	20 280
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-53 486	-28 975	-5 322
*	Finanční výsledek hospodaření	18	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	19	-53 486	-28 975	-5 322
*	Mimořádný výsledek hospodaření	20	0	0	0
T.	Převod podílu na VH společníkům	21	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	22	-53 486	-28 975	-5 322
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	23	-53 486	-28 975	-5 322

Ostatní provozní náklady byly stanoveny poměrově k spotřebě materiálu a energie, se kterou souvisí. Ta narostla mezi lety 2014 a 2015 o 38 %. Podobně tedy narostly i ostatní provozní náklady, které v plánu slouží jako rezervní položka pro potřeby společnosti, kam lze zahrnout pokuty a penále z prodlení, škody v provozní oblasti, pojistné vztahující se k provozní činnosti. Zejména poslední zmíněná položka je pro podnik uvažována.

V posledním řádku výkazu zisku a ztráty lze vyčíst postupně se snižující dosahovanou ztrátu. Ztráta v jednotlivých letech má v tomto případě rychleji se snižující tendenci než v případě realistické varianty. V třetím roce se společnost dostává na ztrátu 5 322,-, což napovídá, že v roce 2016 bude nejspíše dosaženo mírného zisku, který bude pomalu působit na umořování vytvořené kumulované ztráty z předchozích 3 let.

Na straně aktiv je možno pozorovat stabilní vývoj oblasti zásob. Zásoba zboží je v druhém roce snížena z důvodu optimalizace zásob držených pro potřebu prodeje přes e-shop. Potřeba materiálu byla pro zajištění nové zakázky navýšena. Společnost nevlastní skladové prostory, proto byla stanovena strategie co nejvyšší obrátkovosti zásob a zásoby jsou drženy na nízké úrovni. Stav pokladny je udržován ve stabilní výši. Účetní zůstatek v bankách klesá z důvodu vyšších zásob materiálu a převodu prostředků do dlouhodobých aktiv.

**Tabulka 11 - Plánovaná rozvaha pro konce let 2013, 2014, 2015 (optimistická varianta)**

Zn.	Text	Ř.	2013	2014	2015
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1	166 514	137 539	132 217
A.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	2	0	33 326	49 988
B.	<b>Oběžná aktiva</b>	3	34 781	38 000	38 000
B. I.	<b>Zásoby</b>	4	34 781	38 000	38 000
B. I. 1	Materiál	5	20 000	30 000	30 000
2	Zboží	6	14 781	8 000	8 000
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	7	131 733	66 213	44 229
C. IV. 1	Peníze	8	10 000	10 000	10 000
2	Účty v bankách	9	121 733	56 213	34 229

Zn.	Pasiva	Ř.	2013	2014	2015
	<b>PASIVA CELKEM</b>	11	166 514	137 539	132 217
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	12	166 514	137 539	132 217
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	13	220 000	220 000	220 000
1	Základní kapitál	14	220 000	220 000	220 000
A. II.	<b>Kapitálové fondy</b>	15	0	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	16	0	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	17	0	-53 486	-82 461
2	Neuhrazená ztráta minulých let	18	0	-53 486	-82 461
A. V.	<b>VH běžného účetního období</b>	19	-53 486	-28 975	-5 322
B.	<b>Cizí zdroje</b>	20	0	0	0

V předchozím textu byly stanoveny dvě možné varianty vývoje společnosti Popelky. V obou případech společnost dokazuje životaschopnost svého podnikatelského záměru. Vzhledem k nezávislosti společnic na zisku společnosti je pro podnik vhodná i první varianta, která spoléhá na pozvolný rozvoj podnikání. Varianta počítá s pomalým dosažením zisku poté, co společnost výrazně investovala v prvním roce své činnosti. Tento scénář je tím “nejhorším” co společnost pro svůj budoucí vývoj uvažuje.

Ve druhém scénáři je znatelný rychlejší posun k dosažení zisku, kdy společnost ve třetím roce již dosahuje velmi mírné ztráty. Tato situace není zcela nereálnou, neboť podnik v současné době zakázku projednává a její získání je velmi pravděpodobné.

## **4 Návrh možných zdrojů financování společnosti Popelky s. r. o.**

V této části práce jsou společnosti Popelky s. r. o. navrženy využitelné zdroje financování pro období posledního kvartálu roku 2013 a pro rok 2014. V závěru kapitoly je uvedena tabulka zdrojů financování, která podává kompletní přehled o způsobech financování dostupných malému sociálnímu podniku.

### **4.1 Nadace VIA: Program pro lepší byznys: Podpora sociálního podnikání 2013**

Nadace VIA vyhlásila program, který má za cíl podpořit aktivity, které splňují kritéria sociální ekonomiky a podnikání. Podpořeny budou podniky, které mají motivaci a zároveň potenciál nabídnout řešení společenských problémů. Důraz je kladen na prospěšnost podnikání jak pro podnik samotný, tak i pro zákazníky a komunitu, ve které sociální podnik působí. Program je soustředěn na nápady a záměry, které zahrnují sociální ekonomiku jako celek v širším pojetí – nejedná se tedy pouze o oblast sociální práce. Program byl vytvořen ve spolupráci s UniCredit Bank a UniCredit Foundation (Nadacevia.cz, 2013).

Program má za cíl:

- pomoci s vytvořením podnikatelských záměrů majících sociální dopad pro společnost
- ověření uskutečnitelnosti a udržitelnosti podnikatelských záměrů
- uvést inovativních aktivity již fungujících podniků (Nadacevia.cz, 2013).

Podpora v rámci programu je rozdělena do dvou částí. Pro první část, do které se uchazeči hlásí do 18. listopadu 2013, bude vybráno dvanáct z nich. Ti budou mít možnost zúčastnit se dvou workshopů, jejichž témata si sami vyberou. Dále se zúčastní jednodenního setkání s odborníky, kdy budou moci využít jejich poradenství. V rámci programu budou poskytnuty také individuální konzultace dle potřeb jednotlivých uchazečů. Výstupem této části programu je kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr. Úspěšně dokončivší se mohou dále přihlásit do druhé části programu, během níž je možné získat:

- finanční podporu ve formě grantu
- individuální odbornou asistenci při realizaci podnikatelského plánu
- účast ve workshopu zaměřeném na sdílení zkušeností

- možnost soutěžit o cenu „Your choice, Your project“, kde je v případě výhry udělena finanční podpora pro rozvoj sociálního podniku v hodnotě 125 000 korun.

Maximální výše grantu pro neformální skupiny činí 75 000 korun, neziskové organizace a sociální podniky mohou dosáhnout na grant ve výši až 310 000 korun (Nadacevia.cz. 2013).

Do grantového řízení se mohou hlásit subjekty, které spadají do skupin: nevládní neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, účelová zařízení církví), sociální podniky (společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, družstvo, komanditní společnost, akciová společnost, evropská společnost) a dále jednotlivci a neformální uskupení. Zde se jedná o vysoce motivované fyzické osoby nebo dobrovolnické skupiny, které vnímají podnikání jako řešení společenského problému a mají jasný záměr. O podporu nemohou žádat rozpočtové a příspěvkové organizace, veřejní poskytovatelé sociálních služeb a politické strany a církve (Nadacevia.cz, 2013).

Nadace Via dlouhodobě působí v oblasti neziskových, a nyní i sociálních podniků. Je dlouholetým partnerem vládních institucí při vypisování evropských grantů, podpor a dalších projektů zaměřených na tento sektor. Zkušenosti Nadace jsou viditelné i ve formě, jakou pojali formu jimi vyhlašovaného grantu a i v tom, jak je koncipována samotná přihláška.

Nadace má na základě prvního vzdělávacího kola možnost velmi přesně vyhodnotit, zda společnost či jednotlivec je dostatečně motivován, zda jeho podnikatelský záměr je proveditelný a má šanci na přežití. V prvním kole mají vybraní zájemci možnost získat zejména potřebné informace, školení a rady, Nadace Via spolu s partnery pomůže všem projektům sestavit či upravit podnikatelský plán tak, aby byl relevantní skutečnosti. Pro grantové žadatele je účast v grantovém řízení velmi motivující, neboť získají odbornou pomoc a konzultace, i pokud do další fáze, kdy se již rozdělují finanční prostředky, nepostoupí.

Forma přihlášky je pro sociální subjekty, často velmi malé organizace, velmi vhodná právě z důvodu administrativní nenáročnosti. Přihláška si klade za cíl zjistit dosavadní působnost subjektů, jejich motivaci pro sociální podnikání, výběr týmu, plány do budoucna i dosažené úspěchy. Každý žadatel vyplní dotazník čítající 20 otázek a dále doplní kratší dotazník za dva členy, kteří se organizace projektu budou účastnit. Pro sociální podnik dále platí podmínka doložit stanovy, kde se organizace hlásí k principům sociálního podniku a také doklad o vlastnictví bankovního účtu (Nadacevia.cz, 2013; autorka).

Projekt je tak pro svou celkovou administrativní nenáročnost pro Popelky s. r. o. vhodný. Je přesně přizpůsoben malému rozsahu podnikání a nevelkým administrativním kapacitám, který sociální podniky mívají. Na základě tohoto doporučení byla s jednatelkou Popelek vypracována přihláška do projektu. 19. prosince 2013 proběhne vyhlášení dvanácti uchazečů, kteří uspěli a byli zařazeni do prvního kola grantové výzvy Lepší byznys (autorka).

#### **4.2 ČSOB Grantový program stabilizace sociálních podniků**

Československá obchodní banka spustila ve spolupráci s obecně prospěšnou společností P3 – People, Planet, Profit grantový program určený pro podporu sociální ekonomiky. Cílem programu je stabilizace a rozvoj fungujících sociálních podniků prostřednictvím finanční podpory a odborného poradenství. Zařazeny mohou být podniky, které podnikají minimálně po dobu dvou let. Subjekty, které mohou být podpořeny:

1. integrační sociální podniky, kde pracují osoby se zdravotním postižením nebo osoby sociálně znevýhodněné (mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci, osoby bez přístřeší, osoby po výkonu trestu, etnické menšiny, dlouhodobě nezaměstnaní, osoby pečující o rodinné příslušníky, osoby se závislostmi)
2. sociální podniky přispívající místnímu rozvoji nebo poskytující obecně prospěšné služby v rámci oblasti sociálního začleňování (Csob.cz, 2013).

Podmínky pro žadatele jsou následující:

- prokazatelně vyvíjí podnikatelskou činnost minimálně dva roky
- v zakládacích dokumentech se hlásí k principům sociálního podniku
- výhodou je prokazatelná spolupráce s veřejnou správou (Csob.cz, 2013).

Grantový program byl vyhlášen jako dvoukolový, kdy v prvním kole odevzdají žadatelé stručné projektové záměry (vyplněný formulář dostupný na stránkách ČSOB). Z celkového počtu podaných záměrů bude vybráno 7-10, které postoupí do druhého kola. Finálně bude vybráno 3-5 podniků, které vystoupí před hodnotící komisí s prezentací podnikatelského záměru a připravenými prezentacemi. Prezentace bude obsahovat zhodnocení dosavadního vývoje, popis plánů na dva roky, způsob využití finanční dotace a konzultací, organizační strukturu podniku (Csob.cz, 2013).

Každý z podpořených podniků získá grant v hodnotě 80 000 korun, z čehož polovina bude poskytnuta formou poradenství ve vybrané oblasti dle zájmu klienta určené k zefektivnění činnosti podniku. Druhá polovina bude poskytnuta ve formě finanční dotace. Přímou podporu

ve výši 40 000 korun je podnik oprávněn využít, investovat dle svých potřeb, které budou podloženy relevantními argumenty v projektové žádosti. V následujících odborných konzultacích však může být účel čerpání grantu pozměněn (Csob.cz, 2013).

V současné době je již tato konkrétní výzva pro Popelky s. r. o. neaktuální. ČSOB však svůj grantový program pojala jako pilotní projekt. Dle slov koordinátorky projektu, paní Gabriely Kurkové z o. p. s. P3 – People, Planet, Profit, byl projekt nastaven sociálním podnikům opravdu na míru. Vyplnění přihlášky je velmi zjednodušené oproti žádostem o běžné granty, úvěry. Příkladem může být odlišení od žádosti o úvěr pro sociální podniky v podání České spořitelny, kde míra úspěšnosti žádostí byla velmi nízká (pod 15 %).

Ze všech těchto bodů vyplývá velký zájem ČSOB o práci na rozvíjení sociální ekonomiky. P3 proto vidí současnou i další spolupráci velmi pozitivně a optimisticky i pro další období, kdy evropské granty nejsou dosud připraveny. ČSOB by proto prostřednictvím svého grantu určeného pro fungující sociální podniky, mohla výrazně pomoci několika z nich v období, které pro ně bude těžkou zkouškou udržitelnosti a životaschopnosti podnikatelského záměru (autorka).

Pro potřeby Popelky byla zpracována přihláška do grantového řízení. Vyplněné dokumenty tvoří přílohu této práce. Dle slov Gabriely Kurkové z P3 můžeme téměř jistě počítat s vyhlášením obdobného programu v příštím roce (autorka).

#### **4.3 Účast ve veřejných zakázkách**

Účast ve veřejných zakázkách je pro sociální podnik velmi zajímavou formou, jak si zajistit zakázky a zároveň budoucnost podnikání na několik let dopředu, získat reference a výhodu při dalším podnikání. Většina sociálních podniků se proto v rámci svého podnikání snaží veřejné zakázky získat.

Spolupráce s územními celky nebo i státem je velmi důležitá pro další grantová řízení nebo žádosti o půjčky a úvěry stran finančních institucí. Příkladem takového řízení může být grantový program nadace Via, do kterého se společnost Popelky na základě této práce hlásí. V podmínkách je spolupráce na veřejných zakázkách uvedena mezi výhodami při žádosti o grant. Sociální podniky jsou dle nařízení EU v účasti ve veřejných zakázkách zvýhodněny díky sociálnímu a environmentálnímu rozměru svého podnikání (autorka).

Město Plzeň vyhlásilo výzvu k podání nabídek a zadávací dokumentace ve zjednodušeném podlimitním řízení ve veřejné zakázce “Výběr poskytovatelů úklidových služeb v objektech

v užívání Městské policie Plzeň”. Veřejná zakázka je rozdělena do dvou samostatných částí. Přihlášku ke každé z nich podává uchazeč zvlášť, přičemž se může účastnit obou z nich. První část zahrnuje úklid pěti služeben v rámci města Plzně, prostor skladů a dopravní skupiny. Druhá část výběrového řízení je zadána pro úklid prvního až třetího patra ředitelství policie a prostor tělocvičny (Egordion.cz, 2013).

Jednatelky společnosti návrh v účasti ve veřejné zakázce velmi zaujal (autorka). Ve spolupráci s jednatelkami byla sestavena kalkulace ceny metodou retrogradní kalkulace, jejímž cílem bylo zjistit úroveň dosaženého zisku (marže) z každé části zakázky (Businessinfo.cz, 2012c).

V zadávacích dokumentech výběrového řízení byla pro každou část zakázky stanovena částka plnění platná pro minulé období. Tato cena byla vzata jako základ, od kterého byly odečteny nutné náklady spojené se zakázkou. Největší nákladovou položkou jsou osobní náklady. Součástí zakázky bylo i poskytování úklidových materiálů a hygienických prostředků pro potřeby zaměstnanců policie (mýdlo, papírové ručníky, toaletní papír, atd.). Poslední položkou kalkulace byly i náklady spojené s 240 hodinami úklidu navíc nad rámec osobních nákladů. Zde bylo nutné stanovit cenu práce za hodinu a pouze vynásobit určeným počtem nadbytečných hodin.

Náklady byly rozděleny do následujících položek:

- mzdové náklady
- náklady na provozní materiál (čisticí prostředky na podlahy, okna, sanitární keramiku, nábytek,...)
- náklady spojené s dodávkou hygienických potřeb (mýdla, papírové ručníky, toaletní papír, ...)
- kalkulace 240 dodatečných hodin práce.

Hlavním cílem Popelek s. r. o. i pro tuto zakázku bylo zprostředkovat zaměstnání osobám znevýhodněným na trhu práce a v menší míře i osobám se ZTP. Veřejná zakázka svým rozsahem vyžaduje vyšší angažovanost společníků. Podniku samotnému proto mělo plynout 10 % z celkového plnění zakázky. Tyto prostředky jsou určeny zejména na pokrytí nákladů spojených s organizací pracovníků (autorka).

Na základě cíle, kdy 10 % příjmu ze zakázky připadá společnosti, byla první část zakázky sestávající ze šesti služeben vyhodnocena jako neprofitabilní. Po odečtení mzdových nákladů pro dva pracovníky zbylo pouze 5 000,- Kč na zajištění dodávek hygienických potřeb,



provozních materiálů a dodatečných hodin. Pro zisk společnosti tedy nebylo v rámci této části zakázky místo. Plat pracovníků byl roven minimální mzdě. Společnost tedy první část zakázky vyhodnotila jako nevhodnou. Důležitým aspektem rozhodnutí byla i nutnost složitější organizace práce, kdy pracovníci by v rámci jednoho dne přejížděli z jedné provozovny na druhou.

Druhá část zakázky, úklid v sídle Ředitelství Policie ČR, byla vypsána v objemu 630 000,- bez DPH pro dva roky. Na základě toho byl vypočten měsíční příjem na zakázku 26 250,-. Odečtením mzdových nákladů, nákladů na dodávky hygienických a provozních prostředků a dodatečných hodin práce, bylo dosaženo cíle. Úklid v prostorách ředitelství společnosti přináší zisk 10 % z výše zakázky, což odpovídá nákladům spojeným s administrací zakázky. Tento zisk je zakalkulován jak do ceny práce, tak do ceny úklidových prostředků, kde společnost dosahuje marže díky úsporám z rozsahu, kterých dosahuje díky provozování e-shopu.

Společnost se účastní veřejné zakázky s nabídkou, jejíž výše odpovídá rozsahu plnění z minulých let. Na základě zvýhodnění ve veřejných zakázkách, které dosahují podniky zaměstnávající osoby se ZTP, má podnik příležitost zakázku získat. Podání nabídek je ukončeno dnem 3. prosince 2013, kdy dojde k otevření obálek s nabídkami (autorka).

#### **4.4 Nadační fond WEIL**

Nadační fond Weil, Gotshal byl založen v roce 2009. Oblastí jeho činnosti je napomáhat ke zlepšování kvality a rozvoji životních možností jednotlivce a společnosti jako takové. Dále chce přispívat k rozvoji duchovních a materiálních hodnot a uplatňování základních lidských práv a humanitárních zásad. Fond vychází z rozsáhlé charitativní působnosti zakladatele fondu, advokátní kanceláře Weil, Gotshal & Mange s. r. o.

Pomoc fondu je směřována zejména na:

- podporu občanů, kteří jsou ve společnosti v nevýhodě kvůli svému zdravotnímu, resp. sociálnímu stavu nebo etnickému původu
- podporu vzdělanosti a rozvoje mladých talentovaných lidí
- napomáhání rozvoji tělesného a sportovního vyžití
- rozvoj a zejména materiální vybavenost zdravotnických zařízení
- podporu umění
- podporu obecně prospěšné činnosti a jiných potřebných iniciativ
- napomáhání zlepšení kvality životního prostředí, podporu ekologických projektů (Weil-nadacni-fond.cz, 2013).

## 4.5 Úvěry

Přesto, že sociální podnik Popelky s. r. o. nemá v plánu v dohledné době úvěry využít z důvodu preference pomalejšího a stabilního rozjezdu podnikání, je nutné o této variantě financování mít přehled a počítat s ní v případě nutnosti. Na základě internetového průzkumu a telefonické komunikace s jednotlivými bankami byly společnosti navrženy následující finanční instituce a jejich produkty. Úvěry jsou vybírány tak, aby byly koncipovány pro malé a střední podniky ve fázi rozjezdu podnikání. Popelky s. r. o. by díky své právní formě mohly být hodnotiteli žádostí o úvěr posuzovány jako stabilnější podnik. Zejména, pokud se podaří získat v současnosti rozplánované zakázky (autorka).

### Česká spořitelna

Česká spořitelna nabízí malým a středním podnikům dvě možnosti financování. První z nich je **Provozní úvěr 5 plus**, který je zaměřen na financování provozních potřeb do pěti milionů korun. Úvěr je vhodný pro začínající podnikatele a malé podniky. Z úvěru je možné hradit jak pohledávky, tak nákup zásob, zařazeny sem jsou i investiční potřeby podniku. Doba získání úvěru se pohybuje do pěti dnů. V rámci produktu je nabízena možnost až o pět měsíců odložit dobu splácení, podnik může uplatnit nepravidelné splátky. Pokud podnik žádá o půjčku do půl milionu korun, je možné ručit pouze formou bianko směnky, nad tuto částku je již potřebné ručit nemovitostí.

**Investiční úvěr 5 plus** je druhým produktem, který Česká spořitelna drobným a začínajícím podnikatelům nabízí. Produkt Investiční úvěr 5 plus je držitelem ocenění Zlatá koruna pro rok 2013. V rámci investičního úvěru je možné čerpat až pět milionů korun se splatností maximálně osm let. Žádost o peníze je vyřízena během pěti dnů, podnik má, stejně jako v předchozím případě provozního úvěru, možnost odložit počátek splácení až o 5 měsíců. Žadatel může využít pevnou úrokovou míru speciální pro Investiční úvěr 5 plus. Peníze může čerpat jak jednorázově, tak průběžně.

### GE Money bank

**Finanční rezerva Mini Flexi Business**, to je malý podnikatelský kontokorentní úvěr, který slouží podniku jako finanční rezerva a umožňuje mu čerpat z běžného účtu 10 až 50 tisíc korun bez zajištění nemovitostí. Podání žádosti o úvěr není podmíněno dodáním finančních výkazů, daňových přiznání, ani dalších dokladů. Za žádost o úvěr a jeho poskytnutí nejsou

vybírány žádné poplatky. Úroky jsou placeny pouze z části čerpané v rámci úvěrového rámce a to pouze za měsíc, kdy byly finanční prostředky skutečně čerpány.

Při výběru daných typů kont a běžných účtu žadatel neplatí ani poplatek za rezervaci prostředků. Úvěr je možno kdykoli splatit nebo ukončit. Doba splatnosti je dvanáct měsíců s automatickým prodloužením v případě plnění sjednaných podmínek. Minimálně každý 180. Den nepřetržitého čerpání kontokorentního účtu musí být běžný účet zřízený spolu s kontokorentním alespoň jeden den v plusu.

**Provozní úvěr Flexi Business** je určen pro provozní potřeby, pohledávky, zásoby či další náklady spojené s podnikatelskou činností. Provozní úvěr je možné kdykoli navýšit, splatit, nebo ukončit. Z běžného účtu je v rámci úvěru možno čerpat v rozmezí 51 000,- až 2 500 000,- korun bez zajištění nemovitostí. Úvěr navazuje na malý podnikatelský kontokorent Mini Flexi Business, kde je možné čerpat deset až padesát tisíc korun do minusu z běžného účtu.

Mezi výhody úvěru patří:

- nulové poplatky za žádost o úvěr a dále za poskytnutí úvěru,
- informace o podmínkách poskytnutí úvěru již do 24 hodin od podání potřebných dokladů,
- úroky placené pouze z čerpaného rámce,
- doba splatnosti 12 měsíců prodloužená automaticky v případě dodržení sjednaných podmínek.
- Úvěr Flexi Business se automaticky navyšuje s růstem podniku. Záleží tak na ekonomických výsledcích žadatele. Aktuální výše úvěru se jednou za kvartál změní na základě plateb, které jsou ověřovány po jejich připsání na běžný účet.

#### **4.6 Ostatní využitelné zdroje**

##### **RWE Finanční podpora**

Společnost RWE podporuje sociální oblast v regionech, kde působí distribuční společnost RWE GasNet. Program RWE se zaměřuje především na pomoc znevýhodněným občanům, seniorům, dětem a podpoře vzdělanosti, napomáhá zvyšování kvality nemocniční péče, kde poskytuje finanční dary pro nákup zdravotních a učebních pomůcek a vybavení (Rwe-distribuce.cz,2013)

Distribuční společnosti RWE přispěly v rámci svých dobročinných aktivit více než 11 milionů. Podporu získalo přes 100 subjektů. Největší podíl získaly projekty zaměřené na péči

o seniory, domovy seniorů, subjekty působící v environmentální oblasti (obnova a rozvoj Národního parku České Švýcarsko) (Rwe-distribuce.cz, 2013).

Subjekty, které se věnují vymezeným oblastem, mohou podávat žádosti o finanční dar formou písemné žádosti. Přednostně budou podpořeny iniciativy splňující kritéria:

- konkrétně specifikovaný účel daru (co bude z daru financováno)
- přesná cenová kalkulace
- místní příslušnost subjektu v distribučním území společnosti skupiny RWE (celá síť s výjimkou Prahy a Jihočeského kraje)
- účelem daru je pořízení zdravotních, učebních pomůcek, popřípadě vybavení (není možné získat dar na mzdy, propagaci, a podobně) (Rwe-distribuce.cz, 2013).

**Tabulka 12 - Přehled možných zdrojů financování společnosti**

Poskytovatel	Název programu	Forma podpory	Průběh	Přihlášení	Výsledky	Dokumenty	Výše podpory
Nadace Via	"Lepší byznys": Podpora sociálních podniků 2013	vzdělávací workshopy, konzultace, odborná asistence, sestavení podnikatelského plánu, vyhodnocení udržitelnosti a proveditelnosti podnikatelského plánu, možnost získání grantu až 310 000,-	1. kolo - vypracování podnikatelského záměru, vzdělávací část, konzultace 2. kolo - individuální konzultace, možnost poskytnutí dotace	18.11.2013	19.12.2013	příhláška A, příhláška B, zakládací listiny adekvátní statutu nebo stanovám, potvrzení o přidělení bankovního účtu, podnikatelský plán	až 310 000 CZK
ČSOB	Grantový program pro stabilizaci sociálních podniků	poradenské konzultace v rozsahu 40 000 CZK, finanční dotace ve formě 40 000 CZK	1. kolo - vyplnění formuláře, výběr 7-10 podnikatelských záměrů, 2. kolo - prezentace před hodnotící komisí, výběr 3-5 podniků	30.9.2013	15.12.2013	vyplněný formulář žádosti, prezentace	až 80 000 CZK
Nadační fond Weil	Nadační fond	dotace, dar	podání žádosti	kdykoli	kdykoli	žádost	liší se dle subjektu
RWE GasNet	společenská odpovědnost	dotace, dar	podání žádosti	kdykoli	kdykoli	žádost	liší se dle subjektu

#### **4.7 Finanční statut společnosti a její výhledy pro rok 2014**

Pro pochopení současné situace podniku je třeba zmínit, že společnice nejsou na činnosti a příjmech sociálního podniku závislé. Dvě pracují v plném zaměstnaneckém poměru, druhé dvě pracují v rámci podniku na pozici vedoucích skupin a současné pracovní vytížení jim vyhovuje. Na počátku podnikání společnice vložily do podniku v celkové sumě 220 000 korun českých, ze kterých byly uhrazeny prvotní náklady jako tvorba webových stránek, tvorba e-shopu; nákup drobného hmotného majetku, nákup čisticích přístrojů a strojů.

Podnik byl zakládán na základě získání zakázky ve společnosti IntraWorlds s. r. o. Během prosince 2012 a prvního čtvrtletí roku 2013 společnost vznikla, získala zaměstnance, nakoupila zařízení a v dubnu 2013 již zahájila práci v zakázce. Příjmy ze zakázky společnosti pokrývají výdaje spojené se mzdami pracovníků, výdajů na čisticí materiály, a zároveň přispívají na výdaje s organizací práce stran finanční manažerky. Činnost společnosti je v tedy lehce zisková, což společnosti umožňuje dostat cíli zaměstnání pracovníků. Stávající pracovníci jsou činní v rámci úklidové zakázky v prostorách společnosti IntraWorlds s. r. o. Zakázku získaly Popelky s. r. o. částečně díky zaměstnaneckému poměru finanční ředitelky v IntraWorlds a jde o zakázku v rozsahu tři dny v týdnu. Společnost má tak velmi dobré vyhlídky pro udržení zakázky pro rok 2014.

Vyhlídky společnosti pro rok 2014 jsou postaveny na stabilním rozvoji společnosti. Sociální podnik mimo stávající zakázku plánuje účast v rámci grantových řízení a jiných programů, kde se mohou účastnit k vzdělávacím programům a k dalším zdrojům financování. Pokud by společnost získala dodatečné zdroje, plánuje investovat do dalšího vybavení společnosti, věnovat se více propagaci podniku v rámci optimalizace online prezentace, propagace podniku a získávání dalších zakázek (autorka).

## **Závěr**

Přesto, že je sociální ekonomika v České republice neznámým podnikatelským konceptem, lze zde již dlouhou dobu pozorovat nárůst neziskových organizací, které tvoří zisk. A to dávno před vymezením sociální ekonomiky jako samostatného sektoru. Byly to například čajovny a kavárny zaměstnávající znevýhodněné, časopis Nový prostor prodávaný bezdomovci, nebo chráněné dílny nabízející produkty vytvářené hendikepovanými občany.

V předchozím textu bylo definováno, že sociální podniky přináší svému okolí prospěchy sociální, kdy sociální skupinou jsou nejen klienti (komunita), ale i zaměstnanci (důraz na společné rozhodování, zaměstnávání znevýhodněných pracovníků, atd.). Druhým pilířem je environmentální aspekt podnikání (lokální zdroje, prospěšnost místní komunitě). Sociální podnik se soustřeďuje i na ekonomickou oblast, do níž patří tvorba zisku, portfolia ostatních zdrojů financování, rozvoj konkurenceschopnosti a budování efektivity práce (Dohnalová, 2011).

Situace sociálních podniků je nelehká, a to zejména díky nevelkém povědomí o existenci sektoru sociální ekonomiky a jeho přínosech pro společnost, ale i stát. Zejména sociální rozměr sociální ekonomiky by měl být rozhodující pro přijetí sociálního sektoru na politické úrovni, což se v České republice doposud nestalo. Sociální podniky by měly být pochopeny jako významný partner, kterého je možné považovat za nástroj veřejné politiky (autorka). Sociální ekonomika se v poslední době utváří v Evropě jako nositel veřejných služeb pracující mezi soukromým a veřejným sektorem (Chaves a Monzón, 2007).

V dalších letech je v sektoru sociální ekonomiky nutno zviditelnit jeho přínosy, sjednotit jeho vymezení, zakotvit jej jako partnera v rámci sociální tematiky a jako důležitý nástroj veřejné politiky. V sektoru se musí etablovat silné organizace zastupující jednotlivé sociální podniky a jejich skupiny, které budou spojovat a stmelovat sektor ke spolupráci v rámci hodnot a principů sociální ekonomiky (Chaves a Monzón, 2007). Všechny tyto cíle však nemohou být dosaženy bez snahy samotných sociálních podniků. O sociálním sektoru by mělo být slyšet. Je potřeba, aby sociální podniky sdělovaly světu, co dokázaly, jakou přidanou hodnotu přinášejí své komunitě a celému národnímu hospodářství (autorka).

Sektor sociální ekonomiky je v každém případě velmi zajímavou snahou o etické a prospěšné podnikání, které by zároveň mělo být minimálně finančně závislé na cizích zdrojích. Lze jej vnímat jako aktivitu samotných občanů, kteří se snaží pomoci tam, kde již

stát nemá kapacity zasáhnout. Je jen žádoucí tyto snahy podpořit, prosadit zakotvení sociální ekonomiky v legislativním rámci, vytvořit možné zdroje podpory jak pro začínající, tak již fungující podniky, a vytvořit tak podnikatelům, kteří chtějí prospívat svému okolí, příznivé podmínky pro jejich podnikání (Defourny, 2001).

Jedním ze sociálních subjektů jsou i Popelky s. r. o., které jsou malou společností působící v úklidových službách v rámci Plzeňského kraje. V praktické části práce byl pro potřeby podniku vytvořen podnikatelský plán, který společnosti umožňuje účastnit se grantových řízení zaměřených na získání finančních prostředků, ale i odborného vzdělání. V závěrečné části práce jsou navrhovány možné způsoby financování pro rok 2014.

Ve třetí části práce byl vytvořen podnikatelský plán sociálního podniku Popelky. Finanční plán je sestaven pro realistickou a optimistickou variantu finanční situace podniku. V rámci realistického plánu je zhodnocen vývoj za stavu současné zakázky. Tento vývoj je stabilní a společnicím vyhovující. Optimistický scénář vývoje společnosti pracuje s vizí druhé, rozsáhlejší, zakázky, kterou podnik v současné době vyjednává.

Popelky s. r. o. se v roce 2014 mohou zaměřit na získání zdrojů z grantových programů, jež vypisují například Nadace Via, ČSOB, Nadační fond WEIL nebo RWE. Popelky s. r. o. mají díky mírnému zisku, jež jsou schopny tvořit, možnost získat i běžný úvěr u bank, které nabízejí produkty zaměřené na malé a střední podniky nacházející se v počátcích svého podnikání. Objemy financí plynoucí z grantů EU jsou pro malý podnik, kterým Popelky bezesporu jsou, příliš administrativně náročné a zavazující. Sociální podnik Popelky proto ve svém finančním portfoliu evropské dotace nevyužije. Hlavním zdrojem financování však pro podnik při stávající stabilní rozvojové strategii zůstává zisk.

Sociálnímu podniku Popelky s. r. o. byl v rámci práce sestaven podnikatelský plán, který společnost využije v rámci grantových řízení nadnárodních společností, nadačních fondů a nadací. Byly navrženy možné zdroje financování podniku, které společnost uplatní v následujícím roce.

## Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1- Zisk z e-shopu .....	35
Tabulka 2 - Předmět činnosti společnosti.....	36
Tabulka 3 - SWOT analýza .....	41
Tabulka 4 - Matice TOWS .....	45
Tabulka 5 - Harmonogram činnosti společnosti .....	54
Tabulka 6 - Přehled pracovníků a jejich úvazků .....	56
Tabulka 7 – Plánovaný Výkaz zisku a ztráty (realistická varianta).....	62
Tabulka 8 – Plánovaná rozvaha ke konci roku 2013, 2014, 2015 (realistická varianta).....	63
Tabulka 9 – Investiční plán .....	65
Tabulka 10 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty (optimistická varianta) .....	65
Tabulka 11 Plánovaná rozvaha pro konce let 2013, 2014, 2015 (optimistická varianta).....	66
Tabulka 12 - Přehled možných zdrojů financování společnosti.....	76



## Literatura a elektronické zdroje

- ČEPELKA, Oldřich. Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003, 135 s. ISBN 80-902-3763-0.
- DEFOURNY, Edited by Carlo Borzaga and Jacques a With the assistance of Sophie Adam and John CALLAGHAN. Emergence of Social Enterprise. London: Routledge, 2001. ISBN 02-031-6467-9.
- DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. Sociální ekonomika. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 175 s. ISBN 978-80-7357-573-1.
- Noya, A. and E. Clarence (eds.), The Social Economy: Building Inclusive Economies. 2007. Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264039889-en
- PINCKNEY-EDWARDS, Jacqueline M. Hybrid organizations: social enterprise. s.l.: Lulu.com, 2007. ISBN 978-143-5707-856.
- BORZAGA, C. a G. GALERA. Social Economy in Transition Economies: Realities and Perspectives [online]. Trento, 2004 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: [http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/Articles/Defourny/Defourny.Soc.ent.CEE.3.06.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Articles/Defourny/Defourny.Soc.ent.CEE.3.06.pdf). Discussion Paper presented at the First Meeting of the Scientific Group on Social Economy and Social Innovation of the OECD Centre for Local Development
- ČESKÁ SPOŘITELNA. Tisková zpráva: Česká republika získala první garanční linku na podporu domácích inovativních podniků. 2012-11-08. 2012. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Komunikace/Tiskove\\_centrum/TZ\\_PDF/Prilohy/tz\\_121108.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Tiskove_centrum/TZ_PDF/Prilohy/tz_121108.pdf)
- Česká republika obdrží z fondů EHP a Norska více než 3,2 miliardy korun. Businessinfo.cz [online]. 2012b [cit. 2012-11-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-republika-obdrzi-z-fondu-ehp-a-norska-vice-nez-32-miliardy-korun-23525.html>
- ČNB snížila úrokové sazby z důvodu recese. *Měšec.cz* [online]. 2012b [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/aktuality/cnb-snizila-urokove-sazby-z-duvodu-recese/>
- ČSOB Grantový program pro stabilizaci sociálních podniků. *Csob.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-08-11]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/odpovedne-podnikani/Stranky/CSOB-grantovy-program-stabilizace-socialnich-podniku.aspx>
- Dokumenty k veřejným zakázkám. *Egordion.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: [https://www.egordion.cz/nabidkaGORDION/zakazka.seam?mode=zakladni\\_udaje&cid=51229](https://www.egordion.cz/nabidkaGORDION/zakazka.seam?mode=zakladni_udaje&cid=51229)
- *Evropský sociální a hospodářský výbor* [online]. 2010 [cit. 2013-08-02]. Dostupné z: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.cs.home>

- Evropská unie. Sdělení komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů: Iniciativa pro sociální podnikání. Vytvářet prostředí pro podporu sociálního podnikání v rámci sociálního hospodářství a sociálních inovací. In: 2012, s. 12. SEK {2011} 1278 v konečném znění. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:CS:PDF>
- Evropská unie. Stanovisko evropského hospodářského a sociálního výboru ke sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů: Iniciativa pro sociální podnikání: Vytvářet příznivé prostředí pro podporu sociálních podniků v rámci sociálního hospodářství a sociálních inovací. In: COM(2011) 682 final. 2012. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:229:0044:0048:CS:PDF>
- FETTER, Richard W. Minimální mzda je od 1. 8. 2013 vyšší. Koho se změna dotkne?. *Měšec.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-26]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-je-od-1-8-2013-vyssi-koho-se-se-zmena-dotkne/>
- Analytici: Údaje o HDP překvapily, oživení bude pokračovat. *Financninoviny.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/analytici-udaje-o-hdp-prekvapily-ozivovani-ale-bude-pokracovat/1008043>
- GORDON, Yma. About Us. Virtue Ventures [online]. [cit. 2012-09-05]. Dostupné z: <http://www.virtueventures.com/>
- Historie českého družstevnictví. Družstevní asociace české republiky [online]. 2002 [cit. 2012-10-30]. Dostupné z: <http://www.dacr.coop/dacr.php>
- CHAVES, Rafael a José MONZÓN. The social economy in the European Union [online]. Brussel, 2007 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: [www.ciriec.ulg.ac.be/fr/.../EESC2007\\_%20EnglishReport.pdf](http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/.../EESC2007_%20EnglishReport.pdf)
- INOSTART - úvěry na inovace se zárukou ČMZRB. *Businessinfo.cz* [online]. 2012a [cit. 2012-11-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/inostart-uvery-na-inovace-se-zarukou-cmzrb-21521.html>
- Kalkulace jako nástroj hodnotového řízení. *Businessinfo.cz* [online]. 2012c [cit. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kalkulace-nastroj-hodnotoveho-rizeni-2878.html>
- KELLER, Jan. Krize sociálního státu a globalizace. *Britské listy* [online]. 2004-04-10. 2004 [cit. 2012-10-30]. Dostupné z: <http://blist.cz/art/20000.html>
- Mikrofinancování Progress. Europa.eu [online]. 2008 [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/ostatni-programy>
- M-záruka za úvěr v programu ZÁRUKA (záruky za úvěry pro malé podnikatele). Českomoravská záruční a rozvojová banka [online]. 2012 [cit. 2012-11-26]. Dostupné z: <http://www.cmzrb.cz/produkty-a-sluzby/zaruka-za-uver-v-programu-zaruka-pro-male-podnikatele>
- Nadační fond Dalkia Česká republika. *Dalkia.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-09-18]. Dostupné z: <http://www.dalkia.cz/cz/nadacni-fondy>

- Program Lepší Byznys: Podpora sociálního podnikání 2013. *Nadacevia.cz* [online]. [cit. 2013-09-02]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/rozvojnno/program-lepsi-byznys-podpora-socialniho-podnikani-2013>
- Ostatní programy: Třetí výzva (II. prodloužení) programu podpory PROGRES. Europa.eu [online]. 2012 [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/ostatni-programy>
- Povolební priorita ČSSD: Zvýšit daně firmám. *Hn.ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-26]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-60467850-povolebni-priorita-cssd-zvysit-dane-firmam>
- Pravidla náhradního plnění. *Nahradniplneni.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-09-20]. Dostupné z: <http://www.nahradniplneni.cz/pravidla-nahradniho-plneni>
- Program ZÁRUKA pro malé podnikatele. *Businessinfo.cz* [online]. 2012c [cit. 2012-11-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/program-zaruka-pro-male-podnikatele-13321.html>
- Program záruk Evropského Investičního Fondu. *Erste Bank: Corporate Banking* [online]. 2012 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/ecb?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=ecb\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_9722.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/ecb?_nfpb=true&_pageLabel=ecb_doc&docid=internet/cs/sc_9722.xml)
- ROTHWELL, Phil. *Freshbusinessstinking.com* [online]. 25.5.2010 [cit. 2013-11-02]. What is a SWOT Analysis. Dostupné z WWW: <[http://www.freshbusinessstinking.com/business\\_advice.php?AID=5743&Title=What+Is+A+SWOT+Analysis?>](http://www.freshbusinessstinking.com/business_advice.php?AID=5743&Title=What+Is+A+SWOT+Analysis?>)>.
- SKALKOVÁ, Olga. Simona Můčková: Česká spořitelna se chystá na jaře vyhlásit druhé kolo přijímání žádostí o sociální úvěry. *Hospodářské noviny* [online]. 2012-11-09 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-58374390-simona-muckova-ceska-sporitelna-se-chysta-na-jare-vyhlasit-druhe-kolo-prijimani-zadosti-o-socialni-uvery>
- Sociální aspekty podnikání. *Rwe-distribuce.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-09-14]. Dostupné z: <http://www.rwe-distribuce.cz/cs/socialni-aspekty-podnikani/>
- Sociální inovace. *Evropský sociální fond ČR* [online]. 2013b [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-b7>
- SEILER, Caroline a Dominika LENTHÁROVÁ. *The comparative analysis on financing and funding of social enterprises*. Plzeň, 2013.
- Summary Information and Conclusions of International Conference on Problems of Propagation of Social Economy. CECOP-EST: Office of Prague [online]. Prague, 2002 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.cecop-est.cz/conference.html>
- SWOT or TOWS analysis (TOWS Matrix). *Mba-tutorials.com* [online]. 2009 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z: <http://www.mba-tutorials.com/strategy/96-swot-or-tows-analysis-tows-matrix.html>
- ŠKARABELOVÁ, Simona. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. 4 s. Dostupné z: [http://www.e-cvns.cz/soubory\\_diskuse/vymezeni\\_nno.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf)

- V Bistru u dvou přátel pomáhají postiženým do života. SKALKOVÁ, Olga. Helpnet.cz [online]. 2012-11-09 [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://www.helpnet.cz/monitoring-medii/59039-3>
- VÝZVA PRO PŘEDKLÁDÁNÍ GRANTOVÝCH PROJEKTŮ OP LZZ „SOCIÁLNÍ EKONOMIKA“. *Evropský sociální fond ČR* [online]. 2013 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-30>
- Weil, Gotshal Nadační fond. *Weil-nadacni-fond.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-09-14]. Dostupné z: <http://www.weil-nadacni-fond.cz>
- Zaměstnanost a nezaměstnanost dle výsledků VŠPS - Metodika. *Czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam\\_vsps](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_vsps)
- Záruky pro začínající podnikatele. *Bussinesinfo.cz* [online]. 2011-06-10 [cit. 2012-11-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zaruky-pro-zacinajici-podnikatele-3793.html>
- Změny v právní úpravě týkající se společnosti s ručením omezeným k 1.1.2014. *Epravo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-26]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zmeny-v-pravni-uprave-tykajici-se-spolecnosti-s-rucenim-omezenym-od-1-1-2014-92088.html>

## **Abstrakt**

LENTHÁROVÁ, Dominika. *Založení a financování sociálního podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2014.

Klíčová slova: sociální podnik, financování sociálního podniku, zdroje financování

Diplomová práce se zabývá tématem sociální ekonomiky a financování sociálního podniku. V teoretické části práce je představen sektor sociální ekonomiky z hlediska historie, definován pojem sociální ekonomika i sociální podnik a vymezen současný stav sociální ekonomiky v České republice. Práce shrnuje možné zdroje financování sociálních podniků. Jedná se o zdroje plynoucí z financí Evropské unie, z mezinárodních rozvojových programů, vládních fondů a z ostatních zdrojů (programy bankovních institucí, nadnárodních společností či nadačních fondů a nadací). V praktické části práce je sestaven podnikatelský plán pro konkrétní sociální podnik zabývající se úklidovými službami. V rámci podnikatelského plánu je vytvořen finanční plán v realistické a optimistické variantě. V závěrečné části práce jsou podniku navrženy konkrétní zdroje financování využitelné v letech 2013 a 2014.

## **Abstract**

LENTHÁROVÁ, Dominika. *Financing and funding of social enterprise*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2014.

Key words: Social enterprise, financing and funding of social enterprise, sources of financing

The main topic of this thesis is the sector of social economy and social enterprise funding. The theoretical part introduces social economy sector in terms of history, defines social economy and social enterprise and describes the current state of social economy in the Czech Republic. It summarizes possible sources of financing of social enterprises. These involve European Union financing, financing from international development programs, government funds and other sources (banking institutions, multinational companies, endowment funds and foundations). Practical part consists of a business plan for a social enterprise engaged in cleaning services. A part of this business plan is to create a realistic and optimistic scenario. In the final part the thesis describes specific funding sources for the company which can be utilized in 2013 and 2014.