

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Mezinárodní sociální a humanitární práce

Kateřina Vaňková

Funkční strategie pro založení sociálního podniku

Bakalářská práce

vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

2020

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji mojí vedoucí práce Ing. Ester Danihelkové za odborné vedení, podněty a cenné rady při tvorbě této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Základní pojmy	8
1.1 Sociální ekonomika a sociální podnikání.....	8
1.2 Historie.....	9
1.3 Principy sociálního podnikání.....	10
1.4 Typy sociálních podniků.....	12
2 Prostředí.....	14
2.1 Legislativní prostředí	14
2.2 Právní formy sociálních podniků.....	16
2.3 Aktéři.....	18
2.4 Vliv sociálního podnikání na okolí	21
3 Současné trendy	23
3.1 Předpoklady, bariéry a funkční strategie.....	25
3.2 Sociální podnikání se zaměřením na textilní výrobu	27
4 Cíl a výzkumná otázka práce	29
5 Popis použitých metod.....	30
5.1 Výzkumné šetření pomocí principů kvalitativního výzkumu	30
5.2 Popis metody fixace a zpracování dat.....	31
6 Popis výzkumného souboru.....	33
6.1 AMYGDALA SOCIAL.....	33
6.2 Zahrada2000.....	34
7 Analýza dat	35
8 Výsledky výzkumného šetření.....	37
8.1 Mikrosystém.....	37
8.1.1 Dobře zvolený produkt	37
8.1.2 Přístup k zaměstnancům	38
8.2 Mezosystém.....	39
8.2.1 Spolupráce	39
8.2.2 Aktivní marketing.....	41
8.3 Makrosystém.....	42
8.3.1 Čerpání finanční podpory	42
8.3.2 Chybějící zákon o sociálním podnikání.....	43
9 Shrnutí výsledků a diskuze	45
9.1 Dílčí cíl 1: Na základě zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby identifikovat funkční strategie založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu.....	45
9.2 Dílčí cíl 2: Dle zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby zjistit, jaké jsou možné bariéry vzniku sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu.....	46
ZÁVĚR.....	48
BIBLIOGRAFICKÝ SEZNAM	51
PŘÍLOHY	55

Úvod

Pojmy jako sociální ekonomika a sociální podnikání se v našich podmínkách objevují přibližně od začátku tohoto tisíciletí. Přesto jde o relativně nový, inovativní způsob podnikání. Zahrnují širokou škálu soukromých organizací na pomezí občanské společnosti a podnikání. Stále však není ujasněná definice sociálního podnikání, proto se mezi odborníky i laiky projevuje neznalost nebo odlišné výklady sociálních podniků. Existují však podpůrné organizace a iniciativy, zabývající se sociálním podnikáním, šířením osvěty, poskytováním podpory sociálním podnikům a přinášáním inspirace ze zahraničí, kde je sociální podnikání daleko rozšířenější než u nás.

Sociální podniky jsou často rozvojem a růstem sociálních služeb nebo neziskových organizací. Zaměstnávání klientů sociálních služeb v sociálních podnicích a jejich případný postup na otevřený pracovní trh mohou zapříčinit výrazné zlepšení kvality jejich životů. Z pohledu sociální práce je sociální podnik nástrojem zvyšování zaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce, sociálního začleňování a prevence. Zároveň je v tomto případě sociální podnik pro sociální službu cestou k samostatnosti, udržitelnosti a nezávislosti na donorech. Jedním z cílů sociální práce je integrace klientů do společnosti. Právě integrační sociální podniky jsou v tomto pro sociální práci významné, protože sama sociální práce pracovní místa nevytváří (Gojová, 2014, s. 7).

Tématem této práce je dobrá praxe sociálních podniků se zaměřením na textilní výrobu. Zamýšleným přínosem této práce jsou příklady dobré praxe k založení sociálního podniku zaměřeného na textilní výrobu, které by mohly být významnou inspirací během zakládání nového sociálního podniku v dané oblasti.

Cílem této bakalářské práce je **identifikovat funkční strategie pro založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu**. V rámci dosažení tohoto cíle bude provedeno **výzkumné šetření pomocí principů kvalitativního výzkumu**, které bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů se sociálními podnikateli. V teoretické části této práce proto budou nejprve objasněny pojmy, týkající se dané problematiky, stručně bude přiblížena historie sociálního podnikání, aktéři na poli sociálního podnikání a současné trendy. Dále budou představeny výsledky jiných výzkumných šetření zabývajících se touto problematikou a stav sociálních podniků se zaměřením na textilní výrobu u nás. Ve výzkumné části budou nastíněny konkrétní postupy při realizaci výzkumného šetření a na základě analýzy dat budou vyhodnoceny výsledky skrze sociálně – ekologickou perspektivu.

Teoretická východiska pochází od podpůrných organizací sociálního podnikání a zejména od českých autorů zabývajících se sociálním podnikáním, a to kvůli lokálním odlišnostem v pojetí této problematiky. Pro zpracování základních pojmů z oblasti sociálního podnikání byly klíčové publikace od autorek *Marie Dohnalové* a *Evy Fraňkové*. Velkou část použitých pramenů tvoří aktuální studie a publikace dostupné na webu České sociální podnikání a jiná výzkumná šetření na téma sociálních podniků u nás. Dále bude čerpáno z odborných článků periodik a z relevantních zákonů.

Osobní motivací pro toto téma je možnost aplikace nabytých poznatků v praxi při tvorbě podnikatelského plánu na založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu, což shledávám jako smysluplnou formu práce s konkrétními cílovými skupinami. Zároveň oblast textilní výroby je mi blízká a mám osobní zkušenost ze zahraniční praxe s neformální formou podniku tohoto charakteru. Především kvůli komunitnímu a lokálnímu rozměru těchto aktivit, jde dle mého názoru o přirozenou formu pomoci všem zúčastněným, pokud je tato činnost vykonávána dobře a jsou pro ni vhodné podmínky. V rámci tvorby této práce jsem byla přítomna na semináři pro sociální podniky „Obchod jako strategická hra,“ zabývající se obchodními strategiemi a rozvojem sociálních podniků. Tato práce mi dává možnost získávání zkušeností od sociálních podnikatelů a tvorby sítí kontaktů.

1 Základní pojmy

1.1 Sociální ekonomika a sociální podnikání

V odborné literatuře i jiných zdrojích se nachází odlišné definice sociální ekonomiky a sociálního podnikání. Pojetí sociálního podnikání se liší nejen na mezinárodní, ale i tuzemské úrovni. Aby bylo jasné, v jakých mezích se pohybujeme, budou zde definovány tyto pojmy a stručně popsána historie z důvodu dobrého pochopení řešeného tématu.

Dohnalová a Průša popisují dva přístupy definování sociální ekonomiky dle jejich subjektů. V obou přístupech nalézají stejné principy – „*soukromý charakter subjektů, autonomní rozhodování, ekonomická aktivita – hlavním účelem je služba lidem, komunitě či společnosti, možnost částečného přerozdělování zisku a demokratický přístup na zásadě jeden člověk, jeden hlas*“ (Dohnalová, Průša, 2011, s. 27).

Sociální ekonomika se pohybuje na rozmezí tržního a neziskového sektoru. Protože jejím cílem není primárně dosahovat maximálních zisků, ale uspokojovat potřeby společnosti a zvyšovat zaměstnanost v dané lokalitě (Dořičáková, 2017, s. 17, 18). V českých podmínkách pojem sociální ekonomika není zatím nijak právě zakotven, v praxi je tedy aplikována definice společnosti TESSEA: „*Jedná se o souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje.*“ (České sociální podnikání, Principy a definice, [online]). V kontextu Evropské unie je sociální ekonomika definovaná následovně: „*Soubor soukromých podniků s formálním uspořádáním, autonomním rozhodováním a dobrovolným členstvím, vytvořených za účelem naplňování potřeb členů prostřednictvím trhu výrobou zboží a poskytováním služeb, pojištění a financování, kde rozhodování ani jakákoli distribuce zisku či přebytků nejsou přímo odvozeny od kapitálu či příspěvků jednotlivých členů, již mají každý jeden hlas, případně jsou vždy podřízeny demokratickým a participativním rozhodovacím procesům. Sociální ekonomika rovněž zahrnuje soukromé subjekty s formálním uspořádáním, autonomním rozhodováním a dobrovolným členstvím, které produkují netržní služby pro domácnosti a jejichž případné přebytky nemohou přejít do vlastnictví hospodářských subjektů, které je zřizují, řídí nebo financují*“ (Nedávný vývoj, 2017, s. 7)

Většina lidí pojem **sociální podnik** někdy slyšela, ale téměř nikdo přesně neví, o co jde. Sociální podniky jsou ve společnosti často označovány jako chráněné dílny nebo

„něco s horší kvalitou, apod.“ Povědomí o sociálních podnicích mezi laiky i odborníky je mnohdy zavádějící. Možným důvodem této skutečnosti je chybějící zákon o sociálním podnikání (Dořičáková, 2016 [online]). I přesto je tento pojem v posledních letech často skloňovaný a různě definovaný. V českém prostředí je obecně přijímána definice dle společnosti TESSEA: „*Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.*“ *Sociální podnik je pak subjektem sociálního podnikání, je založen dle soukromého práva a splňuje principy sociálního podniku a naplňuje veřejně prospěšný cíl.*“ (České sociální podnikání, Principy a definice, 2020 [online]).

Česká legislativa v současné době nedefinuje chráněnou dílnu. Tento institut byl totiž v roce 2012 nahrazen **chráněnými pracovními místy**. Pokud zaměstnavatel zřizuje pracovní místo pro osobu se zdravotním postižením, má nárok na příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním osoby se zdravotním postižením po dohodě s Úřadem práce (zákon č. 435/2004 §76). Chráněnou dílnou se myslí pracoviště, kde pracují osoby se zdravotním postižením – jde zde především o službu a ne o zaměstnávání v ekonomickém smyslu (Kurková a kol., 2015, s. 7).

Sociální podnikatelé jsou hybateli sociální ekonomiky a iniciátory sociálních změn prostřednictvím sociálního podnikání. Nejde výhradně o zakladatele sociálních podniků, jejich cílem je „změna vzorce produkce“ (Dohnalová a kol., 2018, s.10). Mají odlišný pohled na svět – ve výzvách vidí možnosti a v problémech potenciál. Důležitější než zisky je pro ně udržitelná sociální změna. Ne každý zakladatel sociálního podniku je sociální podnikatel a ne každý sociální podnikatel je zakladatelem sociálního podniku (Ashton, 2010, s. 6 – 13).

1.2 Historie

Slova sociální ekonomika („*économie sociale*“) byla od poloviny 19. století používána ve Francii v oblasti Québecu. Označovala činnost družstev, náboženských organizací a vliv některých francouzských učenců a intelektuálů, jejichž cílem byla obecná prospěšnost společnosti (Bassi, Fabbri, 2019, s. 6). Počátky českého sociálního podnikání sahají také zhruba do poloviny 19. století, kdy vznikala první výrobní družstva, svépomocná sdružení a spolky. V této době byl silně pěstován altruismus a solidarita

odpovídající současnému evropskému smýšlení o sociálním podnikání (Vyskočil, 2014, s. 6). Před druhou světovou válkou působilo v Československu více než 16 500 aktivních družstev, z nichž jen část přežila období komunistického režimu, ale ztratila svou autonomii a demokratickou strukturu založenou na participaci zdola (Fraňková, 2019, s. 10).

Během komunistického režimu existovala výrobní družstva, jejichž cílem byla výstavba socialismu a veškerá činnost se podřizovala komunistickému diktátu. V době normalizace v sedmdesátých letech byl nestátní neziskový sektor natolik potlačen, že nemohl existovat. Za porevolučních podmínek nekritického prosazování soukromého vlastnictví, volného trhu a ekonomického zisku, občanská sdružení, spolky, družstva a náboženské organizace obnovily své aktivity a rozšířily je o sociální práci a humanitární pomoc. Nyní díky započatému procesu církevních restitucí mají obzvláště církevní organizace velký potenciál (Fraňková, 2019, s. 10).

V České republice se sociální podnikání a sociální ekonomika začaly objevovat asi před dvaceti lety. Povědomí se začalo šířit výrazněji po vstupu České republiky do EU, kdy začaly být dostupné evropské dotace pro sociální podniky (Fraňková, 2019, s. 10). Nedávno bylo označení sociální ekonomiky ve Francii upraveno jako ‚sociální ekonomika a ekonomika solidarity,‘ s cílem zahrnout inovativní a neformální typy iniciativ a forem činností (např. integrační sociální podniky). Současná evropská definice sociálního podnikání je založena na tradičním francouzském pojmu (Bassi, Fabbri, 2020, s. 6). V české republice aktuálně 239 registrovaných sociálních podniků (České sociální podnikání, Adresář sociálních podniků [Online]).

1.3 Principy sociálního podnikání

Aby byl podnik sociální, musí mít ve svých zakládacích dokumentech stanoven veřejně prospěšný cíl a naplňovat principy sociálního podniku – potom může čerpat podporu od různých subjektů. Subjekty poskytující finance na podporu sociálního podnikání i sociální podniky stále volají po zákoně o sociálním podnikání, který by jim výrazně usnadnil fungování a kooperaci (Dořičáková, 2016 [online]). Toto téma je vzhledem k cíli této práce zásadní, protože právě principy sociálního podnikání jsou to, co dělá podnikání sociálním – právě způsoby naplňování principů sociálního podnikání představují onu dobrou praxi, za kterou tato práce míří.

Jak sociální podnik naplňuje principy, by mělo být stejně jako veřejně prospěšný cíl zaznamenáno v zakládacích dokumentech. Principy sociálního podniku jsou **sociální**

prospěch, ekonomický prospěch a místní a environmentální prospěch. Byly stanoveny společností TESSEA. Liší se pro obecný sociální podnik (Příloha 1) a integrační sociální podnik (Příloha 2). Jak vyplývá z jejich názvů, zásadním rozdílem u integračního sociálního podniku je, že alespoň 30 % pracovních míst dává příležitost lidem znevýhodněným na trhu práce, respektuje jejich potřeby a vytváří bezpečné pracovní podmínky s důrazem na odborné vedení, podporu a rozvoj zaměstnanců. Integračním sociálním podnikem však nemusí být každý, který zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce. Aby byl sociální podnik sociálním podnikem, musí splňovat všechny principy sociálního podniku (Dořičáková, 2017, s. 26 – 31).

Dalšími rozpoznávacími znaky jsou **indikátory sociálního podniku**, které byly stanoveny MPSV ve spolupráci s organizací TEESEA a P3 – People, Planet, Profit. Korespondují s principy sociálního podniku, takže jsou jich vytvořeny opět dvě sady – pro obecný podnik a integrační podnik. Jejich účelem je snadnější orientace v naplňování principů sociálního podniku. Jsou rozděleny do pěti oblastí – **veřejně prospěšný cíl, sociální prospěch, ekonomický prospěch, environmentální prospěch a místní prospěch.** Některé indikátory jsou povinné – je tedy nutno je splnit všechny, jiné jsou dobrovolné a je stanoven minimální počet naplněných indikátorů (Dořičáková, 2017, s. 32 – 37).

Veřejně prospěšný cíl si definuje sociální podnik. „*Je stanoven v zakládacích dokumentech a vyvíjí se na úrovni trojího prospěchu – sociální, ekonomický a environmentální.*“ Veřejný prospěch je pro sociální podnikání stejně důležitý jako vytváření zisku (Tessea, Definice a principy sociálního podniku [online]). U integračního sociálního podniku je veřejným prospěchem také zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce. Veřejně prospěšný cíl je naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit (České sociální podnikání, Principy a definice [online]).

Sociální prospěšnost znamená provozování aktivit prospívající společnosti nebo konkrétní skupině lidí. „*Sociální prospěch může vycházet z poskytování služeb nebo způsobu nebo oblastí výroby a může být současně kombinována se zaměstnávání osob se znevýhodněním.*“ Sociální prospěch mají sociální podniky definovaný v zakládacích dokumentech (Dořičáková, 2017, s. 33). Dále zahrnuje i vzdělávání zaměstnanců, jejich participaci na rozhodování, zavádění inovativních postupů atd. (České sociální podnikání, Indikátory [online]).

Podstatou **ekonomického prospěchu** je reinvestice více než poloviny zisku zpět do hlavní činnosti. Reinvestici zisků sociální podniky dokazují účetní uzávěrkou nebo

česným prohlášením (Dořičáková, 2017, s. 36, 37). Alespoň 30% z příjmů sociálního podniku by mělo pocházet z vlastní ekonomické činnosti. Dalšími znaky je nezávislé řízení a rozhodování na vnějších zakladatelích a zřizovatelích. Sociální podnik je tedy ekonomicky prospěšný, stabilní a udržitelný, zajímá se o spokojenost zákazníků i zaměstnanců, řídí se etickým kodexem podnikatele, tvoří podnikatelské plány obsahující strategii řešící nedostatky zdrojů a podobné krizové situace. (České sociální podnikání, Indikátory [online]).

Environmetální a místní prospěch podnik naplňuje, pokud zohledňuje lokální potřeby a orientuje se na lokální spotřebu a výrobu tedy uspokojuje přednostně místní potřeby a využívá místní zdroje. K tomu zohledňuje environmetální hledisko výroby a spotřeby – používání BIO a Ekologicky šetrných výrobků a služeb, snižování ekologické náročnosti využívaných prostor, motorových vozidel, třídění odpadů apod. (Dořičáková, 2017, s. 36). Do činnosti sociálního podniku jsou dle tohoto principu zapojeni důležité místní stakeholdeři, dobrovolníci, místní zájmové skupiny nebo veřejná správa (České sociální podnikání, Indikátory [online]).

Naplňování výše popsaných principů a indikátorů je důležité pro sociální podniky z hlediska získávání finanční podpory, dotací a grantů (České sociální podnikání, Indikátory [online]).

1.4 Typy sociálních podniků

Jak již bylo zmíněno výše, existuje více typů sociálních podniků. Sociální podniky jsou rozdělovány na **obecné, integrační a environmentální**. První dva zmíněné jsou v našich podmínkách běžnou praxí, environmentální je poměrně novým a neznámým typem, jeho pojetí bývá odlišné a je považován spíše za výzvu do budoucna (Vyskočil, 2014, s. 3,4).

Obecným sociálním podnikem rozumíme podnik věnující se činnosti, která je sociální sama o sobě – většinou zapojující sociální inovaci. Nemusí tedy zaměstnávat osoby znevýhodněné na trhu práce, ale jde o podnikatelský záměr sociálně nebo společensky prospěšný – znevýhodněný osobám. Jde například o Bezbatour – cestovní kancelář pro lidi s hendikepem (Vyskočil, 2014, s. 3,4).

Integrační podnik je stručně popsán již výše – integruje do společnosti osoby jakkoli znevýhodněné na trhu práce skrze vytváření podmínek pro jejich zaměstnávání. Právě s těmito podniky se setkáváme v souvislosti s aktivní politikou zaměstnanosti (Vyskočil, 2014, s. 3,4).

Právě integrační sociální podniky často vznikají s rozvojem sociálních služeb, jako odpověď na potřebu klientů pracovat nebo pro zvýšení ekonomické stability sociální služby. Děje se to tak, že sociální služby se v rámci získávání vlastních zdrojů příjmu a v rámci práce s klienty věnují drobné podnikatelské činnosti, jejíž celý zisk musí být zpět investován do hlavní činnosti. Pokud se tato činnost rozroste a je úspěšná, částečně se od služby může oddělit a stát se sociálním podnikem řídicím se jinými pravidly. Klienti sociálních služeb, kteří mohou a chtějí pracovat, ale jsou znevýhodněni na trhu práce, se tak skrze zaměstnání v sociálním podniku mohou dostat na otevřený trh práce, protože díky nácviku a rozvoji pracovních schopností a dovedností je pro ně snazší uplatnit se i mimo sociální podnikání. Tento pracovní posun se nazývá postupné zaměstnávání. Provázanost sociálního podniku se sociální službou je výhodná, protože klienti mohou využívat sociálních služeb, kde je přítomen sociální pracovník a zároveň pracovat v sociálním podniku. Sociální pracovníky a jiné odborníky si začínající sociální podniky běžně nemohou z finančních důvodů dovolit, tak je provázanost se sociální službou velmi přínosná. (Dořičáková, 2016 [online]).

Environmentální sociální podniky jsou v českém prostředí méně obvyklou formou sociálního podnikání a jsou spíše výzvou do budoucna. Podstatou environmentálního sociálního podniku není jen činnost šetrná k životnímu prostředí (recyklace, vybavení, atp.), ale environmentální činnost je jeho hlavní aktivitou. Mohou to být například farmy produkující plodiny šetrně k životnímu prostředí a organicky zpracovávající své vlastní produkty, bezobalové obchody, střediska opětovného využití, komunitní kuchyně apod. Environmentální podniky mají místní rozsah – upřednostňují zaměstnávání místních obyvatel, místní dodavatele, místní klienty – podporují tedy lokální ekonomiku. Tento pojem zahrnuje sociální zemědělství, místní udržitelné potravinové iniciativy, hnutí za potravinovou suverenitu a etickou gastronomii – toto bude popsáno níže jako současný trend (Fraňková, 2019 s. 84, 85).

2 Prostředí

Následující kapitola bude věnována tomu, v jakém prostředí se sociální podniky nacházejí. Pro identifikaci funkčních strategií pro založení sociálního podniku, je důležité popsat prostředí, ve kterém se sociální podniky pohybují, protože jejich cílem je působit na okolní prostředí a iniciovat pozitivní změnu. Toto působení není jednostranné. Sociální podniky ovlivňují prostředí, kde se nacházejí a zároveň prostředí ovlivňuje je, především v době vzniku, kdy si podnik hledá svoje místo na trhu, ve společnosti a stává se soběstačným a konkurenceschopným. V této kapitole bude popsáno legislativní prostředí, právní formy sociálních podniků dle české legislativy, aktéři podílející se na sociálním podnikání a vliv sociálních podniků na společnost.

2.1 Legislativní prostředí

V České republice k datu březen 2020 stále chybí zákon o sociálním podnikání. Postup vzniku návrhu tohoto zákona, jiné právní normy upravující sociální podnikání a vybrané právní formy sociálních podniků dle těchto norem budou zde popsány.

V roce 2014 byla započata příprava zákona o sociálním podnikání. Nyní existuje v paragrafovém znění a měl by vstoupit do projednávání. V roce 2014 došlo k významnému pokroku – Agentura pro sociální začleňování iniciovala zákon o sociálním podnikání. Sociální podniky jsou pro ně důležitým nástrojem pro zaměstnávání sociálně znevýhodněných skupin, zejména Romů. Tvorba tohoto zákona byla podporována organizací TESSEA a mnoho sociálních podniků podpořilo vytváření tohoto zákona – bez právního uznání a podpory totiž sociální podniky i subjekty je podporující těžko dosáhnou na jakékoli systémové výhody (Fraňková, 2019, s. 4).

Úřadem vlády byla vypracována důvodová zpráva k vytvoření zákona o sociálním podnikání. S Ministerstvem práce a sociálních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu byl v roce 2017 přijatý návrh zákona o sociálním podnikání. Tento návrh definuje sociální podniky, klade si za cíl zřízení registru sociálních podniků a meziresortního orgánu pro sledování tohoto sektoru a navrhování souvisejících strategií a politik. Charakteristiky sociálního podnikání jsou založeny na definicích a principech TESSEA (Fraňková, 2019, s. 39). Neobsahuje žádnou formu podpory skrze dávky, ale jako systémovou podporu sociálního podnikání upřednostňuje „např. daňové úlevy, záruky, příspěvky na zaměstnávání znevýhodněných osob apod.“ (Věcný záměr zákona o sociálním podnikání, 2016). Aktuální vláda zaostává v procesu tvorby zákona, ale plán

by měl v blízké budoucnosti vstoupit do mezisektorového připomínkového procesu (Fraňková, 2019, s. 39).

Důležitou roli v regulaci sociálního podnikání hrají tedy v době absence zákona o sociálním podnikání jiné právní normy. V posledních letech byl největší legislativní změnou týkající se sociálního podnikání nový občanský zákoník schválený v roce 2012, platný od roku 2014. Některé právní formy NNO dle něj pokračují beze změny, některé se musely adaptovat na právní změny, ustanovil i nové právní formy NNO (Fraňková, 2019, s. 4).

V literatuře bývá uváděn seznam zákonných norem považovaných za nejrelevantnější, dle Fraňkové jsou to kromě občanského zákoníku (upravující neziskové subjekty) například zákon o obchodních korporacích (upravuje družstva a sociální družstva), zákon o obecně prospěšných společnostech (byl již zrušen, ale stále upravuje existující o.p.s.), zákon o církvích a náboženských společnostech (upravuje církevní právnické osoby) aj. (Fraňková, 2019, s. 36).

Ze své podstaty jsou sociální podniky odvozovány od zákonů dle své právní formy – občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích. Většina sociálních podniků v ČR jsou s.r.o. nebo o.p.s., družstevních forem je minimum. Sociální podnikatelé si sice přejí zvláštní právní formu pro sociální podnikání, momentálně se však využití běžné právní formy zdá jednodušší (Vyskočil, 2014, s. 24)

Všechny sociální podniky se řídí zákonem o účetnictví a daňovými právními úpravami jakožto ekonomicky aktivní subjekty. Zde je velký nedostatek v chybějícím daňovém zvýhodnění ve srovnání s neziskovými organizacemi. Dále sociální podnikání ovlivňuje zákon upravující podnikání a ekonomickou činnost v závislosti na činnosti daného podniku. V tomto ohledu jsou právní normy stejné jako u běžných korporací (Vyskočil, 2014, s. 24)

V praxi sociální podniky používají definici společnosti TESSEA a naplňují principy stanoveny touto organizací (viz Principy sociálního podnikání), které však nejsou právně zakotveny, proto jejich dodržování nepřináší žádné systémové výhody pro sociální podniky ani ostatní subjekty zainteresované v sociálním podnikání. Sociální podniky by uvítaly zákon o sociálním podnikání především z důvodu přesné definice sociálních podniků, aby se z trhu infiltrovaly podniky zneužívající tohoto označení. Se vznikem zákona je očekáváno zlepšení postavení sociálních podniků vůči veřejnosti a obchodním partnerům (Dohnalová a kol, 2018, s. 58).

2.2 Právní formy sociálních podniků

V našem státě existuje variabilita právních forem subjektů, které se mohou řadit mezi sociální podniky. Jsou jimi organizace založené dle občanského i obchodního práva, zřizované soukromými i veřejnými osobami – osoby samostatně výdělečně činné, družstva, církevní organizace, dobrovolné svazky obcí. Záleží na podnikateli a jeho podnikatelském záměru, jakou právní formu zvolí. Výzvy na finanční podporu sociálních podniků bývají však vymezeny konkrétní právní formou. Sociálně podnikat lze jako fyzická osoba – OSVČ, nebo jako právnická osoba (Dořičáková, 2017, s. 39). Věcný záměr zákona o sociálním podnikání umožňuje status sociálního podniku získat obchodní korporaci, nestátní neziskové organizaci, zájmovému sdružení právnických osob založeným podle starého občanského zákoníku a zahraničním právnickým osobám se sídlem na území Evropského hospodářského prostoru, provozující odštěpný závod na území ČR (Věcný záměr zákona sociálním podnikání, 2016). Při zakládání sociálního podniku je volba vhodné právní formy, vzhledem k záměru a možnostem podnikatele, zásadní (Kurková, Francová, Bednářiková, 2015, s. 11). V této podkapitole budou popsány vybrané právní formy sociálních podniků – OSVČ, společnost s ručením omezeným, družstvo a sociální družstvo. Výběr byl uskutečněn podle četnosti daných právních forem a jejich přítomnosti ve výzkumném vzorku. Sociální družstvo bylo vybráno, protože se jedná o novou právní formu, jedinou specificky určenou pro sociální podnikání.

Podnikání jako **OSVČ** upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Dle tohoto zákona je živnost „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ Živnost může vykonávat svéprávná, bezúhonná osoba, registrovaná na živnostenském úřadě (zákon č. 455/1991 Sb. §2 – 7).

Pro OSVČ je podnikání rizikové z důvodu osobní odpovědnosti podnikatele za sebe, zaměstnance a všechny další osoby podílející se na chodu podniku a ručení za všechny závazky podniku vlastním majetkem. Naproti tomu je výhodou samostatné nezávislé rozhodování a jednoduchost v právních a účetních záležitostech (Dořičáková, 2017, s. 39).

Podnikající živnostník může omezit rizika plynoucí z majtkové odpovědnosti založením právnické osoby – **společnosti s ručením omezeným** (s.r.o.). Tato právní forma umožňuje jednotlivci – fyzické nebo právnické osobě založit s.r.o. jejíž řízení je

jednoduché a je důvěryhodná pro ostatní subjekty. To dělá z s.r.o. nejčastěji využívanou právní formu pro sociální podnikání. (Vyhodnocení dotazníkového šetření, 2015).

Dle zákona o obchodních korporacích jde o „*společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“ Jak již bylo zmíněno, lze založit jediným zakladatelem sepisující zakladatelskou listinu. Podíl společníka je určen poměrem jeho vkladu na tento podíl připadající podle výše základního kapitálu. Jestliže společenská smlouva neurčí jinak, minimální výše vkladu je 1Kč (zákon č. 90/2012 Sb. §132 – 149).

Družstvo „*je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.*“ Družstvo je založeno nejméně 3 členy prostřednictvím ustavující schůze družstva, kde jsou přijaty stanovy, zvoleni členové orgánů družstva a je schválen způsob plnění základního členského vkladu, jehož výše je pro všechny členy družstva stejná. Průběh této schůze je osvědčen veřejnou listinou. Právo každého člena družstva je volit a být volen do orgánů družstva (zákon č. 90/2012 Sb. §552 – 561).

Sociální družstvo je jedinou právní formou interpretovanou v českém právním systému jako sociální podnik, věnující se pracovní integraci (Fraňková, 2019, s. 34). Zákon o obchodních společnostech definuje sociální družstvo, jako družstvo, které „*soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti směřující na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů podle místa sídla a působnosti sociálního družstva, zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje*“ (Zákon 90/2012 Sb. §758). Tato právní forma má velký potenciál pro využití v praxi, je považována za správný směr, zatím je však velmi málo známá mezi akademiky i praktiky. Posílení veřejného mínění sociálního družstva jako vhodné, životaschopné a moderní institucionální formy je tedy výzvou do budoucna (Fraňková, 2019, s. 34, 82).

Sociální družstvo se zakládá alespoň třemi členy. Zakládací listinou jsou stanovy obsahující cíle a podmínky činnosti, které se shodují s funkcí sociálního začleňování a podpory místního rozvoje. Po doplnění rezervního fondu může sociální družstvo rozdělit nejvýše 33% disponibilního zisku (Zákon 90/2012 Sb. §758 – 773).

Každá tato právní forma má dle zákona o obchodních korporacích specifický způsob řízení. OSVČ si řídí podnikatelskou činnost většinou sám, oproti tomu družstva fungují na demokratickém principu (DOŘIČÁKOVÁ, 2017, s. 39).

I neziskové organizace sociálně podnikají v rámci vedlejší činnosti, aby byly finančně samostatnější, nezávislejší a především udržitelné. Nezisková organizace vykonávající podnikatelskou činnost musí všechny zisky investovat zpět do hlavní činnosti. Často jde o sociální služby – umožňují klientům pracovat a získávají zdroje pro svoji činnost. Lidé pracující v sociálních službách umí velmi dobře pracovat s klienty, ale nemají zkušenosti s podnikáním. Proto je v týmu velkým přínosem zkušený podnikatel nebo někdo, kdo se dobře orientuje v ekonomické oblasti (Dořičáková, 2017, s. 56, 57).

Podle šetření sociálních podniků P3 – People, Planet, Profit z roku 2015 je 48 % sociálních podniků společností s ručením omezeným. Další početnou skupinou jsou pak obecně prospěšné společnosti v zastoupení 25 %. Mnohem nižší zastoupení pak mají spolky – 9 %, OSVČ 7 %, družstva 5 %. Zbýlých 6 % zahrnuje jiné právní formy například akciové společnosti a církevní právnické osoby (Vyhodnocení dotazníkového šetření, 2015, s. 5).

2.3 Aktéři

Aktérem je myšlen každý, kdo se přímo či nepřímo účastní na sociálním podnikání, ovlivňuje jej a podílí se na jeho chodu. V literatuře je pro tyto aktéry používán také pojem stakeholderi.

Fraňková třídí aktéry dle typu organizace na **veřejné instituce, zastřešující a podpůrné organizace, organizace zabývající se vzděláváním a výzkumem, investory, a podnikatelské inkubátory** (Fraňková, 2019 s. 56, 57).

Klíčovým aktérem na poli sociálního podnikání je **stát**, neboť zásadně ovlivňuje podmínky pro sociální podnikání a působení ostatních subjektů nejen skrze legislativu. Stát, kraje i obce by se měli chovat společensky odpovědně ohledně zadávání veřejných zakázek, čímž umožní občanům svépomocí řešit své problémy. Z orgánů státní správy ČR je pro sociální podnikání zásadní MPSV a MMR. (Venclík a kol., 2016, s. 31, 32). Dále se podílí úřad práce, agentura sociálního začleňování atd. (Fraňková, 2019, s. 56).

Regionální veřejné organizace též vyjadřují zájem o sociální podnikání a poskytují těmto podnikům podporu. Jde například o odpovědné zadávání veřejných zakázek nebo finanční podporu.

Mezi zastřešující a podporující organizace řadíme například již mnohokrát zmiňovanou neziskovou organizaci **TESSEA ČR, z.s.** (dále jen ‚TESSEA‘), která zastřešuje, podporuje a prezentuje zájmy sociálních podnikatelů navenek. Sociálním podnikům i dalším zájemcům o toto téma podává aktuální informace o sociálním podnikání v ČR i ve světě.

TESSEA vznikla v roce 2009, kdy navázala na expertní skupinu NESEA a Národní tematické sítě pro sociální ekonomiku v rámci projektu Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky. Tehdy jako platforma sdružovala jednotlivce, podnikatele, nestátní neziskové organizace, vysoké školy a další instituce mající zájem na prosazování sociální ekonomiky a sociálního podnikání do povědomí laické i odborné veřejnosti (TESSEA, O nás [Online]).

Činnost této skupiny rozšířil spolek TESSEA ČR, z.s., který zastřešuje sociální podniky a zároveň si uchovává charakter platformy. Skrze přidružené členství sdružuje všechny zájemce o téma sociální ekonomiky. TESSEA podporuje a prosazuje zájmy sociálních podniků, propaguje téma sociálního podnikání, mapuje potřeby sociálních podniků, spravuje jejich jednotné databáze, podporuje propagaci výrobků a služeb členských sociálních podniků, realizuje vzdělávací akce, vydává odborné publikace a periodika, pořádá společenské akce sloužící k setkávání příznivců sociálních podniků a sociálních podnikatelů, navazuje a udržuje kontakty se sociálními podniky v zahraničí. K naplňování cílů spolupracuje s odborníky, organizacemi a institucemi. Tato činnost je nyní koordinována organizací **P3 – People, Planet, Profit, o.p.s.** (TESSEA, O nás [Online]), která je další podpůrnou organizací tohoto typu. Mimo spolupráci s TESSEA prosazuje a podporuje sociální podnikání v ČR, poskytuje konzultace, pořádá semináře a workshopy, odborně zaštiťuje Radu kvality ČR – cenu pro sociální podniky v rámci ceny Podnikáme odpovědně dlouhodobě, spolupracuje s MPSV na nastavení podmínek pro sociální podnikání, administruje pro ČSOB grantový program Stabilizace sociálních podniků aj. (P3 - People, Planet, Profit, o.p.s., O nás [online]).

Na požadavek sociálních podniků **vznikla komora sociálních podniků a společensky odpovědných organizací**, která je aktivní zastřešující a podporující institucí v oblasti sociálního podnikání v Jihomoravském kraji. Kromě spolupráce s aktéry sociálního podnikání ve veřejné i soukromé sféře, provádí vzdělávací činnost, monitoruje tržní příležitosti a cílové skupiny pro sociální podnikání. Aktivně se věnuje i financování sociálního podnikání, tvoří plány a strategie pro tyto aktivity (KSP, O nás [online]).

Web České sociální podnikání je speciální podpůrný informační web vytvořen organizací TESSEA, převzat MPSV, financován Operačním programem EU Zaměstnanost. Otevírá svět sociálního podnikání veřejnosti i všem aktérům a sdružuje sociální podnikatele. Uveřejňuje seznam a mapu sociálních podniků v ČR, aktuality v sociálním podnikání jako jsou pořádané semináře, současné trendy a výzvy, aktuální výzvy a programy, kontakty na lokální konzultanty a experty. To jsou lidé, kteří poskytují sociálním podnikatelům odborné poradenství v různých oblastech. Dále uveřejňuje dokumenty týkající se sociální ekonomiky. Zkratka je velmi užitečným nástrojem všech aktérů na poli sociálního podnikání v České republice zaměřující se na rozvoj podpůrné sítě pro začínající nebo rozvíjející se sociální podnikatele (České sociální podnikání [online]).

Mezi investory řadí Fraňková banky podporující sociální podnikání ČSOB, Českou spořitelnu a Tilia Impact Ventures (Fraňková, 2019, s. 57). **Tilia Impact Ventures** je organizace podporující projekty mající významný a měřitelný dopad skrze finanční podporu, konzultace partnerství (Tilia Impact Ventures, O nás [online]). V české republice aktuálně působí tři banky podporující sociální podnikatele. **ČSOB** má Grantový program určený sociálním podnikům – ČSOB Start !t social. Už 7 let podporuje rozvoj sociálních podniků skrze odborné poradenství a finanční podporu. V roce 2019 rozdělila mezi 4 vybrané projekty 1 milion korun. Partnerem banky pro realizaci tohoto projektu je organizace P3 – People, Planet, Profit o.p.s. (ČSOB, Grantový program určený sociálním podnikům [online]). **Česká spořitelna** má projekt s názvem Sociální bankovníctví, poskytující financování a vzdělávání sociálních podniků a neziskových organizací. Nabízí sociálním podnikům splňující stanovené podmínky Provozní nebo Investiční úvěr ve výši 500 tisíc až 12,5 milionu korun se splatností 10 let, snížením úrokové sazby a spoluprací s Evropským investičním fondem (ČSAS, Financování [online]). V rámci vzdělávání poskytují individuální konzultace, tematické workshopy, mentoring a koučink a akcelerační vzdělávací programy například ve fundraisingu nebo pro začátečníky v podnikání se sociálním přesahem (ČSAS, Akademie sociálního vzdělávání [online]). Mimo tyto dvě banky nově podporuje sociální podnikání i **Českomoravská záruční a rozvojová banka**. Nabízí sociálním podnikům bezúročný úvěr až ve výši 25 milionu korun se splatností až 12 let, sloužící k pořízení strojů a zařízení, zhodnocení stavem používaných k podnikání a k pořízení dlouhodobého nehmotného majetku (ČMZRB, Bezúročný úvěr pro sociální podniky [online]).

Podnikatelské inkubátory podporující české sociální podnikání jsou například **Impact Hub** – poskytující coworkigové prostory v Praze, Brně a Ostravě (Impact Hub [online]) nebo **Nadace Vodafone Česká Republika, T-Mobile rozjezdy** a další.

2.4 Vliv sociálního podnikání na okolí

Sociální podnikání by měl být „*interaktivní proces stabilizující celou společnost. Přínos sociálního podnikání by měl být především ovlivňování politiky zaměstnanosti a politiky sociální soudržnosti (nárůst sociálního kapitálu a zachycení lidí trpících ekonomickými změnami), zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, zapojování místních kapitálových a lidských zdrojů včetně konkurenceschopnosti v dané oblasti, péče o životní prostředí, krajinu a kulturní dědictví*“ (Venclík a kol., 2016, s. 32).

Je velmi málo dostupných informací ohledně vlivu sociálních podniků u nás (Fraňková, 2019, s 53). Hodnocení vlivu sociálních podniků si vyžádalo MPSV v roce 2018 a uskutečnila jej společnost Median. Šlo o šetření v deseti podnicích zaměstnávající osoby se znevýhodněním většinou zaměřené na gastronomii. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, co osobám se znevýhodněním přináší zaměstnání v sociálním podnikání a zároveň jak s nimi pracují zaměstnavatelé (Výstupní evaluační zpráva, 2018, s. 6). Zaměstnanci vykazují zlepšení kvality života skrze přicházení do kontaktu s jinými lidmi, vyšší sebevědomí a stabilnější finanční situaci. Zaměstnavatelé se snaží odstraňovat limity zaměstnaných lidí skrze vzdělávání a podporují je ve vstupu na otevřený trh práce, jsou empatičtí a za pozitivní považují vysokou motivovanost a vděk za poskytnutí práce (Výstupní evaluační zpráva, 2018, s. 83).

Náhradní plnění a společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek

Podle zákona o zaměstnanosti jsou zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci povinni zaměstnávat nejméně 4 % osob se zdravotním postižením. Tyto osoby mohou buďto zaměstnávat v pracovně právním poměru nebo mohou odebírat výrobky nebo služby od zaměstnavatelů mající více než 60 % zaměstnanců se zdravotním postižením nebo mohou odvádět do státního rozpočtu. Tyto způsoby je možno kombinovat (Zákon č. 435/2004 Sb. §81). Odebírání výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů mající více než 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením se nazývá náhradní plnění. Může být využíváno například pro technickou správu budovy, údržbu zeleně, úklidové služby, gastronomické služby a další (KSP, Náhradní plnění [online]). Z toho plyne, že poskytovateli náhradního plnění mohou být právě sociální podniky zaměstnávající osoby

se zdravotním postižením. Sociální podnik se tak stává nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti (Pastrňák, 2017).

Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek znamená, že soutěž o zadání veřejné zakázky je hodnocena dle ekonomického, ekologického i společenského hlediska. Je šancí pro sociální podniky jak se uplatnit a zároveň je zadávání veřejných zakázek sociálním podnikům výhodné pro všechny zúčastněné. Může jít například o údržbu veřejných prostor skrze zahradnické a technické služby (Kurková, Dobrovská, Ingerová, 2018, s. 5 – 23).

3 Současné trendy

Poslední výzkumy ukazují vzestup sociálního podnikání u nás. V současné době se vyvíjí sociální podniky v duchu zásad udržitelného rozvoje. Environmentální podniky zaměřené na upcyclaci odpadů, kvalitní potraviny a šetrnost k životnímu prostředí jsou současným nejnovějším trendem (Dohnalová a kol, 2018, s. 60 – 65). Přestože české prostředí není pro sociální podniky zrovna příznivé, v posledních letech vznikají nové sociální podniky, které nejsou jen integračními podniky s cílem sociální inkluze, ale ve své praxi jsou zaměřeny právě na environmentální prospěch – rozvoj lokálních ekonomik, vysoce kvalitní a udržitelné produkty a respekt k životnímu prostředí (Fraňková, 2019 s. 84, 85).

Tato kapitola se věnuje trendům sociálního podnikání v ČR. Hluběji pojednává o environmentálních podnicích, protože jde o nejžhavější trend, který by potenciálně mohl být kombinován s textilní výrobou. Dále zmiňuje budoucí výzvy pro české sociální podnikání. Vzhledem k cíli této práce – *identifikovat funkční strategie pro založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu*, budou popsány bariéry a výzvy pojmenované v předchozích výzkumech a stav sociálních podniků se zaměřením na textilní výrobu.

Fraňková ve své nejnovější studii z roku českého sociálního podnikání z roku 2019 uvádí seznam pozitivních a negativních trendů:

„těmi pozitivními jsou:

- *pomalu rostoucí povědomí o sociálním podnikání a jeho důležitosti pro společnost*
- *mnoho aktivních mladých lidí, rozvoj komunitních iniciativ, síťování pozitivních příkladů (nejen sociálních podniků)*
- *obecně uvědomělejší společnost s lidmi projevujícími zájem o odpovědnou spotřebu (lokální, organické, fair trade produkty apod.)*
- *společnosti projevují větší starost o jejich společenskou odpovědnost a investoři o etické záležitosti*
- *příklady velmi dobré spolupráce mezi sociálními podniky a místní státní správou a obcemi*

negativními trendy pak jsou:

- *chybějící širší politická podpora sociálních podniků*
- *velká byrokracie pro sociální podniky, příliš komplikovaná legislativa a administrativní zátěž*

→ *risk diskretizace sociálních podniků skrze zneužití konceptu*“ (Fraňková, 2019 s. 85).

Výzvou pro české sociální podnikatele je typ podniku, již fungující v zahraničí, u nás se teprve rozvíjí – **environmetální sociální podnik** – sociální zemědělství a místní udržitelné potravinové iniciativy, hnutí za potravinovou suverenitu a etická gastronomie. Od roku 2017 jsou tyto podniky otevřeně finančně podporovány z Operačního programu Zaměstnanost prostřednictvím žádosti na MPSV nebo skrze Místní akční skupiny (Fraňková, 2019 s. 84, 85).

Sociální zemědělství je nový koncept, jehož cílem je obnova ekologicky šetrného a udržitelného zemědělství a je nástrojem terapie ve venkovských oblastech. V současné době se sociální zemědělství těší podpoře Ministerstva zemědělství a od roku 2017 funguje tematická pracovní skupina pro sociální zemědělství. **Místní udržitelné potravinové iniciativy, hnutí za potravinovou suverenitu a etická gastronomie** jsou rozvíjející se koncepty s velkým potenciálem do budoucna. V ČR se například objevily projekty na podporu drobných zemědělců, kvalitní místní produkce a hospodaření s půdou. Jde například o iniciativu, kde komunita sdílí sklizeň i rizika zemědělské produkce způsobené změnou klimatu. Myšlenky na potravinovou suverenitu implementují některé služby v oblasti gastronomie – kupují a zpracovávají výhradně lokální produkty a projevují tak úctu k životnímu prostředí i lidem (Fraňková, 2019 s. 85 – 87).

Integrační sociální podniky zaměstnávající osoby se zdravotním postižením a dlouhodobě nezaměstnané osoby jsou v ČR stále nejpočetnějším typem sociálního podniku. Sociální podniky často kombinují cílové skupiny a mají širší spektrum ekonomických aktivit. (Fraňková, 2019 s. 12). Dalšími zaměstnávanými cílovými skupinami jsou pak například mladí po ukončení studia nebo ústavní péče, lidé romského etnika, senioři aj.. Důvodem pro kombinování cílových skupin je například nedostupnost schopných pracovníků v rámci dané cílové skupiny, nevzniká-li sociální podnik ve velkém městě (Venclík a kol., 2016, s. 36).

Dle P3 – Peple, Planet, Profit v letech 2013 – 2015 klesl počet zaměstnávaných osob se zdravotním postižením v sociálních podnicích o 8 %, zatímco o 10 % stoupl podíl zaměstnávaných osob pečujících o osobu blízkou. Za osobami se zdravotním postižením jsou v čestnosti zaměstnaných v sociálních podnicích osoby dlouhodobě nezaměstnané,

na třetím místě se drží další nespecifikované sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené osoby (Vyhodnocení dotazníkového šetření, s. 20).

Co se týče **velikosti sociálních podniků**, často jsou malé s asi 15 zaměstnanci a ročním obratem asi 170,00 euro. Po roce až dvou většina z nich je profitující (Fraňková, 2019 s. 12).

Perspektivy a výzvy jsou pro Českou republiku „*tvorba národního akčního plánu podporující sociální podnikání interně (debaty zúčastněných osob) a navenek (podpora a rozvoj systémových činností) a podpora celého spektra sociálních podniků, nejen integračních, ale i ekologických.*“ (Fraňková, 2019 s. 12).

3.1 Předpoklady, bariéry a funkční strategie

Ve výzkumném šetření P3 – People, Planet, Profit v roce 2015 byli sociální podnikatelé dotazováni i na **problémy během podnikání**. Většina respondentů je v sociálním podnikání spokojena a daří se jim dobře. V mnohem menší míře se pak vyskytují opačné odpovědi. Většina podnikatelů na svém začátku čerpá dotace ze strukturálních fondů, které jim mají pomoci překonat počáteční obtíže, z nichž v tomto šetření 24 % vykazuje zhoršení po jejich ukončení a 38 % nedošlo ke změnám, u ostatních projekt ještě neskončil nebo situace se zlepšila. Za hlavní problémy označují málo času kvůli řešení problémů s cílovou skupinou, závislost na finanční podpoře z vnějšku, chybějící marketingový a komunikační plán a kompetentní osoba v oblasti marketingu, potíže se zaměstnanci. Podnikatelé by jako řešení uvítali pomoc skrze dotace, příspěvek na zaměstnávání znevýhodněných osob, poradenství a půjčku (Vyhodnocení dotazníkového šetření, 2015, s. 10 – 14) Nejúspěšnější sociální podniky kombinují zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce se systematickými vztahy s místními komunitami a stakeholdery (Fraňková, 2019, s. 12).

Zpráva o stavu sociálního podnikání z roku 2018 dělí bariéry a výzvy, kterým sociální podniky čelí, na vnější – pramenící z prostředí a vnitřní – plynoucí z fungování podniku. Mezi vnější řadí tato studie: hodnotové nastavení společnosti – obecně je uplatňován individualismus namísto kolektivního řešení společenských problémů, lidé se spoléhají na stát, který sám nezvládá řešit všechny problémy; odmítání kolektivní ekonomiky kvůli diskreditaci v době komunistického režimu; chybějící startovní kapitál; získávání grantů je obtížné z hlediska administrativního zatížení a šablonovitého hodnocení; zkreslené vnímání sociálního podnikání jen jako nástroj integrace znevýhodněných osob na trhu práce nebo jako něco bezvýznamného a nepřínosného ze

strany odborníků i veřejnosti; nízká míra využívání společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek způsobená především neznalostí a nevolí zadavatelů. Jako vnitřní bariéry jsou zde označeny: obtížné udržování rovnováhy mezi byznysem a sociálními aspekty – manažer by měl být odborníkem na danou cílovou skupinu a zároveň schopným obchodníkem; podceňování role přidané hodnoty a vztahů ke stakeholderům (Dohnalová a kol., 2018, s. 56 – 58).

Předpokladem pro založení sociálního podniku je třeba mít ještě před začátkem podnikání promyšlené otázky: „*PROČ, CO, KDY, KDE, JAK?*“ Díky první otázce bude mít zakladatel jasno ve svojí **motivaci**, pro podnikání, které je obtížné, bude vědět, jaké hodnoty jsou pro jeho podnik podstatné. Dále je důležité mít **dobrý nápad a najít díru na trhu** nebo přijít s výrobkem či službou, které budou alternativou již existujících produktů na trhu – produkt bude odlišný nebo bude mít výhodnější cenu. Zásadní je, aby měl produkt i ekonomický smysl. Přesné nadefinování zákazníka je též důležitým krokem, je-li zvažováno začít se sociálním podnikem. Doporučuje se kombinace činností, aby se rozložila potencionální podnikatelská rizika. **Časový plán** je též neodmyslitelnou součástí vzniku sociálního podniku – je třeba počítat s časovou rezervou a mít promyšlenou případně i časovou rezervu. Na otázku kde by měly přijít dvě odpovědi – jaké jsou **nároky na provozovnu a jak velký region** bude podnikáním obsažen. Poslední zásadní otázka míří k tomu, kdo budou jeho **zaměstnanci** a jaké bude podnikové **řízení**. Otázka řízení je zásadní, protože fungující sociální podnik se neobejde bez kvalitního marketingu (Kurková a kol., 2015, s. 16 – 18).

Venclík považuje za **předpoklady** úspěšného, známého a výdělečného sociálního podniku především propojování kvalitního marketingu a sociálního marketingu. Marketingem se rozumí dobré plánování, výběr správné skupiny zákazníků a komunikace s nimi, cena produktu, příprava na budoucí úspěch i neúspěch – stejně jako v komerční sféře. Sociální marketing znamená plánování aktivit podporující řešení sociálních problémů. Zaměřuje se na sociální reklamu, která je využívána k nekomerčnímu marketingu – primárním cílem není propagace produktů a služeb, ale nabízení sociálních hodnot a vztahů za využití marketingových technik a prostředků a tak působit na postoje osob ke společenským problémům. Spíše než na celou společnost, zaměřuje se sociální marketing na porozumění konkrétním cílovým skupinám a působí na ně (Venclík, 2016, s. 7, 8).

Pro začínající podnikatele je nezbytné mít **podnikatelský plán**. Není povinný k zahájení podnikání, ale jde o popis podnikatelské budoucnosti dávající formu

myšlenkám a nápadům, zahrnující postup zakládání podniku a jeho budoucí fungování a může sloužit jako materiál pro žádost o finanční podporu nebo úvěr. Podnikatelskému plánu předchází studie proveditelnosti – zmapuje, zhodnotí všechny alternativy, obsáhne ekonomické propočty a následně odhalí proveditelnost daného záměru. Je doporučováno před zpracováním plánu konzultovat podnikatelský záměr s odborníky. Strukturu a návod jak zpracovat podnikatelský plán nabízí „Manuál: Jak založit sociální podnik“ vydaný společností P3 – People, Planet, Profit (Kurková a kol., 2015, s. 20, 21).

3.2 Sociální podnikání se zaměřením na textilní výrobu

Sociální podniky působí v různých sférách, stejně jako běžní podnikatelé. Při hledání i přechodných tržních příležitostí, sociální podniky často kombinují svoji činnost a zaměření. Přehled sociálních podniků a jejich činnosti nabízí Adresář sociálních podniků, který je zveřejněn na webu České sociální podnikání. Hlášení do tohoto seznamu dělají sociální podniky samy, dobrovolně a prohlašují, že naplňují principy sociálního podnikání (Vyhodnocení dotazníkového šetření, 2015, s. 2). Tento seznam není dokonalý a úplný. Je možné, že nezachycuje všechny sociální podniky a některé zachycené nejsou sociálními podniky dle dané definice. Nicméně, poskytuje cenné informace ohledně rozložení a stavu sociálního podnikání u nás (Vyskočil, 2014, s. 12, 13). Mezi sociální podniky se zaměřením na textilní výrobu jsou pro účely této práce zahrnuty ty, mezi jejichž činnosti patří práce s textílem jako například šití – oděvů, bytového textilu, doplňků; drobná oprava prádla nebo vyšívání a pletení.

V Adresáři sociálních podniků vykazuje textilní výrobu (dle výše zmíněných parametrů) 23 sociálních podniků z 239. Ne u všech případů jde o hlavní činnost. Často se vyskytují kombinace s praním a čišťením prádla, jinými rukodělnými činnostmi, potiskem na textil apod. (České sociální podnikání, Adresář sociálních podniků [online]).

Dle dotazníkového šetření společnosti P3 – People, Planet, Profit se sociálními podniky nejčastěji věnují zahradnickým službám, úpravě zeleně, údržbě nemovitostí a úklidovým pracím. Dále to jsou ostatní služby, obecný prodej, pohostinství a ubytování, potravinářská výroba (Vyhodnocení dotazníkového šetření, s. 5). Za příčinu vysokého výsledku ‚ostatních činností‘ ve svojí analýze, provedené v roce 2014 mající podobné výsledky, považuje velké množství kombinací aktivit. Vedlejší aktivity tedy spadají do kategorie ‚ostatních činností‘ (Vyskočil, 2014, s. 11-12). Textilní výroba, oděvní výroba a obuv představovala v roce 2015 5 % podíl ze všech sociálních podniků, což je o 1 %

vyšší než v roce 2013. Počet sociálních podniků se zaměřením na textilní výrobu se tedy postupně zvyšuje (Vyhodnocení dotazníkového šetření, 2015, s. 19).

Funkční strategii rozumíme strategický rozvoj určitých oblastí (např. „marketing, řízení lidských zdrojů, rozvoj výrobků“ atd.), který se v průběhu vzniku podniku osvědčil k naplnění veřejně prospěšného cíle sociálních podniků (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 32, 33). Dle americké sociální podnikatelky Christie Garton, zakladatelky „1,000 dreams fund“ funkční strategií pro sociální podnik je bez ohledu na jeho zaměření efektivní oslovování a aktivování cílových spotřebitelů. Například skrze komunikaci s cílovou skupinou, měření dopadu a zveřejňování, zapojení zákazníků do šíření příběhů o dopadu na společnost a dodáváním skutečně kvalitních produktů (Garton, 2015 [online])

4 Cíl a výzkumná otázka práce

Výzkumná část obsahuje popis výzkumné otázky a cílů této práce. Budou popsány metody zvolené k dosažení cílů – tedy získávání dat a práce s nimi. Popis jednotlivých kroků analýzy dat a výstupy tohoto výzkumného šetření budou tvořit závěr této části.

Cílem této práce je **identifikovat funkční strategie pro založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu**. Pro tuto práci to znamená, jakými způsoby sociální podniky naplňovaly předpoklady pro vznik, obsaženy v kapitole 3.1 případně přijít s novými.

Tento cíl dále dělím na dva dílčí cíle:

DÍLČÍ CÍL 1: Na základě zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby identifikovat funkční strategie založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu.

DÍLČÍ CÍL 2: Dle zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby zjistit, jaké jsou možné bariéry vzniku sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu.

Záměrem této práce je přinést příklady dobré praxe k založení sociálního podniku zaměřeného na textilní výrobu. Tyto příklady budou inspirací k založení nového sociálního podniku v dané oblasti.

5 Popis použitých metod

Tato kapitola se věnuje popisu metod zvolených k získávání, zaznamenávání a zpracování dat.

5.1 Výzkumné šetření pomocí principů kvalitativního výzkumu

Vzhledem k tématu práce byla zvolena metoda výzkumného šetření pomocí principů kvalitativního výzkumu. „*Posláním kvalitativního výzkumu je porozumění tématu v daných situacích a jeho výstupem mohou být nově formulované hypotézy nebo nové teorie*“ (Disman, 2000, s. 287 – 289). Předností této metody je získávání podrobného popisu a vhledu při zkoumání problému. (Hendl, 2016, s. 48). Při identifikaci funkčních strategií pro založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu je pro účel této práce podstatný vhled do procesu vzniku sociálního podniku skrze osobní zkušenost zakladatelů. Cílem této práce však není přijít s novou hypotézou nebo teorií, ale přinést dobré praktické zkušenosti se zakládáním sociálního podniku, které budou dále použitelné při tvorbě podnikatelského plánu. Proto byla zvolena metoda výzkumného šetření, při kterém budou použity principy kvalitativního výzkumu.

Pro výběr respondentů byla zvolena **metoda prostého účelového výběru**. Respondenti jsou voleni dle specifických znaků a jsou pro výzkum v daném čase vhodní a s výzkumem souhlasí. Bývá uplatňován, pokud není třeba velký výzkumný soubor a vybrané osoby jsou snadno dostupné (Miovský, 2006, s. 135, 136). Byli vybíráni zakladatelé sociálních podniků se zaměřením na textilní výrobu, jejichž podniky se nacházejí ve Zlínském, Jihomoravském nebo Olomouckém kraji. Tyto regiony byly vybrány, protože podnikatelský plán, který má vycházet ze zkušeností předaných v tomto výzkumu, bude sestavován pro podnik působící v těchto lokalitách. Proto kontakty na podniky v této lokalitě a jejich zkušenosti jsou cenné pro vznik nového podniku podnikajícího v této oblasti. Výběr těchto podnikatelů proběhl skrze vyhledání v Adresáři sociálních podniků a kontaktování e-mailem nebo telefonicky.

Jako **metoda sběru dat** byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Jde o kombinaci nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru, využívající výhod obou těchto metod. Přípravou na takový rozhovor je tvorba struktury otázek, které bude tazatel klást respondentovi. Jsou tak specifikovány tematické okruhy, jež má rozhovor obsáhnout. Pořadí otázek může být pozměněno a lze použít upřesnění a vysvětlení odpovědi účastníka – jak danou věc myslí. Na témata se tak mohou nabalovat jiná, smysluplná

a vhodně rozšiřující původní zadání (Miovský, 2006, s. 159, 160). Tato metoda byla zvolena, protože poskytuje volnost a dává prostor neformální uvolněné atmosféře.

Použitý polostrukturovaný rozhovor kombinuje především otázky vztahující se ke zkušenostem, názorům, znalostem a kontextové otázky, tak aby byly získány potřebné informace. Otázky vztahující se ke zkušenostem se týkají aktivit dotazované osoby, v tomto případě zakladatele sociálního podniku. Otázky vztahující se k názorům objasňují, co si lidé myslí o daném tématu. Otázky vztahující se ke znalostem mají za úkol zjistit fakta o případu a kontextové otázky jsou o identifikačních charakteristikách (Hendl, 2016, s. 172, 173). Otázky byly voleny tak, aby mohly upřesnit fakta o daných sociálních podnicích a co nejkomplexněji popsat funkční strategie pro založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu.

Rozhovory probíhaly v místech zvolených respondenty – v kanceláři podniku nebo přímo v místě výroby. Respondentům byla na vyžádání předem zaslána emailem struktura otázek. Chtěli si být jistí, že jsou kompetentní na tyto otázky odpovídat a být předem připravení. Ukázalo se to jako výhodné, věděli, jaká témata jsou sěžejní a samostatně o nich hovořili a úkolem respondenta bylo doptávání se.

5.2 Popis metody fixace a zpracování dat

Jako metoda fixace dat bylo zvoleno pořízení audio záznamů rozhovorů na chytrý telefon. Výhodou této metody je zcela autentický, nestranný záznam, na kterém je vše, tak jak se to odehrálo. Zároveň není třeba během rozhovorů dělat poznámky, jen pro potřeby výzkumníka (Miovský, 2006, s. 196 – 198). Respondenti s tímto nahráváním souhlasili. Nevyžadovali anonymitu, ale pro účely této práce ani není nutné uvádět jejich jména. Budou uváděni jako představitelé jednotlivých podniků nebo sociální podnikatelé. Poznámky byly zpětně zaznamenávány jen v případech, kdy během prohlídky pracoviště respondent mluvil o užitečných tématech, přičemž neprobíhalo nahrávání.

Záznamové zařízení by mělo co nejméně narušovat kontakt s účastníkem rozhovoru (Miovský, 2006, s. 198). Chytrý telefon položený na stole je velkou výhodou, protože nepřekáží a není nijak zvlášť nápadný. Zároveň respondenti jsou zvyklí komunikovat se studenty na této rovině. Nešlo pro ně tedy o nezvyklou situaci a chovali se uvolněně a přirozeně.

Pořízené audiozáznamy byly následně převedeny do textové podoby – byla tedy provedena **transkripce**. Mluvené slovo a psaný text jsou rozdílné a v transkripci je těžké se orientovat z důvodu nečekaných přerušování, nedokončených vět apod. Toto

znesnadňuje pozdější práci s textem. Pro toto výzkumné šetření nejsou podstatné dílčí projevy mluveného slova, ale pouze jeho obsah. Byla tedy provedena systematizace textu tzv. **redukce prvního řádu** – z textu byly vynechány slova tvořící tzv. slovní vatu, jiné krátké konverzace, které byly během rozhovorů zaznamenány a netýkaly se výzkumného šetření a jiné výrazy narušující plynulost textu a neobsahující další informace (Miovský, 2006, s. 209 – 218).

6 Popis výzkumného souboru

Kritérii pro výběr výzkumného souboru bylo – sociální podnikání v oblasti textilní výroby a ochota spolupracovat, zároveň byly preferovány podniky na území Olomouckého, Jihomoravského nebo Zlínského kraje z důvodu místní působnosti. Původně bylo přes e-mail osloveno šest sociálních podniků, z nichž představitelé tři podniků byli ochotni poskytnout rozhovor. Ostatní odmítli z důvodu nedostatku času nebo rozhodnutí po předchozích zkušenostech již neposkytovat rozhovory pro tyto účely. Rozhovor s představitelkou sociálního podniku Ezop design ze Zlína, který měl dle časového plánu proběhnout jako poslední, byl překažen vyhlášením nouzového stavu a následné karantény a online komunikace nebyla možná z důvodu časového vytížení a neochoty respondentky.

Výzkumný vzorek je tím pádem velmi omezen. Jsou jím dva sociální podniky – Amygdala social z Brna a Zahrada2000 z Jeseníku. Ačkoli to nebylo kritériem pro výběr, tyto podniky jsou integrační, zaměstnávající především osoby se zdravotním postižením, konkrétně s duševním onemocněním.

6.1 AMYGDALA SOCIAL

Sociální podnik AMYGDALA SOCIAL je společností s ručením omezeným založenou roku 2013 v Hrušovanech u Brna. Jeho podnikatelskou činností je výroba a prodej dermaponožek (například ponožky nahrazující obvazový materiál v oblasti zdravotnictví a pedikúry zajišťující regeneraci pokožky nohou, aplikaci léčivých substancí apod.) a jiných zdravotnických pomůcek z netkané textilie. Mezi jejich odběratele patří zdravotnická zařízení a služby poskytující péči o tělo. (Amygdala social, Naše společnost [online]). Podnik nyní spolupracuje se sociálním podnikem Workpoint s.r.o. se sídlem v Brně. Amygdala social fungoval dva roky samostatně, z ekonomického hlediska však došlo k propojení – Workpoint s.r.o. vyrábí produkty a Amygdala social je distribuuje a obchoduje s nimi. Přestože podnik Amygdala social se už nezabývá primárně výrobou, jeho představitelka byla ochotná sdílet zkušenosti se zakládáním a zároveň zmíněná spolupráce je natolik úzká, že zná velmi dobře i proces výroby. Amygdala social má v současné době deset zaměstnanců. Podnik se zavazuje zaměstnávat 40 % osob znevýhodněných na trhu práce – osoby zdravotně znevýhodněné a osoby dlouhodobě vedené na Úřadě práce (Adresář sociálních podniků, Amygdala social [online]). Pro podrobné naplňování principů sociálního podnikání podnikem Amygdala social viz Příloha 3.

6.2 Zahrada2000

Už od roku 1998 se nezisková organizace Zahrada2000, z.s. se sídlem v Jeseníku zabývá duševním zdravím a nabízí široké spektrum služeb cílených na ‚návrat zpět do života‘ v jesenickém regionu. Mezi poskytované služby patří sociální služby, sociální rehabilitace, chráněné terapeutické dílny, akreditované vzdělávání a v neposlední řadě sociální podnikání, které je ekonomicky odděleno od neziskové organizace (ZAHRADA2000 [online]). V rámci sociálního podnikání je zde několik samostatných, ekonomicky oddělených jednotek, nabízejících služby pro právnické osoby, domácnosti i jednotlivce. Zaměření těchto pracovišť je – výroba šitých hraček a doplňků; tkání koberců, keramická a košíkářská výroba; praní, mandlování, drobné opravy prádla; údržba zeleně; prodej výrobků v tréninkové prodejně a nově i pracoviště digitalizace. Počet zaměstnanců v textilní výrobě se pohybuje mezi 40 až 50 zaměstnanci, z nichž většina jsou lidé s duševním onemocněním. Textilní výroba je pro vlastní prodej nebo na zakázku pro větší firmy, kdy se jedná například o subdodávky, výrobu obalového materiálu nebo reklamní produkty (ZAHRADA2000, Sociální podnik [online]).

7 Analýza dat

Metoda použitá pro analýzu dat je **otevřené a axiální kódování** – data jsou tříděna a převedena do jednotek umožňující další práci. V procesu otevřeného kódování jsou těmto jednotkám přiřazovány názvy a jsou hledány podobnosti a odlišnosti těchto jednotek, jež jsou následně řazeny do kategorií. Během axiálního kódování jsou kategorie uspořádány skrze vazby mezi nimi. Otevřené a axiální kódování se mohou během procesu prolínat. Kódování dat usnadňuje to práci s většími významovými celky a interpretaci údajů. Jde o proces konceptualizace, kdy se snažíme najít popisovanému jevu význam a učinit základní výklad. (Miovský, 2006, s. 209 – 221). Základní informace o daných podnicích – jako právní forma, počet zaměstnanců apod., které byly získány skrze deskriptivní otázky, byly použity pro doplnění popisu výzkumného vzorku, protože nebylo možné se ke všem potřebným informacím dostat jiným způsobem.

Uspořádání kategorií bude provedeno prostřednictvím **sociálně – ekologické perspektivy**, používané v sociální práci pro posouzení životní situace klienta a následující intervenci. Tímto přístupem se začal v 60. letech minulého století zabývat William Gordon. Později vlastní ekologickou perspektivu jako model uvedl Carel Germain v 70. letech 20. minulého století. Byla zde snaha poukázat na to, že sociální práce se zaměřila především na vnitřní prostředí jednotlivce, ale opomíjela širší sociální prostředí. Sociálně – ekologická perspektiva vychází z obecné teorie systémů a zabývá se otázkami interakce mezi systémy a jejich sociálním prostředím. Tak jako ekologie se věnuje interakcím mezi organismy a jejich prostředím. Sociální práce z hlediska sociálně – ekologické perspektivy si klade za cíl „podporovat růst a rozvoj, posilovat adaptivní kapacity lidí, odstraňovat bariéry v prostředí, zlepšovat schopnost prostředí a odpovídat na potřeby lidí“ (Mojžíšová, 2006. s. 49 – 56).

V sociální ekologii jsou rozlišovány mikrosystémy, mezosystémy a makrosystémy. Mikrosystémy představují aktivity, role a interpersonální vztahy. V kontextu této práce bude za **mikrosystém** považováno vnitřní prostředí sociálního podniku. Mezosystémem se rozumí vztahy mezi více prostředími, kde se mikrosystém vyvíjí a aktivně participuje. Pro tuto práci jsou **mezosystémem** myšleny spolupracující podniky, firmy, neziskové organizace, místní komunity apod. **Makrosystém** odkazuje k prostředí, které daný systém, nezahrnuje jako aktivního účastníka, ale ovlivňuje jeho existenci – v tomto případě myslíme státní politiku, orgány veřejné správy, Evropskou unii apod. (Matoušek, 2001, s. 248 – 250). Řazení kategorií z pohledu sociálně – ekologického přístupu se už během rozhovorů nabízela jako velmi vhodná metoda

z hlediska přehlednosti a komplexního pojetí. Zároveň jde o praktické propojení s metodou sociální práce.

8 Výsledky výzkumného šetření

I přes velký deficit velmi omezeného výzkumného vzorku, vzešly s rozhovorů se dvěma zakladateli sociálního podniku informace, které by mohly být užitečné pro další sociální podnikatele. Dotazovaní projevovali velkou ochotu sdílet jak funkční strategie, tak i bariéry se kterými se během zakládání sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu setkávali a kterým čelí nyní, během jeho dalšího rozvoje.

V obou rozhovorech se vyskytovaly podobné prvky, charakterizující funkční strategie vzniku sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu a bariéry jeho vzniku a udržitelnosti. Tyto prvky byly rozděleny do kategorií – **Dobře zvolený produkt, Přístup k zaměstnancům, Spolupráce, Aktivní marketing, Čerpání finanční podpory, Chybějící zákon o sociálním podnikání**. Některé kategorie představují jen funkční strategii, nebo jen bariéru, některé jsou kombinací obojího, protože strategie, která se ověřila, s sebou přináší i překážku. V této kapitole budou jednotlivé kategorie upořádány do mikro, mezo a makro systému, podle toho k jaké oblasti se převážně vztahují. V tomto uspořádání budou blíže vysvětleny a podpořeny výroky, které je naplňují.

8.1 Mikrosystém

8.1.1 Dobře zvolený produkt

„Snažili jsme se to mít od začátku nastavené, aby to, co děláme a to co prodáváme, si od nás zákazníci kupovali, protože je to dobrá cena za tu kvalitu, než aby to byl dobrý skutek. Což se daří.“

Ze zkušeností sociálních podnikatelů vyplývá, že dobře zvolený nabízený produkt je esenciální pro fungující sociální podnik. Dobrý nápad nebo myšlenku je třeba ještě před začátkem podnikání prověřit – provést analýzu trhu. To může znamenat komunikaci s potencionálními zákazníky, mapování konkurence apod. Po provedení analýzy může sociální podnik přijít s produktem, který na trhu chybí nebo jej může nabízet výhodně v poměru kvalita a cena, navíc s přidanou hodnotou. V podnikatelském plánu nesmí chybět prostá kalkulace – výpočet, jestli je sociální podnik schopen prodat produkt za víc než ho vyrobit, aby byl udržitelný. Pokud má být sociální podnik konkurenceschopným partnerem, neměl by být produkt něčím, co si zákazník kupuje jen proto, aby podpořil cílovou skupinu. Volba aktivity, případně aktivit podniku, by se měla odvíjet i od schopností a potřeb zaměstnanců. Šití a podobné rukodělné činnosti se ukázaly jako

dobrá činnost pro osoby s duševním onemocněním. Zároveň je plusem již předchozí zkušenost zaměstnanců s touto činností a bezesporu podnikatelská zkušenost zakladatele.

„To jsme tehdy spolupracovali s jednou paní, která dlouhodobě spolupracovala se salony a říkala, že tento produkt chybí. Protože parafín se v lázních používá jako metoda pro rehabilitace, ale těžko se udržují hygienické podmínky, kdy ti zákazníci používají jeden a ten samý parafín. Jsou na to vany. A to samé probíhá v salonech pedikérských a kosmetických.. Tak jsme se té myšlenky chytli a dotazovali se. Probíhalo tehdy dotazníkové šetření v těch salonech, oni to neznali, ale hodně rychle pochopili, o jaké produkty jde a začali je s námi testovat při vývoji a začali se automaticky přes ně i distribuovat. Takže to bylo spíš o nápadu, myšlence.“

8.1.2 Přístup k zaměstnancům

„Když je taková dobrá forma vztahu se zaměstnancem, kdy on vidí, že má podporu i z širšího týmu odborníků. Je to pro něj velká opora.“

Dobrý postoj k zaměstnancům je dalším společným prvkem sociálních podniků se zaměřením na textilní výrobu. Je třeba mít ujasněné hodnoty ve vztahu k zaměstnancům i k byznysu, vědět co je hlavním cílem podniku proč vzniká a jakým způsobem bude pracovat se zvolenou cílovou skupinou zaměstnanců. Hodnoty dotazovaných sociálních podniků jsou zmocnění (empowering) zaměstnanců, na což se váže zlepšení kvality života a finanční situace, samostatnost, dále důvěra a podpora. Během přijímání nových zaměstnanců se osvědčuje tvorba tréninkových pracovních míst, podpořených dotací, která když fungují a jsou schopná se finančně udržet, jsou zařazena do provozu.

Při práci každá cílová skupina vyžaduje jinou podporu a pracoviště by mělo být konkrétním lidem přizpůsobeno. Dobrý příklad v tomto přináší pracoviště Workpoint, kde vyrábí své produkty Amygdala social. Ve větších pracovních prostorách mají zaměstnanci na výběr – mohou pracovat mezi ostatními, nebo pracovat samostatně v útulném látkovém stanu, který vytváří bezpečné prostředí. Zaměstnanci důvěřují svým zaměstnavatelům, svěřují se jim s těmito požadavky, pak se jim může dostat podpora překonat dané překážky.

Podpora zaměstnanců znamená nejen podporu na pracovišti, ale i poskytování podpory jiných odborníků vzhledem ke specifikům dané cílové skupiny. V případě lidí s duševním onemocněním jsou to psychologická a psychiatrická pomoc, pomoc v exekučním řízení a bankrotu apod., které by si zaměstnanec sám nemohl dovolit, ale jsou nezbytné právě při jeho zmocňování a zlepšování životní situace. Dalším důležitým

principem při práci se zaměstnanci je dobrovolnost pracovat a postupné zaměstnávání. Tedy sociální podnik pouze nabízí práci dané cílové skupině, nikoho nenutí, a podporuje posun těchto zaměstnanců na volný trh práce.

Dle respondentů o zaměstnance v sociálních podnicích není nouze a jsou vysoce motivovaní k práci. Osvědčený model je umožnit zaměstnancům kariérní postup v rámci sociálního podniku, což umožňuje rozvoj jejich kompetencí a schopností, zároveň jsou velmi motivovaní a podnik tak výborně funguje.

„Všechno, i ty služby, které poskytujeme, se pořád opírá stejné principy, jakože nevnučujeme, ale nabízíme, klienty zkompetentňujeme, jakože učíme je to dělat sami, neděláme to za ně, necháme je vybrat a tak. Nenutíme nikoho pracovat – když nechce, tak nemusí. A snažíme se, aby to bylo fér. Takže u nás se pracuje za peníze, ale tak aby to přijatelné, takže když nechtějí být u nás tak vždycky můžou jít někam jinam, například do technických služeb. Ale zase nikomu nebráníme ve štěstí a také s tím tak v principu počítáme, že kdo je schopen projít přes ten sociální podnik a je schopen pokračovat v kariéře někam dál, tak v tom ty lidi naopak podporujeme.

8.2 Mezosystém

8.2.1 Spolupráce

Spolupráce se jeví v oblasti sociálního podnikání jako nejdůležitější strategie. V rozhovorech několikrát opakovaná, v praxi aplikovaná ideálně na všech úrovních – uvnitř i vně podniku. Spolupráce je zkrátka pro udržitelnost sociálního podniku nezbytná.

„Žádný sociální podnik nemůže bez spolupráce fungovat, nedovedu si to představit a ani žádný takový neznám.“

Sociální podnik stále s někým spolupracuje, už i ve fázi plánování. Jak bylo zmíněno výše v jedné výpovědi, během vývoje produktu byla nezbytná spolupráce se specialisty v oboru a potencionálními odběrateli, přičemž si podnik už vytvářel budoucí zákazníky. Pomoc různých odborníků je obohacující i ve fázi finančního plánování a celé tvorbě podnikatelského plánu.

Amygdala social a Workpoint jsou ukázkovým příkladem spolupráce dvou sociálních podniků. Spolupráce přináší prospěch pro obě strany – stabilitu, silnější postavení na trhu a lepší finanční zabezpečení.

V organizaci Zahrada2000 funguje spolupráce mezi jednotlivými odděleními jednotkami – sociálními službami a sociálními podniky. Zaměstnanci podniku mohou být

zároveň klienty služeb a čerpat jejich podporu. Dále například v rámci sociálních podniků Zahrady2000 právě vznikající pracoviště digitalizace bude pro šicí dílnu vytvářet programy pro automatické vyšívací stroje, což umožní například vyšívat loga nebo vlastní design na reklamní produkty v rámci zakázkové výroby pro jiné firmy.

Vzhledem k práci s konkrétní cílovou skupinou integračního sociálního podniku, je významná spolupráce se sociálními službami a s odborníky znajícími specifika cílové skupiny – přináší výhody při poskytování podpory a přizpůsobování provozu. Zároveň je tato spolupráce praktická při získávání zaměstnanců. Obráceně to přináší benefity i pro sociální službu.

„Spolupracujeme se sociální službou, což pomáhá si zodpovědět otázky, které v podpoře zaměstnanců vznikají. Poskytovatelé sociálních služeb rádi slyší zpětnou vazbu, jak pracovat s jejich klienty, jak je umísťovat na pracoviště a v jakém prostředí fungují. A pomáhá šířit i tu myšlenku, jak se kterému podniku podařilo to vyřešit složité situace a tím pádem pomůže i ostatním, tím pádem je celková situace lepší.“

z hlediska nábory zaměstnanců – osob se zdravotním znevýhodněním, konkrétně s duševním onemocněním, nefungovalo hledání zaměstnanců na Úřadě práce, protože lidé z této cílové skupiny na úřadě práce ani nejsou evidováni. Pro tyto účely se ukázala spolupráce se sociální službou jako ideálnější.

Dalšími podpůrnými spolupracujícími subjekty, které se během vzniku podniku osvědčily, jsou banky (např. Česká spořitelna) nebo i vzdělávací instituce. S kým bude sociální podnik spolupracovat, se odvíjí od potřeb konkrétního podniku. V Zahradě2000 při zaškolování nových krejčích probíhala spolupráce se středním odborným učilištěm řemesel, odkud vyučující lektorovaly budoucí zaměstnance sociálního podniku zaměřeného na textilní výrobu.

V oblasti vnější spolupráce je pro sociální podniky v každé fázi důležité síťování. V oblasti dodavatelů, odběratelů, nových zaměstnanců, podpůrných odborníků. V tomto hrají velkou roli osobní kontakty nejen vedení podniku, ale všech jeho členů a taky vazby k dané lokalitě a vyhledávání parterů v místě působení. V rámci síťování dotazování sociální podnikatelé se také nejen propagují, ale zároveň informují veřejnost a snaží se zmírňovat nebo předcházet stigmatizaci lidí s duševním onemocněním.

8.2.2 Aktivní marketing

Aktivní marketing souvisí na prvním místě s dobře zvoleným produktem, obchodní strategií a sítí spolupracujících a potencionálních dodavatelů, odběratelů, zákazníků a různých odborníků.

„Vyplatí se být vidět a jezdit všude možně. Dnes se tomu říká aktivní marketing. My to máme nastavené tak, že se snažíme nevnucovat, ale nabízet a občas to někoho osloví. Máme to rozprostřené v týmu na víc lidí. Máme natolik propojený ten konglomerát aktivit, takže třeba služby když něco dělají a jedou někam na konferenci, tak s sebou přiberou ukázky a letáčky. A zároveň, když objíždí ty trhy, tak nabízí ty služby. Síťování – to je naše oblíbená metoda práce.“

Pro sociální podniky se zaměřením na textilní výrobu je praktické kombinovat zakázkovou výrobu a samostatný prodej výrobků, které se dají vyrábět na sklad. U zakázkové výroby může jít například u subdodávky větší firmě, jako je našívání kapes nebo výroba obalového materiálu. Dle zkušeností podniků se vyplácí dlouhodobá spolupráce s velkou korporací, která je doplňována jednorázovými zakázkami. U výroby pro samostatný prodej může jít o sezónní výrobky, které podnik vyrábí do zásoby v době, kdy není žádná zakázka. Zároveň samostatný prodej (např. stánkový prodej na akcích v regionu) je forma propagace služeb i podniku, čímž se rozšiřují sítě kontaktů.

Dále podnikatelé doporučují obchodní vztahy s firmami, které podporují myšlenku principů sociálního podnikání. I to je dobrou marketingovou strategií – prodávat i ten příběh, který je za vznikem produktu v kombinaci s tím, že zákazník má jistotu, že výdělek půjde zpátky do rozvoje podniku směřujícího k veřejně prospěšnému cíli. Kromě toho jsou podniky zaměstnávající osoby se zdravotním znevýhodněním schopné nabízet větším firmám náhradní plnění, což je dobrou obchodní strategií, nemělo by to však být hlavním cílem.

„V každém případě vždycky by sociální podnikání mělo být podpořené marketingově tím, že nesou tu myšlenku, ty tři principy a že by měl být zájem i z veřejnosti podporovat tady ty podniky. Naše společnost tu cestu pořád drží, pořád se propagují, snažíme se držet těmi třemi principy sociálního podnikání a baví to i zaměstnance. Snažíme se nepouštět se do obchodních vztahů, které by tohle nepodporovali, nebo nenesly by tuhle myšlenku. Dá se říct, že na to lidi rádi slyší.“

8.3 Makrosystém

8.3.1 Čerpání finanční podpory

Oficiální finanční podpora sociálních podniků vychází ze dvou zdrojů – státní a evropské.

U zkoumaných podniků, jejichž cílovou skupinou jsou lidé se zdravotním znevýhodněním, se osvědčilo využívat státní podporu na vznik a provoz chráněného pracovního místa dle zákona o zaměstnanosti. Toto zároveň přináší daňové úlevy a možnost nabízet firmám náhradní plnění. Právě díky těmto příspěvkům si mohou sociální podniky dovolit podporu kvalifikovaných odborníků pro svoje zaměstnance, kteří jsou za vykonanou práci zaplacení. Zároveň upozorňují na to, že z těchto příspěvků se nedá financovat provoz sociálního podniku.

„Ta dotace byla evropská, asi dva roky to běželo, pak jsme zjistili, že bez podpory to nepůjde.. Takže jsme se spojili s dalším sociálním podnikem, tedy tím Workpointem, tedy tím, který má současně uznání o podnikateli na chráněném trhu, to znamená, že má chráněnou dílnu a je podporován úřadem práce už ze zákona a tím se vyřešily náklady, které vlastně Amygdala nemohla pokrýt.“

„S čím pracujeme, je příspěvek podle paragrafu 78, což je nárokový příspěvek na zaměstnávání osob se zdravotním postižením, protože jsem zaměstnavatel, který zaměstnává víc než 50 % osob se zdravotním postižením. A na to máme nárok podle zákona.“

Další finanční podpora čerpaná dotazovanými podniky především při vzniku a rozvoji jsou evropské dotace skrze Integrované regionální operační programy a Místní akční skupiny. Výzvy z Operačního programu zaměstnanost zahrnovaly dotaci na vznik nového pracovního místa, používané právě při zřizování výše zmíněných tréninkových míst. Čerpání evropských dotací s sebou nese i jisté bariéry. Dle výpovědí jsou jimi chybějící dotace na již existující pracovní místa a vysoké nároky na doprovodný aparát (formuláře, statistické výkazy apod.), což je příčinou rostoucích nákladů v dané oblasti. Tyto problémy však pomáhá řešit právě síť externích pracovníků, kteří jsou ochotní za sníženou cenu pracovat pro podnik v těchto oblastech.

„Měli jsme nějaká pracovní místa a v jednu chvíli jsme si řekli, že by bylo dobrý to nějak zprofesionalizovat, tak jsme si napsali evropský neinvestiční projekt; protože jsme nezisková organizace, tak jsme akreditovali rekvalifikační kurz – ruční zpracování textilu. V rámci toho evropského projektu jsme si vycvičili lidi, v rámci toho projektu probíhal

ten kurz. Pořídili jsme si nějaké vybavení, pronajali jsme si prostory. Ty lidi jsme vycvičili – spolupracovali jsme a spolupracujeme se středním odborným učilištěm řemesel – tak oni řešili ty šicí věci, něco, odučili a ve chvíli kdy tenhle investiční projekt skončil, tak jsme z toho projektu měli vybavenou dílnu – nějaké šicí stroje a šicí věci. A měli jsme pracovníky, kteří měli ty dovednosti, tak jsme si je nechali a od té doby máme tu šicí dílnu. Toto je cesta, kterou jdeme. Ty evropské neinvestiční projekty dávají možnost vyzkoušet, jak co jde, vytvoříme nějaké tréninkové místa s pracovním asistentem, lidi si to vyzkouší, a když to funguje a vypadá to, že to je něco, co by se dalo prodávat, tak v tom pokračujeme. To je oblíbený princip, že když něco funguje, tak v tom pokračujte.“

8.3.2 Chybějící zákon o sociálním podnikání

Absence zákona o sociálním podnikání je skutečnost, na kterou si stěžují všichni, kteří s tímto přišli do kontaktu. Má to totiž za důsledek nevědomost, odlišné výklady a chápání sociálního podnikání, což výrazně znesnadňuje jakoukoli spolupráci, která je pro sociální podnikání tolik důležitá.

„Dva roky jsme fungovali samostatně, ale tím, že nebyl udělaný zákon o sociálním podnikání, těžko se sháněla podpora, protože nikdo nerozuměl tomu, co to je sociální podnikání a pletli si sociální podniky s organizacemi poskytující sociální péči. Když jsme žádali o nějakou podporu finanční tak tomu nikdo tomu nerozuměl, ani úředníci nevěděli, co to znamená.“

„A když to přesunu do makro úrovně, tak to víte, že chybí zákon o sociálním podnikání, výklad MMR – toho, co to je sociální podnik a kritéria - jsou jiná než podle MPSV, takže v nějakých projektech jsou ta kritéria jiná než třeba v IROP projektech. Je to spíš o výkladu těch lidí. O tom sociálním podnikání se mluví, ale nikdo moc neví, co to je.“

Nejednoznačný výklad sociálního podnikání je překážkou na státní i soukromoprávní úrovni. Na státní úrovni, je to dle výpovědí odlišné chápání sociálního podnikání různými ministerstvy, což je překážkou při získávání podpory z různých oblastí; vzájemně si odporující legislativa v jednotlivých oblastech; neznalost úředníků. Celý systém kvůli tomu nefunguje, jak by měl. Chybějící legislativní opora je překážkou i při navazování spolupráce s jinými obchodními společnostmi, protože neví, co je to sociální podnik, zaměřují jej se sociálními službami a nerozumí tomu, proč by daná spolupráce měla vzniknout. V soutěži o nějakou zakázku jsou pak upřednostňovány podniky s chráněnými místy, protože mohou větším korporacím nabídnout náhradní plnění. Zároveň respondenti zaznamenávají v poslední době mírný posun k lepšímu

v oblasti znalosti sociálních podniků a doufají ve schválení návrhu zákona sociálním podnikání a tím pádem zlepšení jejich postavení.

9 Shrnutí výsledků a diskuze

V rámci této kapitoly bude popsáno, jakým způsobem jsou naplněny cíle práce a jaké poznatky toto výzkumné šetření přineslo, i přes velmi omezený počet respondentů z důvodu opatření spojených s pandemií v době provádění výzkumného šetření.

9.1 Dílčí cíl 1: Na základě zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby identifikovat funkční strategie založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu.

Zcela zásadní strategie pro vznik, fungování a udržení sociálního podniku je dle zkušeností dotazovaných sociálních podnikatelů **spolupráce** na úrovních mikro, mezo i makro systémů. Spolupráce je naprosto klíčovou strategií k naplnění předpokladů zmíněných v teorii – dobrý produkt, podnikatelský plán, propojování marketingu a práce s cílovou skupinou.

Na úrovni mikrosystému je to spolupráce s odborníky v různých oblastech **při tvorbě podnikatelského záměru** a během hledání vhodných aktivit pro sociální podnik i jeho cílovou skupinu. Dále **při vývoji produktu a provádění analýzy trhu** se bez spolupráce sociální podnik neobejde, protože správně zvolené produkty nebo služby, které může podnik nabízet, jsou základem úspěchu na trhu. Touto spoluprací naplňuje podnik předpoklad mít dobře zpracovaný podnikatelský záměr ještě před začátkem podnikání. **Dobré vztahy se zaměstnanci**, obohacující vedení podniku i zaměstnance, jsou zásadní obzvláště v případě, kdy zaměstnanci sociálního podniku jsou osoby vyžadující specifický přístup a podporu při práci, což navazuje na **spolupráci s neziskovými organizacemi, sociálními službami a odborníky v požadovaných oblastech** (advokáti, psychologové, apod.). To už zasahuje do spolupráce na úrovni mezosystému.

V mezosystémech je vedle spolupráce s neziskovými organizacemi a sociálními službami, odkud se osvědčilo čerpat zaměstnance a vzájemně si předávat informace o práci s danou cílovou skupinou, ještě důležitá **spolupráce s firmami a velkými korporacemi, jinými sociálními podniky a chráněnými dílnami**. Pokud jsou tyto vztahy kvalitní a jsou sdíleny hodnoty principů sociálního podniku, mohou přinášet **lepší finanční stabilitu**. Provázanost s jinými podniky ať to jsou **sociální podniky nebo jiné korporace přináší výhodné dodavatele, spolupracovníky i odběratele**. Na této úrovni se osvědčilo **mít velkou stále rozšiřující se síť kontaktů a být vidět** – tedy aktivní marketing, se kterým souvisí již zmíněný dobře zvolený produkt a **zdůraznění přidané**

hodnoty produktu při prodeji, případně i nabídnutí náhradního plnění. V rámci propagace je dobré vyvíjet i informační aktivitu předcházející stigmatizaci cílové skupiny. Při spolupráci se osvědčilo vyhledávat především **místní partnery** a využívat provázanosti s lokalitou, kde se sociální podnik nachází. Spolupráce podniku s chráněnou dílnou nebo provozování chráněných přináší podniku **nárok na podporu chráněného pracovního místa** ze státní politiky zaměstnanosti a možnost nabízet **náhradní plnění** – tedy podporu z markosystémů.

Na úrovni makrosystému, kromě podpory chráněných míst a náhradního plnění ze státní politiky zaměstnanosti, se sociálním podnikatelům osvědčilo **čerpat dotace z evropských neinvestičních fondů** na vznik nových pracovních míst.

9.2 Dílčí cíl 2: Dle zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby zjistit, jaké jsou možné bariéry vzniku sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu.

Dle zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby pro vznik sociálního podniku je nejdůležitější strategií spolupráce. Jako zásadní bariéru pak zmiňují to, co tuto spolupráci velmi znesnadňuje – **chybějící zákon o sociálním podnikání**, důsledkem čehož jsou nejasné, někdy i odporující si výklady sociálního podnikání ze strany veřejnosti, odborníků i státních orgánů. Jde o bariéru, která je příčinou dalších překážek. Absence legislativní opory přímo ovlivňuje fungování především na úrovni mezo a makrosystémů – v době vzniku sociálního podniku je spolupráce na těchto úrovních zásadní. Sociálním podnikům tato bariéra **brání dosahovat na systémovou podporu** kvůli odlišným výkladům a **navazovat obchodní vztahy s většími korporacemi**, protože nevědí, co je sociální podnik a jaké benefity by jim tato spolupráce mohla přinášet.

Dotazovaní sociální podnikatelé považují za bariéry hlavně vnější podmínky. V rozhovorech byly zmiňovány i jisté překážky na mikro úrovni spojené s prací s lidmi s duševním onemocněním, ale na rozdíl od chybějící legislativní podpory, mohou sociální podniky vlastními silami a za pomoci jiných subjektů tyto překážky snáz překonat. Zároveň jde o situace, se kterými by se při začátku sociálního podnikání mělo počítat a spíše než bariéry vzniku sociálního podniku jsou to každodenní strasti. Zkrátka na mikro i mezo úrovni si dokáží sociální podniky pomoci sami nebo najít pomoc k překonání překážek skrze vlastní zdroje, kdežto na makro úrovni je obtížné se prosadit,

když je politická nevole se tímto vůbec zabývat. Zároveň je pravděpodobné, že při provádění šetření na obsáhlejších vzorku by vyšly další bariéry i na mikro úrovni.

ZÁVĚR

Tato práce se věnuje sociálnímu podnikání a jejím záměrem je přinést zkušenosti dobré praxe se zakládáním sociálních podniků se zaměřením na textilní výrobu, které budou využitelné při tvorbě podnikatelského plánu na založení sociálního podniku v této oblasti.

Cílem této práce bylo metodou **výzkumného šetření pomocí principů kvalitativního výzkumu identifikovat funkční strategie pro založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu**. Cíl práce byl rozdělen na dva dílčí cíle a to: **Na základě zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby identifikovat funkční strategie založení sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu a Dle zkušeností sociálních podnikatelů v oblasti textilní výroby zjistit, jaké jsou možné bariéry vzniku sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu**.

Data potřebná pro výzkumné šetření byla získaná pomocí několika metod. Respondenti byli vybíráni metodou **prostého účelového výběru** a pro sběr dat byl použit **polostrukurovaný rozhovor**. Pro fixaci dat byly pořízeny audiozáznamy, které byly následně převedeny do formy textu. Získané transkripce rozhovorů byly analyzovány pomocí **otevřeného a axiálního kódování**. Vzniklé kategorie byly seřazeny z pohledu **sociálně – ekologické perspektivy**. Na úrovni mikrosystému to jsou **Dobře zvolený produkt** a **Přístup k zaměstnancům**, v mezosystému **Spolupráce** a **Aktivní marketing**, na úrovni makrosystému **Čerpání finanční podpory** a **Chybějící zákon o sociálním podnikání**.

Jako přední funkční strategie zakládání sociálního podniku se zaměřením na textilní výrobu je označena spolupráce, která je zároveň předpokladem pro fungování všech ostatních funkčních strategií. Zásadní bariérou je pak absence zákona o sociálním podnikání. Tato mezera totiž výrazně znesnadňuje spolupráci sociálního podniku s jinými subjekty a oslabuje tak jeho dobré fungování a rozvoj. Prostředí makrosystému tedy u nás není zvláště příznivé pro vznik a rozvoj sociálního podnikání. Zkušenosti sociálních podnikatelů však dokazují, že existence dobře fungujícího a prosperujícího sociálního podniku je možná i v tomto neblahém prostředí právě díky kvalitním obchodním a podpurným vztahům. Zároveň situaci makro prostředí zlepšuje možnost čerpání evropských dotací, které byly zásadní finanční podporou v době vzniku zkoumaných podniků. Pro podniky zaměstnávající osoby se zdravotním znevýhodněním se vyplatí nárokové příspěvky na vznik a provoz chráněného pracovního místa dle zákona o zaměstnanosti.

V prostředí mezosystému je pro vznik sociálního podniku i jeho udržitelnost a soběstačnost zásadní opět spolupráce a aktivní marketing. To znamená být viditelným, konkurenceschopným podnikem a „sít'ovat“ – tedy stále si vytvářet nové kontakty na potencionální partnery ve všech možných oblastech. Spolupráce s ekonomicky silnějšími korporacemi na dodavatelské i odběratelské úrovni, s podpůrnými odborníky, neziskovými organizacemi, sociálními službami a bankami umožňuje podniku udržet v rovnováze byznys a efektivní pomoc a podporu zaměstnancům.

Na úrovni mikrosystému, tedy uvnitř podniku se podnikatelům při zakládání osvědčilo mít dobře zvolený produkt, čemuž předcházela analýza trhu a tvorba podnikatelského plánu ve spolupráci s odborníky v konkrétní oblasti. Dále je důležité mít od začátku ujasněné hodnoty podniku a principy práce s danou cílovou skupinou (v případě integračního sociálního podniku). Cílem vznikajícího sociálního podniku by mělo být, vzhledem k cílové skupině, zmocňování zaměstnanců a obecně zlepšení kvality jejich životů.

Výsledky ukazují zkušenosti dvou sociálních podniků působících v oblasti textilní výroby a z daných zkušeností vyvozují strategie, které se osvědčily, a bariéry, které mohou působit jako překážky těmto strategiím, tedy i samotnému vzniku sociálního podniku. Pokud by v době tvorby práce byly příznivější podmínky a bylo možné provést více rozhovorů, pravděpodobně by výsledky tohoto výzkumného šetření byly obsáhlejší a komplexnější, tím pádem i užitečnější. Zaměření obou dotazovaných podniků na práci s lidmi s duševním onemocněním, bylo výhodou z důvodu, že obsah výpovědí se v mnohém shodoval, což umožnilo přijít s těmito výsledky. Zároveň vzniká otázka, jak je tomu u podniků, které zaměstnávají jiné cílové skupiny a nepracují s institutem chráněného pracovního místa, jež výrazně ovlivňuje finanční situaci podniku. Další otázka navazující na tyto výsledky je po výzvách, kterým vznikající sociální podniky se zaměřením na textilní výrobu čelí na mikro úrovni, tedy uvnitř podniku, protože na této úrovni v tak omezeném vzorku nedošlo ke shodě. V dalších výzkumech na toto téma by rozhodně bylo výhodné obsáhnout větší počet respondentů a dle doporučení jedné respondentky se zaměřit na velké korporace, jejich povědomí o sociálním podnikání, vůli se sociálními podniky spolupracovat a osvětu v této oblasti. Přínosná by pro budoucí sociální podnikatele mohla být i zahraniční inspirace – tedy funkční strategie sociálních podniků ze zemí, kde má tato forma podnikání větší tradici.

Navzdory zmíněným deficitům budou tyto výsledky použity jako podpůrný materiál pro tvorbu podnikatelského plánu na založení sociálního podniku se zaměřením

na textilní výrobu v rámci absolventské práce na Caritas – VOŠ sociální Olomouc. Dále by výsledky mohly být užitečné organizacím poskytující sociální služby, které jsou v procesu růstu či transformace v sociální podnik nebo tuto formu práce s klienty, vedoucí k jejich zmocňování a sociálnímu začleňování, teprve zvažují. Sociální podnikání je pro sociální práci důležité, protože skrze jejich spolupráci a propojení se sociální pracovníci stávají iniciátory změn na všech úrovních – v životech klientů, v rozvoji komunit, v oblasti sociální integrace a v oblasti společenské odpovědnosti. Způsob pracovního uplatnění klientů sociálních služeb v sociálních podnicích by mohl být řešením současných společenských změn a sociálních rizik (Gojová, 2014, s. 7 – 17). Provázanost sociálního podniku se sociální službou je předpokladem pro jeho udržitelnost, efektivitu a životaschopnost, a zároveň pomáhá sociální službě zajistit ekonomickou stabilitu, nezávislost a pozitivní změny v životech klientů i komunit.

Samotný proces tvorby práce byl pro mě díky „sítování“ velmi obohacující nejen v rámci tvorby další práce, ale případně i pro budoucí uplatnění. I přes jisté nedostatky byl cíl práce naplněn a její výsledky budou využity k zamýšleným účelům. Věřím, že tato práce je dobrým zdrojem informací pro budoucí zakladatele podobných sociálních podniků.

BIBLIOGRAFICKÝ SEZNAM

AMYGDALA SOCIAL. Naše společnost [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.amygdalasocial.cz/?q=node/243711>

ASHTON, Robert. 2010. *How to be a social entrepreneur*. Chichester: Capstone. ISBN 978-0-857-08060-8.

BASSI, Andrea, FABRI, Alessandro. 2020. *Under pressure: Evolution of the social economy institutional recognition in the EU*. Annals of Public and Cooperative Economics. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/apce.12264>

ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ. Adresář sociálních podniků. [online]. ©2020 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku>

ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ. Adresář sociálních podniků. Amygdala social [online]. ©2020 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku/2328-amygdala-social-s-r-o>

ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ. Indikátory [online]. ©2020 [cit. 2020-01-24]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/indikatory>

ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ. Principy a definice [online]. ©2020 [cit. 2020-01-24]. <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

Českomoravská záruční a rozvojová banka [online]. Bezúročný úvěr pro sociální podniky [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.cmzrb.cz/podnikatele/uvery/s-podnik/>

ČSAS, Akademie sociálního vzdělávání [online]. ©2020 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/socialni-bankovnictvi/financovani>

ČSAS, Financování [online]. ©2020 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/socialni-bankovnictvi/akademie-socialniho-vzdelavani>

ČSOB, Grantový program určený sociálním podnikům [online] ©2020 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/spolecenska-odpovednost/filantropie/granty/csob-grantovy-program-stabilizace-socialnich-podniku>

DISMAN, Miroslav. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.

- DOHNALOVÁ, Marie a kolektiv autorů. 2018. *Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR 2018*. Praha: TESSEA, z.s.
- DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-573-1.
- DOŘIČÁKOVÁ, Šárka a René PASTRŇÁK. 2017. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7464-969-1.
- DOŘIČÁKOVÁ, Šárka. 2016. Vztah sociální práce a sociálního podnikání. *Sociální práce/ Sociálna práca*, č. 5. [online] [cit. 2019-12-10]. ISSN 1213-6204. Dostupné z: <http://socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=896>.
- FRAŇKOVÁ, Eva. 2019. *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Czech Republic*. Luxembourg : Publications Office of the, 2019. Dostupné z: <https://europa.eu/!Qq64ny>
- GARTON, Christie. 2015. *4 Strategies for Making Your Social Enterprise Stand Out From the Crowd*. In: Entrepreneur. Europe [online]. 24. dubna 2015 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/244418>
- GOJOVÁ, Vendula. 2014. *Integrační cíle sociálních podniků – možnosti sociální práce*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 4. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- Impact Hub Praha [online].[cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.hubpraha.cz/>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. 2006. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ a SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH ORGANIZACÍ. O nás. [online]. ©2014 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/onas/>
- KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ, O nás [online]. ©2014 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/onas/>
- KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ. Náhradní plnění [online]. ©2014 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/nahradni-plneni/>

KURKOVÁ, Gabriela, DOBROVSKÁ, Monika, INGEOROVÁ, Petra. 2018. *Podpora sociálních podniků prostřednictvím veřejných zakázek*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. ISBN: 978-80-7421-153-9.

FRANCOVÁ, Petra, KURKOVÁ, Gabriela, BEDNÁRIKOVÁ, Daniela. 2015. *MANUÁL: Jak založit sociální podnik*. Praha: P3 – People, Planet, Profit. ISBN 978-80-260-7401-4.

MATOUŠEK, Oldřich. 2007. *Základy sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-331-4.

MIOVKSÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. Vyd. 1. ISBN 80-247-1362-4.

MOJŽÍŠOVÁ, Adéla. 2006. *Teorie a metody sociální práce*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

NEDÁVNÝ VÝVOJ SOCIÁLNÍ EKONOMIKY V EVROPSKÉ UNII. SHRNUÍ. 2017. Evropský Hospodářský a Sociální Výbor. Oddělení návštěv a publikací: Brusel. Dostupné z: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-cs-n.pdf>

P3 - People, Planet, Profit, o.p.s., O nás [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/o-nas>

TESSEA, Definice a principy sociálního podniku [online]. ©2020 [cit. 2020-1-10]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>

TESSEA, O nás [online]. ©2020 [cit. 2020-1-25]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/o-spolku-my-o-nas>

Tilia Impact Ventures, O nás [online]. ©2018 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://tiliaimpactventures.cz/#about>

VĚCNÝ ZÁMĚR ZÁKONA o SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ. 2016. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/13-19-navrh-zakona-o-socialnim-podniku-18-2-2019/>

VENCLÍK, Milan. 2016. Marketing a sociální podnikání. *Sociální ekonomika a společenská odpovědnost v praxi*, č. 1. Dostupné z: <http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?cat=14>

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ V ČR. 2015. P3 – People, Planet, Profit Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/ke-stazeni/pruzkumy-a-setreni/2575-dotaznikove-setreni-socialnich-podniku-20152>

VYSKOČIL, Marek. 2014. *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 Sociální podnikání*. Brno: Masarykova Univerzita.

VÝSTUPNÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVA, HODNOCENÍ DOPADŮ PODPORY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ. 2018. Median: zpracováno pro ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/evaluace-opz>

ZAHRADA2000. Sociální podnik. [online]. ©2020 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.zahrada2000.cz/pro-verejnost/5-socialni-podnik.html>

ZAHRADA2000. Úvod. [online]. ©2020 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.zahrada2000.cz/>

Zákon č. 435 ze dne 14. května 2004 o zaměstnanosti. In: Sbíрка zákonů české republiky. Částka 22, s. 842 – 904. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435/zneni-20200101> ISSN 1211-1244.

Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 34, s. 1370 – 1482. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

PŘÍLOHY

Příloha 1: Principy sociálního podniku

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<p>Obecná definice:</p> <p>0a) Veřejně prospěšný cíl formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</p> <p>Podtrženo = vyžadováno.</p>	<p>1a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí.</p> <p>1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.</p>	<p>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</p> <p>2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli.</p> <p>2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</p> <p>2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika.</p> <p>2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).</p> <p>2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</p> <p>2g) Trend směrem k placené práci.</p>	<p>3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.</p> <p>3b) Využívání přednostně místních zdrojů.</p> <p>3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</p> <p>3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</p>

Příloha 2: Principy integračního sociálního podniku

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<p>Obecná definice: 0a) Veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit. Podtrženo - vyžadováno.</p>	<p>1a) Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. 1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku. 1c) Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.</p>	<p>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. 2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích. 2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech. 2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika. 2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).</p>	<p>3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky. 3b) Využívání přednostně místních zdrojů. 3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby. 3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</p>

Příloha 3: Naplňování principů sociálního podniku podnikem Amygdala social, ze zakladatelské listiny

Základní principy činnosti společnosti: -----

Činnost společnosti splňuje tyto základní principy sociálního podnikání: -----

- společnost uplatňuje v rámci naplňování své činnosti koncept tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního -----

- společnost vykonává ekonomické aktivity, které naplňují obecně prospěšné cíle -----

- hlavním obecně prospěšným cílem společnosti je přispívání ke snížení nezaměstnanosti a podpoře sociálního začleňování zaměstnáváním osob sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením -----

- společnost cíleně rozvíjí vědomosti a dovednosti zaměstnanců sociálního podniku -----

- společnost garantuje zaměstnancům ze skupin osob sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením minimálně 40% úvazků a pobírání mzdy za jejich práci, která odpovídá zastávané pozici a výši pracovního úvazku -----

- společnost poskytuje svým zaměstnancům zvýšenou míru pracovní a psychosociální podpory v období zapracování a následně dle individuálních potřeb každého zaměstnance; upravuje pracovní prostředí a pracovní podmínky s ohledem na individuální potřeby a požadavky svých zaměstnanců -----

- zaměstnanci jsou informováni o principech sociálního podnikání a o obecně prospěšných cílech sociálního podniku a to již během přijímacího procesu; zaměstnanci jsou zapojeni do rozhodovacích procesů společnosti - pravidelně jsou informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a dalším směřování firmy a mají možnost vyjadřovat se k pracovním záležitostem i řízení a strategickému plánování firmy -----

- společnost spolupracuje s veřejnými a soukromými institucemi a členy místní komunity, uspokojuje místní potřeby, využívá místní zdroje, přispívá k rozvoji místní komunity a zapojuje se do iniciativ a partnerství zejména v Brně a v Jihomoravském kraji -----

- společnost přednostně uspokojuje místní potřeby a využívá místní zdroje, v souladu s obecně závaznými předpisy upřednostňuje regionální dodavatele a dodavatele z řad sociálních podniků nebo firem zaměstnávajících osoby se zdravotním postižením, při současném zohlednění ekonomické efektivity odběru od daného dodavatele -----

- společnost realizuje inovativní projekty (zavádí nové nebo inovované aktivity, služby, zboží, metody apod.) -----

- společnost ve své činnosti zohledňuje environmentální aspekty, zejména šetrné zacházení se zdroji, zacházení s odpady, využívání ekologicky nezávadných produktů apod. -----

- minimálně 51% zisku vytvořeného činností sociálního podniku bude vždy využito pro rozvoj sociálního podniku a/nebo naplňování obecně prospěšných cílů; reinvestování do sociálního podniku bude prováděno formou zvyšování kvalifikace zaměstnanců, nákupu nového zařízení a vybavení, modernizace pracovního prostředí, zavádění nových služeb, investicemi do marketingu apod. -----

- společnost má stanoven v písemné formě organizační řád a vnitřní pravidla (vymezení povinností a odpovědností pro jednotlivé pracovní pozice, upravení chování zaměstnanců apod.) a pravidla vnitřní komunikace zahrnující etické principy uplatňované při komunikaci (např. princip rovných příležitostí); zaměstnanci jsou s těmito dokumenty prokazatelně seznámeni -----