

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Cyrlometodějská teologická fakulta**  
**Katedra křesťanské sociální práce**

*Charitativní a sociální práce*

*Bc. Michaela Němečková Smolková, DiS.*

*Projekt integračního sociálního podniku zaměstnávajícího  
osoby po výkonu trestu odňatí svobody*

Diplomová práce

Vedúca práce: Ing. Ester Danihelková

2020

Prehlasujem, že som prácu vypracovala samostatne a že som všetky použité informačné zdroje uviedla v zozname literatúry.

V Olomouci dňa: .....

.....

Michaela Němečková Smolková

## **Pod'akovanie**

Týmto by som sa chcela poďakovať Ing. Ester Danihelkovej, za vedenie mojej práce, cenné rady a pripomienky, ktoré mi počas tvorby práce poskytla. Tiež ďakujem sociálnej pracovníčke sociálneho podniku Sociální bistro Střecha za poskytnutie jej skúseností s prácou s cieľovou skupinou a chodom ich podniku.

# Obsah

Úvod .....	1
1 Sociálne podnikanie.....	3
1.1 Trojaký prospech sociálnych podnikov .....	6
1.2 Sociálna podnikanie v kontexte Európskej Únie .....	8
1.3 Sociálne podnikanie v Českej republike.....	10
1.3.1 Možné právne formy sociálnych podnikov v Českej republike.....	12
1.3.2 Financovanie sociálnych podnikov v Českej republike .....	15
1.3.3 Cieľové skupiny sociálnych podnikov v Českej republike .....	17
2 Osoby po výkone trestu odňatia slobody .....	18
2.1 Trest odňatia slobody a prizonizácia .....	19
2.2 Sociálna práca vo väzení .....	21
2.3 Dopady výkonu trestu odňatia slobody na život odsúdeného.....	23
2.4 Reintegrácia a práca s osobou po výkone trestu odňatia slobody .....	25
3 Štruktúra podnikateľského plánu.....	30
4 Návrh projektu integračného sociálneho podniku .....	37
4.1 Zhrnutie.....	37
4.2 Informácie o sociálnom podniku.....	37
4.3 Naplňovanie princípov sociálneho podniku v praxi.....	40
4.4 Popis podnikateľskej príležitosti .....	42
4.5 Poslanie a vízia sociálneho podniku.....	44
4.6 Analýza trhu.....	44
4.6.1 Analýza PESTLE .....	44
4.6.2 Analýza zákazníkov .....	47
4.6.3 Analýza konkurencie .....	49
4.6.4 SWOT analýza .....	52
4.6.5 Riziká.....	54

4.7	Marketing.....	56
4.8	Harmonogram .....	59
4.9	Management a ľudské zdroje.....	60
4.10	Technické a technologické riešenie .....	61
4.11	Finančný plán sociálneho podniku .....	61
4.12	Doklady a prílohy .....	65
	Záver.....	66
	Zdroje.....	68
	Internetové zdroje.....	69
	Zákony .....	72
	Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov .....	72
	Prílohy.....	74

## Úvod

Sociálne podnikanie je téma, ktorej sa pozornosť venuje stále viac a viac. Nejedná sa o žiadnu novinku, v Českom prostredí sa s týmto pojmom začalo operovať v období vstupu Českej republiky do Európskej únie, no jeho korene siahajú až do 19. storočia. Práve krajiny Európskej únie a ďalšie krajiny sveta môžu byť príkladom a inšpiráciou v rozvoji sociálnej ekonomiky aj u nás.

Sociálne podnikanie je „iný“ druh podnikania, v ktorom dochádza k prepojeniu ekonomických aktivít a sociálnych cieľov. Staví na sociálnom prospechu, ktorý spočíva v zamestnávaní osôb znevýhodnených na trhu práce, a zároveň je týmto zamestnancom poskytovaná psychosociálna podpora. So ziskom sociálneho podniku je nakladané tak, aby minimálne 51 % putovalo na rozvoj podniku a napĺňovanie verejne prospešného cieľa podniku. Pri tomto druhu podnikania sa kladie dôraz na zohľadňovanie environmentálnych aspektov podnikania a využívanie miestnych zdrojov či napĺňanie miestnych potrieb.

V Českej republike sa tejto téme venujú autori ako Mária Dohnalová, Eva Fraňková, Petra Francová, Šárka Dořičáková a mnoho ďalších. Dôležitú úlohu vo zvyšovaní povedomia o tejto téme v českom prostredí má aj platforma TESSEA, ktorá vytvorila indikátory sociálneho podniku, či webová stránka Ministerstva práce a sociálnych vecí ceske-socialni-podnikani.cz. Samozrejme toto nie sú jediné osobnosti a skupiny ľudí zaoberajúce sa témou sociálneho podnikania, no práve ich publikácie a výskumné práce budú základom pre tvorbu prvej kapitoly s názvom Sociálne podnikanie.

Jednou z možných cieľových skupín sociálnych podnikov sú osoby po výkone trestu odňatia slobody. Sú to ľudia, ktorí sa kvôli páchaniu trestnej činnosti ocitli vo väzení, čo má na ich životy veľké dopady. Tému života ľudí vo výkone či po výkone trestu odňatia slobody sa v odbornej literatúre stretneme u autorov ako Šárka Blatníková, Marie Vágnerová, Ingrid Matoušková a ďalší. Množstvo výskumných prací a publikácií o tejto téme vydáva aj Institut pro kriminologii a sociální prevenci [online].

Práve k prepojeniu témy sociálneho podnikania s prácou s osobami po výkone trestu odňatia slobody dôjde v tejto diplomovej práci. Jej téma je: *Projekt integračného sociálneho podniku zamestnávajúceho osoby po výkone trestu odňatia slobody*, pričom k prepojeniu spomínaných tém dôjde vytvorením návrhu projektu na založenie sociálneho podniku.

K tejto téme ma viedol osobný záujem rozširovania poznatkov v oblasti sociálneho podnikania a tiež záujem o vzdelávanie sa v oblasti sociálnej práce s vybranou cieľovou skupinou. Práve na základe rešerše odbornej literatúry som usúdila, že poskytnutie zamestnania

a psychosociálnej podpory týmto ľuďom môže pomôcť pri reintegrácii späť do spoločnosti. Preto som si stanovila nasledovný cieľ tejto diplomovej práce:

*Cieľom tejto diplomovej práce je vytvoriť návrh projektu založenia integračného sociálneho podniku podnikajúcom v oblasti gastronómie v Olomouci, s možnosťou zamestnávania osôb po výkone trestu odňatia slobody.*

K jeho naplneniu dôjde na základe vymedzenia teoretickej základne o sociálnom podnikaní, o osobách po výkone trestu odňatia slobody a vytvorením návrh projektu na založenie sociálneho podniku.

V prvej kapitole predstavím základné piliere, na ktorých sociálne podniky stoja, ako je tento koncept ponímaný v zahraničí a v Českej republike. Na základe teoretických publikácií a štúdií praxe predstavím možné právne formy (viď kapitola 1.3.1), možnosti financovania (viď kapitola 1.3.2) a cieľové skupiny (viď kapitola 1.3.3) sociálnych podnikov v Českej republike.

Kapitola 2 bude venovaná teoretickému poznaniu o osobách po výkone trestu odňatia slobody, konkrétne samotnému trestu odňatia slobody (viď kapitola 2.1), jeho dopadom na životy odsúdeného (viď kapitola 2.3) a spôsobom práce po výkone trestu odňatia slobody (viď kapitola 2.4). V závere druhej kapitole je predstavený príklad z praxe sociálneho podniku zamestnávajúceho osoby po výkone trestu odňatia slobody.

Tretia kapitola teoreticky vymedzí štruktúru podnikateľského plánu. Jej obsah vychádza najmä z „Manuálu: Jak založit sociální podnik“ (2012), ktorý vydala spoločnosť P3 – People, Planet, Profit, o.p.s.

V poslednej, teda štvrtej kapitole tejto práce, budú aplikované všetky teoretické zistenia do praxe, resp. do konkrétneho návrhu projektu na založenie sociálneho podniku. Pri jeho zostavovaní budem vychádzať z obsahu predošlej kapitoly. Najdôležitejšími časťami návrhu projektu sú informácie o sociálnom podniku (viď kapitola 4.2), naplňovanie princípov sociálneho podnikania v praxi (viď kapitola 4.3), analýza trhu (viď kapitola 4.6), harmonogram a finančný plán projektu (viď kapitoly 4.8 a 4.11).

# 1 Sociálne podnikanie

Ešte pred tým, ako sa pozrieme čo je to sociálne podnikanie je dobré sa zamyslieť nad podnikaním ako takým. Nový občiansky zákonník (Zákon č. 89/2012 § 420) považuje za osobu podnikateľa toho, kto „samostatne vykonáva na vlastný účet a zodpovednosť zárobkovú činnosť živnostenským alebo obdobným spôsobom so zámerom činiť tak sústavne za účelom zisku“. Vo svojich charakteristikách podobnú definíciu nájdeme aj v Živnostenskom zákone (Zákon č. 455/1991 § 2) pri popise živnosti, ktorá sa od poučky podnikateľa líši tým, že je v nej ešte zdôraznené podnikanie na vlastné meno. Pre podnikanie je teda charakteristická sústavnosť, samostatnosť, vlastná zodpovednosť, cieľ dosiahnutia zisku a podnikanie na vlastné meno.

Pri predstave fungovania zložiek národného hospodárstva (vid'. Príloha č.1), ktoré sa skladá z verejných inštitúcií (štát), súkromných firiem (trh) a komunít (domácností, rodiny atď.), prebieha zárobkovo činné podnikanie na úrovni trhu. Snahou týchto podnikov je poskytovať služby či vyrábať tovar, no tie nie vždy majú očakávanú kvalitu alebo kvôli ich cene nie sú dostupné všetkým. (Dohnalová, Průša a kol. 2011: 17) Preto vzniká niekde uprostred tzv. tretí sektor<sup>1</sup>, ktorého subjekty vyplňajú svojou činnosťou vzniknutú medzeru. Pojem tretí sektor je niektorými autormi nahrádzaný synonymom sociálna ekonomika, ktorej subjektom sú sociálne podniky.

Sociálne podnikanie má so zárobkovo činným podnikaním veľa spoločného, ale aj odlišného. Na prvý pohľad sa môžu zdať činnosti pri bežnej prevádzke „normálneho“ a sociálneho podniku rovnaké. A to ako pre zamestnancov, tak aj pre zákazníkov. Rozdiel medzi nimi nie je v tom, čo robia, ale ako to robia. Procházka a kol. (in Dořičáková, Pastrňák 2017: 13) identifikovali tieto základné odlišnosti jednotlivých podnikov: využitie prebytkov v prospech členov alebo k verejnému úžitku, dobrovoľné členstvo, demokratické riadenie členmi, prepojenosť obecnej a verejnej prospešnosti, dodržiavanie princípov solidarity, vzájomnosti, zodpovednosti a podpora autonómie.

Sociálne podniky, sa snažia „poskytovať služby či vyrábať tovar s jasným sociálnym cieľom, v prospech komunity či celej spoločnosti“ (Dohnalová, Průša a kol. 2011: 29-31). V tomto zmysle prepájajú ekonomickú činnosť so sociálnymi cieľmi, pričom hlavným cieľom nie je hromadenie zisku. (Dohnalová 2006: 38) Pre subjekty sociálnej ekonomiky je tiež charakteristické viaczdrojové financovanie, tzn. tržby zo svojich aktivít, prostriedky od

---

<sup>1</sup> Pojem tretí sektor má v odbornej literatúre množstvo synonym podľa toho, ktorú jeho charakteristiku chce autor vyzdvihnúť. Do tretieho sektoru zahŕňame napríklad neziskové organizácie, sociálne služby, sociálne podniky atď.



miestnej samosprávy, dary alebo dobrovoľnícka činnosť. K prepojeniu ekonomickej činnosti so sociálnymi cieľmi dochádza aj v demokratickom rozhodovaní. (Defourny in Dohnalová 2006: 38)

V chápaní sociálnej ekonomiky existujú dva prístupy. Právne-inštitucionálny, ktorý vymedzuje sociálnu ekonomiku na základe právnych či inštitucionálnych foriem jej subjektov. Z perspektívy normatívneho prístupu sa nehľadí na právne či inštitucionálne formy subjektov, tie sú definované na základe spoločných princípov, na ktorých fungujú. (Dohnalová, Průša a kol. 2011: 27)

V súčasnosti existuje množstvo definícií sociálneho podnikania, niektoré sú konkrétnejšie, iné vysvetľujú sociálne podnikanie z širšej perspektívy. V Českej republike (ďalej tiež ČR) zákon o sociálnom podnikaní ešte neexistuje, no definíciu tohto druhu podnikania vytvorila spoločnosť TESSEA<sup>2</sup>. Tá chápe sociálne podnikanie ako podnikateľskú činnosť, ktorá prispieva spoločnosti aj životnému prostrediu. V rámci sociálneho podnikania sú často vytvárané pracovné príležitosti pre znevýhodnené osoby, sociálne podniky svojou činnosťou prispievajú z miestnemu rozvoju a vytvorený zisk používajú k ďalšiemu rozvoju podniku. (TESSEA [online])

Toto chápanie sociálneho podniku dopĺňa definícia Trčky (in Dořičáková, Pastrňák 2017: 26), ktorý hovorí, že sociálny podnik pôsobí na bežnom trhu, okrem poskytnutia zamestnania znevýhodneným osobám im zabezpečuje aj psychosociálnu podporu. Sociálnym podnikom môže byť právnická aj fyzická osoba, ktorá má jasne v zakladateľských dokumentoch deklarovaný spoločensky prospešný cieľ.

Sociálne podniky delíme na obecné, integračné a environmentálne<sup>3</sup> (ich schematické znázornenie vid'. Príloha č.2). Tieto podniky sa v niečom líšia, ale čo majú všetky spoločné je napĺňanie verejne prospešného cieľa<sup>4</sup>. Jednotlivé druhy sociálnych podnikov sa od seba líšia práve spôsobom napĺňania tohto verejne prospešného cieľa, ktorý musí mať každý sociálny podnik stanovený.

---

<sup>2</sup>Definícia sociálneho podnikania dostupná online z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice> [cit. 6.2.2020].

<sup>3</sup>Jedným z nových prúdov sociálneho podnikania je „sociálne poľnohospodárstvo“, pomocou ktorého je poľnohospodárstvo využívané ako „nástroj terapie, rehabilitácie, sociálnej integrácie, vzdelávania a sociálnych služieb na vidieku“. Tento spôsob hospodárstva prispieva k miestnemu rozvoju, ekonomickej a environmentálnej udržateľnosti vidieku. (TESSEA 2018: 61-62) Fraňková, Francová a Johannisová (nedatované) hovoria o existencii neformálnych iniciatívach ľudí, samospráv či obcí, ktoré svojou činnosťou napĺňajú charakteristiky sociálneho podnikania, tiež sociálnu, ekonomickú a environmentálnu prospešnosť, no nemajú právnu formu a tým pádom sa oficiálne za sociálne podniky považovať.

<sup>4</sup>Verejne prospešná právnická osoba je podľa § 146 Občianskeho zákona (Zákon č. 89/2012 Sb.) osoba, ktorej poslaním je prispievať k dosahovaniu obecného blaha, majetok získala z poctivých zdrojov, na rozhodovaní majú podstatný vplyv bezúhonné osoby a svoj majetok hospodárne využíva k verejne prospešnému účelu.

Obecný sociálny podnik má k dispozícii široké spektrum oblastí, v rámci ktorých si môže stanoviť obecne prospešný cieľ. Cieľ môže byť definovaný napr. v environmentálnej oblasti, v oblasti kultúry, prospešnosť na úrovni miestnej komunity. (Fraňková 2019: 31) Samozrejme tiež napĺňa princípy obecného sociálneho podniku (viď Príloha č.3). Environmentálne sociálne podniky, resp. eko-sociálne podniky, môžu napĺňať verejne prospešný cieľ dvomi spôsobmi: môžu sa zamerať na environmentálnu oblasť vlastnej činnosti (napr. ochrana biodiverzity, produkcia a spracovanie biopotravín atď.) alebo môžu niečo vyrábať alebo spracovávať environmentálne šetrným spôsobom (napr. výroba oblečenia z bio bavlny, stavebné práce s použitím prírodných materiálov atď.) (Francová, Fraňková 2019: 10).

Integračný sociálny podnik napĺňa princípy integračného podniku (viď Príloha č.4). Verejne prospešným cieľom je zamestnávanie a sociálne začleňovanie osôb znevýhodnených na trhu práce. Tieto osoby musia podľa § 16 Návrhu zákona o sociálnom podniku [online] tvoriť aspoň 30 % priemerného ročného prepočítaného prepočtu všetkých zamestnancov. Tento prepočet je špecifický a je súčasťou Návrhu zákona o sociálnom podniku [online]. O osobách znevýhodnených na trhu práce viac v kapitole 1.3.3.

S tým, že integračné sociálne podniky zamestnávajú osoby znevýhodnené na trhu práce je spojená povinnosť zaistiť psychosociálnu podporu svojim zamestnancom. Táto podpora by mala viesť k ich začleňovaniu na trh práce a do spoločnosti. (Návrh zákona o sociálnom podniku [online]) Táto podpora môže byť poskytnutá aj od externých špecialistov ako napr. sociálny pracovník alebo psychológ.

Integračné sociálne podniky stavia Dořičáková a Pastrňák (2017: 108) na tretí stupeň systému prostupného zamestnávania<sup>5</sup>, po ňom nasleduje účasť na otvorenom trhu práce. To značí o veľkom potenciály integračných sociálnych podnikov, ktoré sa môžu spolupodieľať na znižovaní nezamestnanosti osôb znevýhodnených na trhu práce.

Sociálne podniky stoja na tzv. trojakom prospechu – sociálnom, ekonomickom a environmentálnom a miestnom. Aj tieto tri druhy prospechu sociálnych podnikov môžu pomôcť k jasnejšiemu vysvetleniu v čom sociálne podnikanie spočíva. Trojaký prospech sociálnych podnikov je predmetom nasledujúcej podkapitoly.

---

<sup>5</sup> Prostupné zamestnávanie je spôsob ako pripraviť uchádzača o zamestnanie na vstup na otvorený pracovný trh. Ide o systém obnovy pracovných návykov a získavania kvalifikácie prostredníctvom práce na skúšku (prvý stupeň), dotovaného zamestnania (druhý stupeň), zamestnaním v integračnom sociálnom podniku (tretí stupeň) a nakoniec účasťou na voľnom pracovnom trhu. (Dořičáková, Pastrňák 2017: 106, 108)

## 1.1 Trojaký prospech sociálnych podnikov

Sociálne podnikanie vytvára široké spektrum možností predmetov podnikania a na prvý pohľad sa môže javiť rovnaké ako zárobkovo činné podnikanie. K jednoduchšiemu pochopeniu špecifik sociálneho podnikania môže pomôcť vysvetlenie tzv. trojakého prospechu, teda princípov, na ktorých sociálne podnikanie stojí.

Za sociálny podnik sa považuje ten, ktorý naplňa všetky tri princípy sociálnych podnikov a má ich spolu so spoločensky prospešnými cieľmi jasne deklarované v zakladacej listine. Presnú definíciu princípov obecného a integračného sociálneho podniku nájdete v Prílohe č.3 a Prílohe č.4.

Sociálny prospech spočíva hlavne v aktivitách sociálnych podnikov, ktoré prispievajú spoločnosti alebo špecifickej sociálnej skupine ľudí. Sociálne podniky sú zakladané dobrovoľne a fungujú na demokratickom rozhodovaní, do ktorého sú zapájaní všetci pracovníci. (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová 2015: 24) Všetci zamestnanci sa podieľajú na chode aj smerovaní podniku, sú pravidelne informovaní o hospodárení a naplňovaní vytýčených cieľov. Integračné sociálne podniky naplňujú tento cieľ zamestnávaním a začleňovaním znevýhodnených osôb v minimálnom 30 % podiele všetkých zamestnancov. Okrem zamestnávania týchto osôb je integračný sociálny podnik povinný zaistiť ich vzdelávanie, podľa jeho individuálnych potrieb. (Doříčáková, Pastrňák 2017: 33-35) Od sociálnych podnikov sa v súvislosti s naplňovaním sociálneho prospechu vyžaduje zavádzanie inovatívnych postupov a riešení, ktoré zvýšia pozitívny sociálny a/alebo environmentálny dopad podniku.<sup>6</sup>

Ekonomický prospech spája Dohnalová (in Dohnalová a kol. 2015) s iným zachádzaním so ziskom, ktorý musí byť z väčšej časti použitý pre ďalší rozvoj podniku alebo na naplnenie stanovených verejne prospešných cieľov. Sociálne podnikanie je sústavná činnosť, za ktorej prosperitu nesie zodpovednosť daný subjekt. (Dohnalová a kol. 2015: 25) To znamená, že sociálny podnik je nezávislý v rozhodovaní a riadení na iných inštitúciách a zakladateľoch. Aj napriek tomu, že sa sociálny podnik snaží naplňať sociálne ciele, musí pre splnenie ekonomického prospechu preukázať aspoň minimálny podiel vlastných príjmov na celkových

---

<sup>6</sup> Táto požiadavka je dostupná z tabuľky Princípov sociálnych podnikov na: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/indikatory>. [cit. 7.2.2020]

príjmoch.<sup>7</sup> A takisto musí sociálny podnik fungovať aspoň na minimálnom podiele platenej práce.<sup>8</sup>

Posledný prospech niektorí autori spájajú v jeden (viď. Dohnalová a kol. 2015), iní ho od seba oddeľujú (viď. Doříčáková, Pastrňák 2017). Jedná sa o environmentálny<sup>9</sup> a miestny prospech. Vo svojej podstate ide o zohľadňovanie environmentálnych aspektov výroby a spotreby. V praxi ide o používanie šetrných výrobkov, ako napr. používanie šetrných žiaroviek, nákup bio produktov, triedenie odpadu atď. (Doříčáková, Pastrňák 2017: 36) V tabuľke indikátorov sociálnych podnikov dostupnej na stránke [ceske-socialni-podnikani.cz](http://ceske-socialni-podnikani.cz)<sup>10</sup> je táto požiadavka konkretizovaná na využívanie minimálne 20 takýchto výrobkov, čo je potrebné doložiť faktúrami. Miestny prospech<sup>11</sup> sa napĺňa „využívaním miestnych zdrojov (materiálnych, ľudských), uspokojovaním miestnych potrieb, komunikáciou s miestnou samosprávou, miestnymi podnikateľmi, organizáciami občianskeho sektoru, verejnosťou, občanmi“ a účasťou na miestnych akciách. (Francová, Bednáriková in Dohnalová a kol. 2015: 25)

Sociálne podnikanie je pre spoločnosť užitočné aj mimo tieto „povinné“ prospechy. Doříčáková (in Doříčáková, Pastrňák 2017: 24) vidí ďalšie prínosy sociálnych podnikov vo zvyšovaní kvality života ich zamestnancov. Vďaka zamestnaniu u danej osoby môže dôjsť k osobnostnému rastu a posilňovaniu vlastných kompetencií, zamestnanie je tiež prevenciou sociálne patologických javov. Za ekonomický prínos považuje znižovanie verejných finančných nákladov a s environmentálnym prospechom spája recykláciu, efektívne a šetrné využívanie zdrojov.

Samotní zamestnanci vidia pozitívne dôsledky ich zamestnania v sociálnom podniku v individuálnom prístupe zamestnávateľa, v možnosti asistencie počas práce a ďalších situáciách súvisiacich s ich znevýhodnením. (Median in Fraňková 2019: 53)

Sociálne podnikanie má, podľa autorov brožúry Sociální podnikání v praxi ([online] 2016: 32), pozitívne ovplyvňovať zmenu politiky zamestnanosti a inšpirovať verejnú správu prostredníctvom predávania svojich skúseností. Sociálne podnikanie môže pozitívne vplývať aj

---

<sup>7</sup> Doříčáková a Pastrňák 2017: 35 hovoria o 30 % z celkových výnosov, do ktorých sa započítavajú aj príspevky z Aktívnej politiky zamestnanosti.

<sup>8</sup> Informácie o ekonomickom prospechu dostupné v tabuľke Princípov sociálneho podniku na: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/indikatory> [online]. [cit. 7.2.2020].

<sup>9</sup> Veľkým trendom dnešnej doby je tiež bezodpadové podnikanie, ktoré zaraďujeme do tzv. cirkulárnej ekonomiky, čo je ďalší nový prúd sociálneho podnikania. (TESSEA 2018: 63-64)

<sup>10</sup> Tabuľka dostupná z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/indikatory> [online]. [cit. 7.2.2020].

<sup>11</sup> Napĺňanie miestneho prospechu môžu vo svoj prospech využiť napr. sociálne podniky podnikajúce v oblasti gastronómie. Potrebné potraviny môžu získavať z od miestnych drobných farmárov a dodávateľov, tým pádom budú vedieť odkiaľ suroviny pochádzajú. Zamerať sa môžu tiež na ponúkanú kvalitu, tiež môžu podporiť šetrné hospodárstvo a všetky tieto klady využiť vo svoj prospech a sebaaprezentáciu. (TESSEA 2018: 64)

na politiku sociálnej súdržnosti, zapája miestne kapitálové a ľudské zdroje, čím zlepšuje konkurencieschopnosť v danej oblasti. V neposlednom rade pôsobí pozitívne aj na krajinu a kultúrne dedičstvo.

Autori pod záštitou spoločnosti TESSEA (2018: 9) píšú o výhodách sociálneho podnikania v možnosti výhodného kombinovania vlastných tržieb spolu s financiami z grantov, dotácií alebo darov. To samozrejme za predpokladu efektívneho využívania týchto finančných prostriedkov. Sociálne podniky majú tiež možnosť riešiť sociálne problémy inovatívnymi spôsobmi a výhodou je aj vyššia udržateľnosť sociálnych riešení vďaka schopnosti sociálnych podnikov vytvárať vlastné príjmy.

Ako môže byť vidieť, sociálne podnikanie má radu pozitívnych dopadov. Dotýka sa oblasti zamestnanosti, tiež sociálnej podpory znevýhodnených osôb a environmentálnej či ekologickej oblasti života. Z činnosti sociálnych podnikov majú prospech nie len ich zamestnanci, ale ťaží z nich aj spoločnosť. Preto sa tento druh podnikania rozvíja aj v Českej republike, ktorá čerpá inšpiráciu od iných svetových a európskych štátov či Európskej únie. O tom, ako je sociálne podnikanie vnímané v európskom kontexte, pojednáva nasledujúca podkapitola.

## **1.2 Sociálne podnikanie v kontexte Európskej Únie**

Bezpochyby sú v sociálnom podnikaní pre Českú republiku veľkým vzorom a zdrojom inšpirácie ostatné štáty Európy a chápanie sociálnej ekonomiky samotnou Európskou Úniou. Inšpiráciou nám môžu byť v mnohých oblastiach, no vždy je ich potrebné prispôbovať miestnym podmienkam a českým tradíciám.

To potvrdzujú aj Jurčík a Mravcová (in Dořičáková, Pastrňák), ktorí tvrdia, že v rámci Európskej únie neexistuje spoločná definícia sociálnej ekonomiky. Jednotlivé štáty si prispôbujú definície vzhľadom k svojim kultúrnym a ekonomickým tradíciám. Avšak vo všeobecnosti je sociálna ekonomika v Európskom kontexte chápaná ako „nástroj začleňovania do spoločnosti, pracovného procesu a k ekonomickému rozvoju“. (Jurčík, Mravcová in Dořičáková, Pastrňák 2017: 21)

Európska únia vychádza z operatívnej definície sociálnych podnikov, v ktorej sú zahrnuté kľúčové vlastnosti naprieč tromi dimenziami sociálneho podnikania. Fraňková (2019: 22) hovorí o dimenzii ekonomickej, sociálnej a dimenzii súvisiacej s riadiacou štruktúrou. V tejto definícii je sociálny podnik chápaný ako podnik, ktorého hlavným cieľom nie je generovanie zisku pre jeho vlastníkov, ale vytváranie sociálneho dopadu. Prebytky sú používané hlavne na dosiahnutie týchto sociálnych cieľov a podnik je riadený zodpovedne,

transparentne a využíva inovácie v zapájaní pracovníkov, zákazníkov a stakeholderov podieľajúcich sa na podnikateľských aktivitách.

Počiatky sociálnej ekonomiky sa v rámci Európskej únie datujú na počiatok 90. rokov 20. storočia. Termín „sociálna ekonomika“ bol použitý prvýkrát v roku 1989, pričom na nasledujúcom rozvoji tohto konceptu mali podiel vznikajúce siete pre štúdium sociálnej ekonomiky. Príkladom je vedecká sieť EMES<sup>12</sup>. (Dohnalová 2006: 33)

Spoločnosť EMES v jednej zo svojich štúdií definovala deväť charakteristík ideálneho sociálneho podniku<sup>13</sup>, ktoré sa stali základom aj pri definícii princípov sociálnych podnikov v ČR. Týmito charakteristikami sú: kontinuálne aktivity výroby tovaru alebo poskytovania služieb, vysoký stupeň autonómie, dôležitý level ekonomických rizík, minimálny podiel platenej práce, explicitný cieľ v prospech komunity, iniciatíva zahájená skupinou občanov, sila rozhodovania nezávisí od kapitálového vlastníctva, participácia zahŕňajúca rôzne skupiny, ktorých sa dotýka činnosť podniku a limitovaná distribúcia zisku<sup>14</sup>.

Ďalšou významnou spoločnosťou je medzinárodná výskumná organizácia CIRIEC<sup>15</sup>. Pre Európsky hospodársky a sociálny výbor spracovala organizácia CIRIEC v roku 2018 štúdiu o tom, ako prístupujú verejné politiky skúmaných štátov k podpore európskej sociálnej ekonomiky.<sup>16</sup> Hneď v úvode tejto štúdie je sociálna ekonomika predstavená ako „súčasť a pilier Európskeho sociálneho modelu a ako stavebný kameň trvalo udržateľného socio-ekonomického rozvoja“. Autori tiež tvrdia, že rôzne inštitúcie Európskej Únie vyzývajú verejné politiky k posilneniu sociálnej ekonomiky na Európskej, národnej a regionálnej úrovni. (Chaves, Monzón 2018: 7).

Európska komisia vidí dôležitosť sociálnej ekonomiky v jej prispievaní k efektívnej konkurencii na trhu, vo fungovaní na nových formách podnikania a vo vytváraní nových

---

<sup>12</sup> Celým názvom „the Emergence of social enterprises in Europe“. Výskumná spoločnosť EMES je svojimi poznatkami významná nielen v rámci Európy, je uznávaná po celom svete. Vznikla v roku 1990 a jej cieľom je „spojiť vedomosti existujúcich univerzitných výskumných centier pôsobiacich na poli sociálnej ekonomiky a postupne vybudovať európsku databázu teoretických a empirických znalostí o sociálnej ekonomike.“ (Dohnalová a kol. 2015: 27)

<sup>13</sup> Tieto indikátory ideálneho sociálneho podniku majú slúžiť k porovnávaniu sociálnych podnikov v jednotlivých štátoch a nie ako podmienky, ktoré musí podnik spĺňať, aby sa mohol nazývať sociálnym.

<sup>14</sup> Study on Promoting the Role of Social Enterprises in CEE and the CIS. (2006: 10-12). [online]. [cit. 7.2.2020]. Dostupné z: <http://docplayer.net/630721-Study-on-promoting-the-role-of-social-enterprises-in-cee-and-the-cis-phase-i.html>.

<sup>15</sup> Celým názvom „International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy“. Cieľom spoločnosti CIRIEC je zbierať informácie, vytvárať výskumy a publikácie prác o ekonomike a aktivitách zameraných na služby všeobecného a kolektívneho záujmu. Dostupné z: <http://www.ciriec.uliege.be/en/who-we-are/> [cit. 11.2.2020].

<sup>16</sup> Štúdia dostupná z: <http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2018/10/best-practices-2018EN.pdf> [cit. 11.2.2020].

pracovných miest. (Dohnalová 2006: 42) Takisto stojí na aktivitách členov, čím mimo iné zvyšuje občiansku participáciu a dobrovoľnícku prácu, poznáva nové ekonomické a sociálne potreby, vďaka nej sa stupňuje solidarita a súdržnosť a takisto prispieva k integrácii ekonomík nových členských štátov EU. Sociálnej ekonomike je zo strany Európskej únie za posledných pár rokov venovaná väčšia pozornosť.

O rozvinutosti sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania vo svete niet pochyb. Existuje množstvo spôsobov jeho ponímania, ktoré súvisia s tradíciami a rozvinutosťou v jednotlivých štátoch. To, ako je rozvíjaná sociálna ekonomika a sociálne podnikanie v Českej republike je predmetom nasledujúcej kapitoly.

### **1.3 Sociálne podnikanie v Českej republike**

Na rozvoji sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania v Česku sa podieľa aj Európska únia. Tá podporuje zvyšovanie informovanosti o tomto druhu podnikania a takisto prispieva k rozvoju po finančnej stránke. No sociálna ekonomika a sociálne podnikanie sa v ČR nerozvíja iba na základe podpory zo strany Európskej únie. Jej doterajší a budúci vývoj stojí na dávnych tradíciách združovania sa českých občanov.

Korene sociálneho podnikania v Českej republike siahajú až do 19. storočia. Už vtedy sa významní podnikatelia snažili o presadzovanie solidarity v podnikaní, zakladali sa spolky, družstvá alebo svojpomocné hnutia. V priebehu prvej a druhej svetovej vojny boli tieto aktivity obmedzené, no po roku 1989 naberal občiansky sektor na sile a postupne vznikali tisíce organizácií. (Dohnalová, Průša 2011: 42-49) Významným momentom v rozvoji sociálnej ekonomiky v ČR bol vstup do Európskej únie v roku 2004. Vďaka tomu začali postupne prenikať „euroamerické“ myšlienky spoločensky zodpovedného podnikania aj tu. (Dohnalová a kol. 2015: 36)

S pojmom „sociálne podnikanie“ sa v odbornej spoločnosti operuje a existuje snaha o jeho rozvoj, aj keď stále neexistuje zákon o sociálnom podnikaní<sup>17</sup>. Jeho návrh je v stave pripomienkového riadenia, pričom jeho prijatie je zo strany sociálnych podnikateľov viac než žiaduce. Jeho prijatie v súčasnej podobe by, okrem iného, mohlo ujasniť kto je sociálnym podnikom a na základe priznania statusu sociálneho podniku by vznikol oficiálny zoznam sociálnych podnikov v ČR.

---

<sup>17</sup> Návrh zákona o sociálnom podniku dostupný z: <https://apps.odok.cz/veklep-detail?pid=KORNB8QPT8KT>. [cit. 13.2.2020].

Dnes existuje register<sup>18</sup> sociálnych podnikov na stránkach [ceske-socialni-podnikani.cz](http://ceske-socialni-podnikani.cz) [online], v ktorom je zapísanie podnikov dobrovoľné a pravdepodobne neúplné<sup>19</sup>. V registri je aktuálne<sup>20</sup> zaregistrovaných 239 podnikov. Stránka [ceske-socialni-podnikani.cz](http://ceske-socialni-podnikani.cz) [online] okrem vedenia registru sociálnych podnikov slúži aj ako informačné miesto, kde sa o sociálnom podnikaní môže dozvedieť široká verejná aj odborná spoločnosť. Nachádzajú sa tu základné informácie o sociálnom podnikaní, štúdie a publikácie o stave sociálneho podnikania v ČR, aktuálne informácie zo sveta sociálneho podnikania atď.

V Českej republike sa na zvyšovaní povedomia a rozvoji sociálnej ekonomiky podieľa spoločnosť Nová ekonomika o.p.s., ktorá založila platformu TESSEA. Súčasťou tejto platformy sú experti a zainteresované osoby, ktoré majú záujem o šírenie myšlienky sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania. „TESSEA zastrešuje sociálne podniky z celej ČR, podporuje ich záujmy a prezentuje ich navonok.“<sup>21</sup> Spoločnosť TESSEA schválila v roku 2014 princípy a indikátory sociálnych podnikov (viď Príloha č.3 a Príloha č.4), ktoré slúžia na ich definovanie dodnes.

Nezanedbateľný význam vo zvyšovaní znalostí a šírenia myšlienok o sociálnom podnikaní má poradenstvo. To poskytujú odborníci platformy TESSEA<sup>22</sup> a takisto lokálny konzultanti<sup>23</sup> a experti<sup>24</sup> Ministerstva práce a sociálnych vecí (ďalej tiež MPSV). Študenti môžu absolvovať stáž v sociálnych podnikoch<sup>25</sup>, čím môžu nazbierať praktické skúsenosti a informácie.

Verejné inštitúcie môžu podporovať rozvoj sociálnych podnikov skrze spoločensky zodpovedné zadávanie verejných zákaziek. Podľa šetrenia Francovej a Fraňkovej (2019: 33) vidí väčšina (82 %) zapojených podnikov veľký potenciál v príjmoch z verejných zákaziek a majú záujem sa výberového konania zúčastniť. Finančne podporuje štát integračné sociálne podniky zamestnávajúce osoby so zdravotným postihnutím skrze príspevky podľa zákona o zamestnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb.).

---

<sup>18</sup> Register sociálnych podnikov dostupný z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku>. [cit. 13.2.2020].

<sup>19</sup> Niektoré podniky si podľa Fraňkovej, Francovej a Johannisovej (nedatované: 371) nie sú vedomé napĺňania princípov sociálneho podniku, iné sa k tomuto statusu z rôznych dôvodov nehlásia.

<sup>20</sup> K dátumu 13.2.2020.

<sup>21</sup> TESSEA [online]. [cit. 14.2.2020]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/o-spolku-my-o-nas>.

<sup>22</sup> Informácie o konzultantoch spoločnosti TESSEA dostupné na: <http://www.tessea.cz/sluzby/poradenstvi>. [cit. 14.2.2020].

<sup>23</sup> Viac informácií o miestnych konzultantoch MPSV na: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/poradenstvi/lokalni-konzultanti-mps>. [cit. 14.2.2020].

<sup>24</sup> Viac informácií o expertoch MPSV na: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/poradenstvi/experti-pro-oblast-socialniho-podnikani>. [cit. 14.2.2020].

<sup>25</sup> Viac informácií o stážach v sociálnych podnikoch na: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/poradenstvi/staze-v-socialnich-podnicich>. [cit. 14.2.2020].



Ku koncu roku 2019 urobili Francová a Fraňková (2019) pre MPSV dotazníkové šetrenie sociálnych podnikov v ČR, ktorého cieľom bolo získať aktuálne štatistické údaje o sociálnych podnikoch. Z tejto štúdie vyplynulo, že najviac sociálnych podnikov sa nachádza v Moravskoslezskom kraji<sup>26</sup> (28) a v Prahe (27). Najviac sociálnych podnikov podniká v oblasti obchodu a z širšieho pohľadu je to oblasť gastronómie (až 57 % skúmaných podnikov). 95 % podnikov je integračných, pričom najčastejšie zamestnávanými sú osoby so zdravotným postihnutím. (Francová, Fraňková 2019: 14-18)

Nezanedbateľnými zisteniami štúdie Francovej a Fraňkovej (2019), ktoré by mohli prispieť k rozvoju sociálneho podnikania v ČR, sú názory samotných sociálnych podnikateľov. Z odpovedí na položené otázky ohľadne tejto témy vyplynulo, že je potrebný rozvoj poradenstva pre už existujúce sociálne podniky. Respondenti by tiež uvítali pomoc s financovaním v zmysle zlepšenia podmienok príspevku na zamestnávanie znevýhodnených osôb, pokračovanie dotácií z európskych fondov a zvyšovanie osvedy o sociálnom podnikaní u zadávateľov verejných zákaziek. (Francová, Fraňková 2019: 41)

Táto kapitola rozoberala vývoj a stav sociálneho podnikania v Českej republike, no zámerné boli vynechané informácie o možných právnych formách, možnostiach financovania a cieľové skupiny sociálnych podnikov. Práve týmto témam sú venované nasledujúce podkapitoly.

### **1.3.1 Možné právne formy sociálnych podnikov v Českej republike**

Pri výbere právnej formy sociálneho podniku má jeho zakladateľ niekoľko možností. Podnikateľ môže ako fyzická alebo právnická osoba. Každá forma podnikania je niečím špecifická, má svoje plusy a mínusy. Právnu formu je nutné vybrať so zreteľom na činnosť daného podniku a preto sa nedá povedať, ktorá je všeobecne ideálna pre sociálne podniky. Nižšie sú predstavené niektoré z využívaných potenciálnych právnych foriem sociálnych podnikov spolu s ich stručnou charakteristikou.

#### **Podnikanie ako fyzická osoba - OSVČ**

K tomu, aby sa z fyzickej osoby stala OSVČ a mohla tak zahájiť podnikanie, je potrebné ohlásenie živnosti na živnostenskom úrade. Za výhodu podnikania ako OSVČ považuje

---

<sup>26</sup> Možným dôvodom rozvoja sociálneho podnikania v Moravskoslezskom kraji môže byť skutočnosť, že tento kraj sa výrazne podieľa na rozvoji sociálneho podnikania na svojom území. Od roku 2013 tu existuje Klastri sociálných inovácií a podnikov SINEC (ďalej len Klastri), s ktorým kraj spolupracuje a podporuje nielen finančne. Cieľom Klastri je mimo iné podporovať vytváranie nových sociálnych podnikov a rozvoj tých súčasných, vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie v sociálnej ekonomike, uľahčenie prístupu k finančným zdrojom na podporu sociálneho podnikania (Klastri sociálných inovácií a podnikov SINEC [online]).

Dořičáková (in Dořičáková, Pastrňák 2017) samostatné a nezávislé rozhodovanie ohľadne riadenia sociálneho podniku. So založením súvisia minimálne náklady na získanie oprávnenia k podnikaniu a ďalšou výhodou je jednoduché prerušenie či ukončenie podnikania. Naopak, veľkou nevýhodou je ručenie celým svojim majetkom a nesenie zodpovednosti nielen za seba, ale aj zamestnancov. (Dořičáková, Pastrňák 2017: 39)

### **Spoločnosť s ručením obmedzeným**

Druhou možnosťou, ako začať sociálne podnikat' s jedným zakladateľom, je založiť spoločnosť s ručením obmedzeným (ďalej tiež s.r.o.). Tá sa zakladá spísaním zakladateľskej listiny u notára. Táto spoločnosť funguje na princípe členstva, pričom každý člen sa podieľa na jej založení vkladom. Založiť s.r.o. môže aj jedna osoba, maximálne však 50 spoločníkov, pričom sa každý podieľa na založení vkladom v hodnote minimálne 1 Kč. Spoločníci môžu byť fyzické aj právnické osoby. (Dohnalová a kol. 2015: 87)

Z dotazníkového šetrenia, ktoré previedla Francová a Fraňková (2019: 14) je táto právna forma najčastejšia u sociálnych podnikov v ČR. Ako nevýhodu s.r.o. označili autorky Manuálu jak založit sociální podnik (Kurková, Francová, Bednářiková 2015: 11) prísnejšie formálne nároky a s tým spojené väčšie finančné náklady pri založení.

### **Ústav**

Hlavnou charakteristikou ústavu je vykonávať obecne prospešnú činnosť a to buď hospodársku, alebo spoločenskú. Ústav môže vykonávať široké spektrum činností, ktoré by mali byť svojim priebehom alebo výsledkom prospešné ich užívateľom. Tých si môže ústav užšie špecifikovať, no svoje služby či výsledky činnosti nesmie poskytovať diskriminačne. Ústav sa zakladá zakladacou listinou alebo závet'ou. (Dohnalová a kol. 2015: 56)

### **Spolok**

Spolok môžu založiť tri osoby, ktoré spája spoločný záujem. Pre túto právnu formu je charakteristické, že nemôže podnikat' v rámci svojej hlavnej činnosti, ale podnikanie môže byť predmetom činnosti vedľajšej. Ak vznikne podnikaním zisk, ten musí byť využitý na podporu hlavnej činnosti alebo k hospodárskemu využitiu majetku spolku. (Dořičáková, Pastrňák 2017: 57)

### **Nadácia**

Nadácia združuje majetok, ktorý ďalej využíva k službe alebo na hospodársky užitočný účel. „Účel nadácie môže byť verejne prospešný, ak spočíva v podpore obecného blaha, a dobročinný, ak spočíva v podpore určitého okruhu osôb.“ (Dohnalová a kol. 2015: 69)

Nadácia môže podnikat' iba v rámci svojej vedľajšej činnosti, pričom všetky zisky musia byť použité na podporu hlavného účelu nadácie. (Dořičáková, Pastrňák 2017: 58)

### **Nadačný fond**

Nadačný fond vznikol pravdepodobne ako jednoduchšia, operatívnejšia a flexibilnejšia forma nadácií. Nadačné fondy sú zakladané za akýchkoľvek spoločensky alebo hospodársky prospešným účelom a ich majetok môže byť spotrebovaný úplne. Tento majetok však môže byť použit' iba v súlade s účelom založenia nadačného fondu. Nadačný fond môže v rámci svojej vedľajšej činnosti podnikat'. (Dohnalová a kol. 2015: 75, 77)

### **Družstvo**

Družstvo môžu založiť minimálne tri osoby a to za účelom vzájomnej podpory svojich členov, iných osôb alebo podnikania. Povinnosťou každého člena je zložiť členský vklad, ktoré v súčte tvoria základný kapitál družstva. (Dořičáková, Pastrňák 2017: 53-54)

Družstvo stojí na týchto princípoch: dobrovoľnosť členstva, kolektivismus – družstvo môže mať neobmedzený počet členov, ktorý spolu spolupracujú, družstevná demokracia, rovnosť členov – rovnosť v právach aj povinnostiach, pokiaľ stanovy neurčia inak. Družstvo vzniká zápisom do obchodného registra a najvyšším orgánom je členská schôdza. (Dohnalová a kol. 2015: 78-82)

Ako píše Kurková a kol. (2015: 11), v očiach štátnej správy má družstvo vyšší kredit, ale len málo bánk a právnikov má s družstvom skúsenosti.

### **Sociálne družstvo**

Sociálne družstvo sa od družstva odlišuje najmä tým, že jeho zmyslom je sústavne vyvíjať obecne prospešnú činnosť. Tá spočíva v pracovnej a sociálnej integrácii znevýhodnených osôb do spoločnosti, pričom by k tomu mali byť prednostne využívané miestne zdroje a uspokojované miestne potreby. Sociálne družstvo môže tieto aktivity vykonávať v oblasti vytvárania pracovných príležitostí, vzdelávania, sociálnych služieb a zdravotnej starostlivosti, bývania a trvalo udržateľného rozvoja. (Dohnalová a kol. 2015: 86)

Od družstva sa sociálne družstvo líši aj tým, že môže 33 % svojho disponibilného zisku rozdeliť medzi svojich členov, ak to dovoľia stanovy a je doplnený rezervný fond. (Dořičáková, Pastrňák 2017: 55)

### **Cirkvi a náboženské spoločnosti**

Veľmi ojedinelou právnou formou sociálnych podnikov sú cirkvi a náboženské spoločnosti. Cirkev môže v rámci svojej vedľajšej činnosti podnikat' ako evidovaná právnická

osoba. Ide o účelové zariadenia cirkvi, ktoré poskytujú obecne prospešné služby spoločnosti a v rámci svojej doplnkovej činnosti môžu aj podnikat'. (Dohnalová a kol. 2015: 77-78)

Medzi už založenými sociálnymi podnikmi nájdeme aj právnu formu obecne prospešná spoločnosť, ktorej som nevenovala pozornosť z dôvodu, že táto právna forma sa od roku 2014 nedá založiť.

Z dotazníkového šetrenia Francovej a Fraňkovej (2019: 14-15) vyplynulo, že najpočetnejšou právnou formou sociálnych podnikov je spoločnosť s ručením obmedzeným. Po nej nasleduje obecne prospešná spoločnosť, spolok, družstvo, ústav a ďalšie.

Okrem určenia právnej formy sociálneho podniku je nevyhnutné zaistenie financovania sociálneho podniku. Je jasné, že sa každý podnik snaží o úplnú finančnú samostatnosť, no to je často proces na niekoľko rokov, pričom dovedy si sociálne podniky môžu „pomôcť“ dofinancovaním z iných zdrojov. Preto bude predmetom nasledujúcej podkapitoly financovanie sociálnych podnikov v ČR.

### **1.3.2 Financovanie sociálnych podnikov v Českej republike**

Sociálne podnikanie je „iným“ druhom podnikania. Popri ňom dochádza k prepojavaniu ekonomických činností so sociálnymi cieľmi. Sociálne podnikanie si vyžaduje viac úsilia a energie na riadenie podniku a zaistenie sociálnej podpory svojim zamestnancom, pričom dosiahnutie úplnej finančnej samostatnosti môže trvať aj niekoľko rokov. Dovedy sociálne podniky využívajú aj iné zdroje financovania svojho chodu, ktoré sú prezentované v tejto kapitole.

To, aké má možnosti financovania sociálny podnik pri jeho zakladaní je prehľadne rozobraté v Manuály jak založit sociální podnik (2015: 13-15). Najbezpečnejšou formou financovania sú jednoznačne vlastné prostriedky. Tie môže sociálny podnik využiť ako rezervu. Pri zakladaní sociálneho podniku existuje možnosť jeho financovania tiež z grantov. Grantové výzvy vypisuje niektoré z ministerstiev na základe operačných programov, ktoré si stanovila Česká republika na dané programové obdobie. Tieto grantové peniaze pochádzajú z Európskych štrukturálnych a investičných fondov.

Ďalšou z možností financovania sociálneho podniku sú zvýhodnené pôžičky a úvery. Niektoré banky ponúkajú pre sociálne podniky pôžičky či úvery za zvýhodnených podmienok. Príkladom toho môže byť úver v programe S-podnik<sup>27</sup>, ktorý je určený na „financovanie investičných projektov zameraných na zahájenie či rozvoj podnikateľskej činnosti“. Tento úver

---

<sup>27</sup> Viac informácií o projekte S-podnik na: <https://www.cmzrb.cz/podnikatele/uvery/s-podnik/>. [cit. 10.3.2020].

je poskytnutý bez poplatkov a úrokov, jeho splatnosť je až 12 rokov, pričom je možné si splátky odložiť až o 3 roky.

Ďalšou z možností, ktorou sa dajú financovať mzdové náklady zdravotne handicapovaných zamestnancov je príspevok na úhradu mzdových nákladov podľa § 78 odst. a) zákona o zamestnanosti. Tento príspevok sa poskytuje iba zamestnávateľom, ktorým bol uznaný status zamestnávateľa na chránenom trhu práce podľa § 78 zákona o zamestnanosti. V rámci aktívnej politiky zamestnanosti je možné, po splnení podmienok, čerpať jednorazové príspevky na zriadenie pracovného miesta pre osobu so zdravotným postihnutím (§ 75 zákona o zamestnanosti) a spoločensky účelného pracovného miesta (§ 113 zákona o zamestnanosti). Tieto dva príspevky na zriadenie pracovného miesta nie sú nárokové, o ich pridelení rozhoduje Úrad práce. Ten rozhoduje tiež o pridelení príspevku na zapracovanie nového zamestnanca, o ktorý môže sociálny podnik žiadať. Určitou nepriamou podporou, ktorú môžu sociálne podniky využívať, je príspevok na vzdelávanie alebo rekvalifikáciu zamestnancov. (Kurková a kol. 2015: 15)

V neposlednom rade môže sociálny podnik využiť aj dary a sponzorstvo. Dary môžu poskytnúť fyzické aj právnické osoby, a to vo finančnej, ale aj v hmotnej podobe (napríklad potrebné vybavenie). Nefinančnou podporou, ktorá sa môže vo výsledku ukázať ako finančne výhodná, je tiež zapojenie dobrovoľníkov. Od obce alebo mesta, od ktorého si sociálny podnik prenájma priestory k podnikaniu, je možné po dohode získať lacnejší nájom budovy alebo pozemku. (Kurková a kol. 2015: 15) Veľkou podporou sa zdá byť aj spoločensky zodpovedné zadávanie verejných zákaziek, vďaka ktorým sociálny podnik získa zákazky a z nich plynúce tržby.

Z dotazníkového šetrenia Francovej a Fraňkovej (2019: 27-29) vyplynulo, že až 57 % celkových výnosov sociálnych podnikov tvorili tržby a 22 % príspevky podľa zákona o zamestnanosti. Dotácie z európskych operačných programov tvorili 11 % výnosov, 3 % výnosov tvorili pôžičky, takisto 3 % tvorili iné vlastné prostriedky, tiež 3 % podpora obce či kraja a 2 % sponzorské dary. Tieto údaje sú z roku 2018 a nemusia byť úplne totožné s realitou, pretože sa jednalo o odhad respondentov.

Ako vyplynulo aj z tejto kapitoly, pre sociálne podnikanie je typické viaczdrojové financovanie. Ďalším charakterom je zamestnávanie znevýhodnených osôb na trhu práce, ktorým je venovaná nasledujúca podkapitola.

### 1.3.3 Cieľové skupiny sociálnych podnikov v Českej republike

Ako už bolo niekoľkokrát uvedené vyššie, jednou z možností ako sociálne podnikateľ je založiť integračný sociálny podnik. Ten naplňuje sociálny prospech tým, že zamestnáva osoby znevýhodnené na trhu práce.

Osobami znevýhodnenými na trhu práce sú myslení nezamestnaní, ktorým je podľa § 33 zákona o zamestnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb.) venovaná zvýšená starostlivosť z dôvodu ich veku, zdravotného stavu, starostlivosti o deti alebo iných vážnych dôvodov. Komora sociálnych podnikov [online] medzi tieto osoby zaraďuje konkrétne osoby so zdravotným postihnutím, mládež a mladých dospelých, osoby bez prístrešia, osoby opúšťajúce výkon trestu odňatia slobody (ďalej tiež výkon trestu), zariadenia ochrannej alebo ústavnej výchovy, obeť, osoby starajúce sa o osobu blízku, osoby so skúsenosťami so závislosťou na návykových látkach, dlhodobo nezamestnaných a ďalšie sociálne vylúčené alebo sociálnym vylúčením ohrozené osoby.

Najčastejšie zastúpenou cieľovou skupinou integračných sociálnych podnikov sú osoby so zdravotným postihnutím (85 % respondentov). Druhou najčastejšie zastúpenou cieľovou skupinou boli osoby dlhodobo alebo opakovane nezamestnané (52 %), nasledujú príslušníci národnostných menšín a marginalizovaných spoločností (19 %), osoby starajúce sa o iné závislé osoby (16 %), osoby v alebo po výkone trestu (13 %) atď. (Francová, Fraňková 2019: 24-26)

Práve na zamestnávanie osôb po výkone trestu odňatia slobody je zameraná táto diplomová práca. Táto kapitola jasne naznačila, že v českom prostredí existuje snaha o rozvoj sociálneho podnikania a že je vytvorený priestor na vznik nových sociálnych podnikov. Ešte predtým, ako bude vytvorený návrh projektu na založenie sociálneho podniku je potrebné poznať cieľovú skupinu. Nasledujúca kapitola sa bude venovať predovšetkým dopadom výkonu trestu na životy odsúdených, čo je cieľová skupina sociálneho podniku zakladaného na základe tohto návrhu projektu.

## 2 Osoby po výkone trestu odňatia slobody

Cieľom tejto diplomovej práce je vytvoriť návrh projektu založenia sociálneho podniku, v ktorom budú zamestnávaní ľudia po výkone trestu odňatia slobody. V predošlej kapitole bolo teoreticky predstavené sociálne podnikanie a táto kapitola sa bude venovať poznaniu cieľovej skupiny, teda osôb po výkone trestu odňatia slobody<sup>28</sup>. Predstavené budú teoretické poznatky o živote vo väzení a jeho vplyve na následný život po návrate na slobodu.

Ešte pred tým, ako budú prezentované dopady výkonu trestu na životy odsúdených je dobré sa zamyslieť nad príčinami protiprávneho konania. Vágnerová (2008) vo svojej knihe predstavuje viaceré teórie zaoberajúce sa príčinami protiprávneho chovania. Jedna z nich je založená na predpoklade, že ľudia páchajúci trestné činy k tomu majú genetické predispozície, ďalšia hovorí o vplyve učenia a nedostatočnej socializácie. Nativistický smer považuje za príčinu kriminálneho chovania mentálny defekt páchatel'a, ďalšie teórie tvrdia, že je pre páchatel'a typické odlišné alebo iracionálne uvažovanie spojené s emočným ovplyvnením a pôsobením silných obranných mechanizmov. Páchatelia sa nedokážu poučiť z vlastných skúseností, nie sú schopní sebaovládania, naopak, ich snahou je rýchle a jednoduché uspokojenie vlastných potrieb. (Vágnerová 2008: 806-807)

Pri takomto výpise teórií príčin páchania trestných činov je nutné brať na vedomie fakt, že doteraz neboli potvrdené žiadne typické vlastnosti či obraz osobnosti páchatel'a trestných činov. Takisto sa nepotvrdili ani „zvláštnosti“ v motivačnej štruktúre, v rodinnej výchove, kriminálneho prostredia vrstovníkov či iné doterajšie „predpoklady“ či „predispozície“ páchatel'ov. Pri páchaní trestného činu ide o súhru viacerých vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré majú vplyv na jednanie ľudí. Vnútorný faktor je predovšetkým osobnosť jedinca a vonkajším faktorom je situácia, v ktorej sa osoba vyskytla. Trestné jednanie, zo psychologického hľadiska, chápe Matoušková (2013: 45) ako súhru vzájomného pôsobenia osobnosti páchatel'a a situačných faktorov.

Chápanie týchto faktorov dopĺňa Vágnerová (2008: 88) ich presnejším popisom. „Trestný čin vzniká ako súhra troch faktorov, ktorými sú motivovaný páchatel', vhodný objekt (dosiahnuteľný, resp. slabý a bezbranný) a vhodné podmienky (kde nie sú v okolí ľudia, kde je malá priehľadnosť a pre páchatel'a menšie riziko)“. Trestné činy môžu byť páchané úmyselne

---

<sup>28</sup> V tomto momente je potrebné upozorniť, že pri opisovaní trestného poriadku budem vychádzať z trestov pre plnoletých občanov, pretože práve títo ľudia budú potenciálne zamestnaní v danom sociálnom podniku. Trestná činnosť mladistvých je posudzovaná podľa iných právnych predpisov a jej popis nie je predmetom tejto kapitoly.

alebo z nedbanlivosti, podľa závažnosti ich delíme na prečiny a zločiny. (§ 14 ods.2 a ods.3, § 15, § 16 trestného zákona)

Podľa podstaty spáchaného trestného činu sú tieto skutky sankciované. Trestné sankcie platné pre Českú republiku sú obsiahnuté v § 36-§ 104 trestného zákonníku. Sankcie sa rozdeľujú na tresty a ochranné opatrenia. Jedným z možných trestov za spáchanie trestného činu je trest odňatia slobody, ktorého vysvetlenie je obsahom nasledujúcej podkapitoly.

## **2.1 Trest odňatia slobody a prizonizácia**

Vzhľadom k cieľu tejto diplomovej práce, považujem za dôležité aspoň stručne objasniť, čo je trest odňatia slobody a aké bývajú dôsledky prizonizácie.

Trest odňatia slobody je len jedna zo sankcií, ktorá môže byť páchatelovi trestného činu udelená.<sup>29</sup> Trestný zákon explicitne nevymedzuje funkciu trestu odňatia slobody, ale všeobecne platí, že jeho zmyslom je ochrana spoločnosti a výchova páchatel'a k vedeniu riadneho života a odradenie ho od ďalšej kriminálnej činnosti. (Vágnerová 2008: 817)

Hlavnými zásadami výkonu trestu je zachovanie dôstojnosti osobnosti odsúdeného a zachovanie jeho zdravia. Zásadou je aj obmedzovanie škodlivých účinkov zbavenia slobody a u odsúdeného by sa mali podporovať také schopnosti a postoje, ktoré mu pomôžu k riadnemu a sebestačnému návratu do spoločnosti po prepustení. (§ 2 Zákona o výkone trestu odňatia slobody)

Dôležitým charakterom je i to, že nariadenie výkonu trestu odňatia slobody vydáva súd a bez jeho písomného rozsudku nie je možné tento trest nariadiť. (§ 6 odst. 1 Zákona o výkone trestu odňatia slobody) Fábry (in Smolková 2018: 17) považuje tento trest za najzávažnejší zásah do základných práv a slobôd človeka. Zároveň však platí, že sa jedná o univerzálny trest, ktorý je možné uložiť páchatel'ovi za akýkoľvek trestný čin. Jeho spodná hranica nie je v zákonoch explicitne vyslovená, no z praxe vieme, že je možné ho uložiť minimálne na 24 hodín. 20 rokov je zákonom stanovená horná hranica trestu, pokiaľ sa nejdená o mimoriadne navýšenie. (Jelínek a kol. in Smolková 2018: 17)

Ako píše Vágnerová (2008: 818-821), každý jedinec prichádza do väzenia s určitými vzorcami správania, zvykmi a spôsobom života. Ten sa ale vo väzení úplne mení. V tomto prostredí fungujú iné pravidlá a vzorce chovania, jedinec sa môže iba minimálne rozhodovať sám a stáva sa pasívnym objektom pôsobenia tohto prostredia. Postupne dochádza k prizonizácii, čo je adaptácia na život vo väzení a na to, aby človek tento pobyt prežil, je priam

---

<sup>29</sup> Pripomínam, že sa v texte tejto práce zaoberám trestnou činnosťou plnoletých páchatel'ov trestných činov a tomu prispôbujem aj text práce.



nevyhnutná. Väzeň sa postupne prispôsobuje na život vo väznici svojim chovaním, prijíma potrebné hodnoty, postupne si zvyká aj na organizovaný spôsob života, kedy o ničom nerozhoduje sám, stráca samostatnosť, jeho záľuby miznú atď.

Ako upozorňuje Blatníková (in Smolková 2018: 20), prizonizácia nevedie k náprave ani resocializácii. Popri tom však platí, že čím dlhšie je odsúdený vo väzení, tým náročnejší je proces resocializácie a integrácie do bežného života. Štúdia Vetešku, Žukova a Fishera (2017) dokonca ukázala, že stačí šesť týždňov na to, aby uväznení stratil motiváciu k náprave.

Uväznenie znamená pre odsúdeného silnú stresovú situáciu a šok, k tomu sa časom pripočíta frustrácia, časté konflikty a strádanie uspokojovania psychických, sociálnych a niektorých fyzických potrieb. Reakcie na uväznenie môžu byť rôzne, no v podstate dochádza k striedaniu agresie a únikových foriem obranných mechanizmov. (Veteška a kol. 2017: 186)

So stratou slobody uväznený stráca zamestnanie a s tým spojenú profesijnú rolu, dochádza k strate partnerskej role, resp. role člena rodiny a takisto postupne miznú nadobudnuté vedomosti, návyky a schopnosti, ktoré by inak odsúdený na slobode využíval. (Vágnerová 2008: 817)

Keď sa však pozrieme na fungovanie väznic vidíme, že existuje snaha tieto vplyvy minimalizovať alebo im predchádzať. A to napríklad zamestnávaním a vzdelávaním odsúdených (§ 29-§ 34 Zákona o výkone trestu odňatia slobody), čo má viesť k zvyšovaniu kvalifikácie a zachovanie pracovných návykov.<sup>30</sup>

Podľa štatistickej ročenky väzenskej služby z roku 2018 sa zamestnanosť väzňov v roku 2018 pohybuje na 59,89 % (Mäsiarová nedatované: 54), čo sa na prvý pohľad môže zdať ako vysoké číslo. Je treba si uvedomiť, že tento údaj sa počíta na základe zamestnateľných osôb, čo nie sú všetci väzni v danom roku. Priemerná denná zamestnanosť v roku 2018 bola 8 858 osôb, pričom priemerný počet väzňov za jeden deň bol 21 947,34 osôb. (Mäsiarová nedatované: 28, 56, 62) Po výpočte z týchto údajov je priemerná denná zamestnanosť 40,36 % z celkového priemerného počtu väzňov, nie iba tých zamestnateľných.

V súvislosti so snahou eliminovať dopady pobytu vo väzení píše Zdražilová (2012: 51) tiež o tom, že kedysi existovala snaha umiestňovať odsúdených do väznic v blízkosti ich trvalého pobytu práve preto, aby sa mohli stretávať so svojimi blízkymi a udržiavať tak

---

<sup>30</sup> Podľa výsledkov štúdie Královej a Fónadovej (2015) je naplňovanie tohto bodu v praxi sporné. Usudzujem tak na základe ich štúdie, v ktorej zisťovali fungovanie väznic počas rokov 1996 – 2012 na základe dostupných štatistík za dané obdobie. Situácia sa odvtedy samozrejme mohla zmeniť, no z ich výsledkov vyplýva, že v priemere pripadá na jedno väzenie 12 % dní účasti na vzdelávaní alebo pracovnej činnosti z celkového priemerného počtu dní vo výkone trestu. (Králová, Fónadová 2015: 45)

kontakty s rodinou. Zároveň však uznáva, že vzhľadom k preplnenosti väzníc<sup>31</sup> nie je možné toto pravidlo v praxi uplatňovať. No stále platí, že odsúdený má právo na návštevy, písomnú alebo telefonickú komunikáciu so svojimi blízkymi. (§ 17, § 18, § 19 Zákona o výkone trestu odňatia slobody)

Podľa výskumov Maya, Sharma a Stewarta (in Polišenská a kol. 2016: 406) majú návštevy rodinných príslušníkov pozitívny efekt na prípadnú recidivu<sup>32</sup>. Títo autori zistili, že existuje rozdiel v recidivite o 18 % medzi odsúdenými, ktorý boli navštevovaní a ktorý nie. Udržiavanie kontaktov s rodinou má aj ďalšie pozitívne dopady na život po prepustení.

Uväznenie jedinca má vplyv na psychickú pohodu, ako bolo napísané aj vyššie, pre odsúdeného znamená uväznenie šok a stres. K tomu, aby tento stres odsúdený zvládol mu môže pomôcť aj sociálny pracovník danej väznice. Tomu, čo robí alebo môže robiť tento pracovník je venovaná nasledujúca podkapitola.

## **2.2 Sociálna práca vo väzení**

Sociálny pracovník má nezastupiteľnú úlohu pri práci s odsúdeným počas jeho pobytu vo väzení a aj po jeho návrate na slobodu. O práci sociálneho pracovníka vo väzení bude pojednávať táto podkapitola a podkapitola 2.4 o možnostiach práce s osobou po výkone trestu odňatia slobody.

Sociálny pracovník je často jediná osoba, s ktorou si odsúdený počas výkonu trestu vytvára obyčajný dôverný vzťah. (Kujevská, Dundrová 2012: 13-14) Odsúdeného sprevádza celým pobytom vo väzení od jeho prijatia, kedy sa spolupodieľa na vytváraní programu zachádzania, až po ukončenie trestu, kedy mu pomáha s návratom do spoločnosti.

S každým odsúdeným sa pri jeho príchode do väzenia vytvára tzv. program zachádzania, ktorý upravuje § 41 Zákona o výkone trestu odňatí svobody. Podľa tohto paragrafu obsahuje program zachádzania komplexnú správu obsahujúcu výsledky zo psychologického, pedagogického, sociálneho, popr. lekárskeho posúdenia, hodnotenie rizík a potrieb a iné dostupné materiály. Súčasťou tohto programu zachádzania je formulovaný cieľ pôsobenia na odsúdeného a metódy, ako cieľ dosiahnuť.

Na hodnotení rizík a potrieb<sup>33</sup> spolupracuje multidisciplinárny tím, ktorého súčasťou je aj sociálny pracovník a to v nezastupiteľnej úlohe. V jeho kompetenciách je mapovať situáciu

---

<sup>31</sup> V štatistickej ročenke väzenskej služby za rok 2018 je uvedené, že využiteľnosť organizačných jednotiek väzenskej služby v danom roku je 104,86 %. (Mäsiarová nedatované: 63)

<sup>32</sup> Recidivita = opakovaný návrat do väzenia.

<sup>33</sup> Tieto riziká a potreby za zisťujú využitím nástroju nazývaným SARPO (Súhrnná analýza rizík a potrieb odsúdeného), ktorého cieľom je zistiť pravdepodobnosť recidivity jedinca. Na ich tvorbe sa podieľa multidisciplinárny tím pozostávajúci zo sociálneho pracovníka, psychológa, špeciálneho pedagóga

v oblasti bývania, zamestnania, financií, rodiny a sociálnych kontaktov a následne tieto informácie zapracovať do rizík a potrieb odsúdeného. Práve tieto oblasti sú autormi článku považované za dynamické, teda tie, ktoré sa dajú ovplyvniť. (Novák, Raszková, Zhřivalová 2019: 44)

Aby sa zvýšila pravdepodobnosť úspešného návratu do spoločnosti a sebestačného života v súlade so zákonom, sa s odsúdeným, v rámci programu zachádzania, určuje konkrétna aktivita tohto programu. Aktivity programu zachádzania sú pracovné aktivity, vzdelávacie aktivity, špeciálne výchovné aktivity, záujmové aktivity a oblasť utvárania vzťahov s okolím. Cieľom týchto aktivít je vytvoriť alebo zachovať pracovné návyky, vzdelávať odsúdených, poskytovať im sociálne-právne poradenstvo, terapeutické programy a tréningy zvládania vlastnej agresivity. Zmyslom voľnočasových aktivít je naučiť väzňov tráviť voľný, väzni sú učení vytvárať, udržať či posilňovať vzťahy s vonkajším svetom. (Biedermanová, Petras 2011: 16-29)

Okrem vyššie spomenutého nájdeme v článku od Nováka a kol. (2019: 48) ďalšie, podľa ich slov potenciálne najzávažnejšie kriminogénne riziká, na ktoré je možné sa, ešte pred prepustením z výkonu trestu, zamerať. Zaraďujú tu potreby v oblasti adekvátneho bývania, zamestnania, riešenie dlhov, exekúcií a neuspokojivej finančnej situácie po prepustení, potreby súvisiace s narušenými rodinnými a sociálnymi kontaktami, nízkym vzdelaním a kvalifikáciou, možnými maladaptívnymi vzorcami myslenia a chovania či potreby súvisiace so závislosťami. Zameranie sa na tieto potreby môžu zvýšiť pravdepodobnosť úspešného návratu do bežného života mimo brány väznice. Okrem práce na týchto rizikových faktoroch pripúšťajú autori aj prácu s odsúdenými zameranú na faktory, ktoré pozitívne prispievajú k úspešnému návratu do bežného života.

Približne 2 mesiace pred prepustením absolvuje sociálny pracovník s odsúdeným predvýstupné poradenstvo, pri ktorom zisťuje podmienky, do ktorých sa odsúdený vracia. Zisťuje sa či má odsúdený rodinné zázemie, do ktorého sa môže vrátiť, či má zaistené bývanie, zamestnanie a je schopný svoju situáciu riešiť. Sú mu predstavené možnosti následnej starostlivosti, spolupráce so sociálnym kurátorom, sú mu vysvetlené povinnosti hlásiť sa na úrade práce ak nemá zaistené zamestnanie a tiež práva žiadať o dávky štátnej sociálnej podpory a hmotnej núdze atď. (Kujevská, Dundrová 2012: 13-14)

---

a vychovávateľa nástupného oddielu. Je v ňom vyhodnocovaných 48 rizík zo 7 oblastí, ktoré sú: bývanie, zamestnávanie, financie, závislosti, rodina a sociálne kontakty, vzdelanie a výchova, osobnosť a chovanie. (Novák a kol. 2019: 43)

Práca sociálneho pracovníka vo väzení je nezastupiteľná. No pravdou je, že aj napriek tejto spolupráce má výkon trestu vplyv na život odsúdeného. O tom, aké sú dopady výkonu trestu odňatia slobody na život odsúdeného pojednáva nasledujúca podkapitola.

### **2.3 Dopady výkonu trestu odňatia slobody na život odsúdeného**

V súvislosti s výkonom trestu odňatia slobody sa viacerí autori zhodujú na tom, že proces prizonizácie je pre prežitie tohto pobytu pre jedinca nevyhnutný. Cieľmi trestu odňatia slobody je jednak chrániť verejnosť a zároveň vychovávať páchateľa k vedeniu riadneho života bez ďalšej kriminálnej činnosti. (Vágnerová 2008: 817) Je zrejmé, že oddeliť páchateľa od spoločnosti, a tým ju chrániť sa uväznením podarilo, no naplnenie druhého cieľa sa ukáže až po prepustení na slobodu.

Návrat späť do spoločnosti si vyžaduje upustenie od naučených noriem, hodnôt a vzorcov chovania, ktoré boli nevyhnutné na prežitie vo väzení. Úspešné znovuzачlenenie jedinca do spoločnosti sa nazýva reintegrácia. Ide o celoživotný proces založený na snahe páchateľa začleniť sa a zároveň musí byť pripravená aj spoločnosť prijať tohto človeka späť. (Polišenská a kol. 2016: 401) K týmto dvom faktorom ovplyvňujúcim úspešnú resocializáciu pridáva Biedermanová a Petras (2011: 9) mieru odlišnosti nového spôsobu života od toho predchádzajúceho.

To, ako reintegráciu jedinec zvládne, záleží na jeho osobnosti (skúsenosti, motivácia, odolnosť voči záťaži atď.) a podmienkach, do ktorých sa prepustený vracia (zamestnanie, rodina a ďalšie sociálne vzťahy, bývanie atď.). Zvládanie návratu môžu zhoršiť chýbajúce finančné prostriedky a motivácia k práci, chýbajúce sociálne zázemie a nereálne očakávania spojené s potrebou „užiť si“ slobodu. Vágnerová (2008: 824)

Mnohé štúdie napovedajú, že práve rodina má významnú rolu pri reintegrácii jedinca. Napríklad Visher (in Polišenská a kol. 2016: 406) pripúšťa v kontexte rodiny pozitívny, ale aj negatívny vplyv na reintegráciu. Vždy záleží na tom, aké vzťahy prepustený s rodinou má. Do pozornosti tento autor dáva aj prítomnosť detí a najmä vzťahy prepusteného s nimi, pozitívny vplyv môže mať aj fungujúce manželstvo.

U autoriek Polišenská a kol. (2016: 402), ktoré v rokoch 2012-2015 realizovali výskum zameraný na reintegráciu a resocializáciu páchateľov, vidíme rozdelenie faktorov ovplyvňujúcich návrat jedinca do dvoch skupín. Rozdeľujú ich na rizikové, teda tie, ktoré prispievajú k antisociálnemu a kriminálnemu chovaniu a na protektívne, ktoré znižujú pravdepodobnosť takéhoto chovania.

Celkové faktory, bez ohľadu na ich pozitívny či negatívny vplyv, ktoré Polišenská a kol. (2016: 403-410) identifikovali, sa vzťahujú na osobnosť a celkový život páchateľa. Medzi demografické faktory zaradili vzdelanie, bývanie, zdravie a závislosť, pričom bývanie je považované za kritický predpoklad úspešnej resocializácie. Ďalšími kategóriami faktorov sú záujmy a voľnočasové aktivity, interpersonálne faktory, kriminálna kariéra, osobnosť, intelekt a kognitívne schopnosti, motivácia ku zmene a postoje. Niektoré z týchto faktorov sú nemenné, no s niektorými sa pracovať dá.

Významný dopad má pobyt vo väzení na zamestnateľnosť daného jedinca. Ako píše Dirga a Hasmanová Harmánková (2014: 88) má aj v Českej republike nárast počtu trestov odňatia slobody významný vplyv na neistotu na trhu práce. Tento trest drží nekvalifikovaných mimo trh práce, čím nezískavajú potrebné pracovné skúsenosti ani vzdelanie. Keď k tomu pripočítame stigma uväznenia, títo ľudia sú len ťažko zamestnateľní.

Aj stigmatizácia je to, s čím sa osoby po výkone trestu odňatia slobody stretávajú. Človek si po návrate z výkonu trestu odňatia slobody len ťažko získa späť dôveru u ostatných ľudí, ktorý sú presvedčení, že ich náprava nie je možná. V spoločnosti panuje tiež presvedčenie, že si za svoju situáciu môžu sami, a preto si nezaslúžia žiadnu pomoc. To v praxi znamená, že si bývalý väzeň len ťažko nájde zamestnanie, bývanie alebo nadviaže dôverný vzťah. (Vágnerová 2008: 826)

V neposlednom rade má rozhodne vplyv na reintegráciu miera prizonizácie. Práve súvislosť medzi mierou prizonizácie a následnou reintegráciou do spoločnosti skúmali Veteška a kol. (2017). Výsledky ich štúdie ukázali, že uväznenie má, okrem iného, zásadný vplyv na zníženie záujmu a ochoty k náprave. Podľa ich zistení dochádza k poklesu tejto motivácie predovšetkým počas prvých šiestich týždňov od uväznenia, to je práve počas procesu prizonizácie. (Veteška a kol. 2017: 189)

Negatívny vplyv väzenského prostredia vidia aj samotní dozorcovia, ktorí vo väzniciach pracujú. Vo výskume Dirgu a Hasmanovej Harmánkovej (2014: 93-94) sa viacerí dozorcovia zhodli na tom, že toto prostredie neplní nápravnú úlohu uväznených. Práve naopak. Hlavne prvoväznení sa tu podľa slov dozorcov naučia novým spôsobom kriminálneho chovania a do spoločnosti sa vracajú ešte nebezpečnejší, ako pred nástupom. Mladí sa učia od starších a skúsenejších, čo môže mať takýto dopad.

Vyššie spomenuté dopady výkonu trestu odňatia slobody môžu vytvoriť akýsi základ toho, na čo sa môžu rôzne inštitúcie a pracovníci zamerať pri práci s bývalým väzňom. Práve niektoré možnosti a spôsoby práce s osobami po výkone trestu odňatia slobody budú predmetom nasledujúcej podkapitoly.

## 2.4 Reintegrácia a práca s osobou po výkone trestu odňatia slobody

Už počas pobytu vo väzení sa s odsúdením pracuje na tom, aby sa eliminovali faktory, ktoré po prepustení zvyšujú pravdepodobnosť ich recidivity. Na tomto ciele sa však dá pracovať aj po prepustení daného jedinca a práve niektoré možnosti práce s bývalými väzňami sú predmetom tejto kapitoly. Inštitúcie pracujúce s osobami po výkone trestu odňatia slobody môžu byť stakeholdermi v návrhu projektu na založenie sociálneho podniku.

Akonáhle sa jedinec dostáva na slobodu, mení sa jeho prostredie a tiež spôsoby práce s ním. Hovoríme o postpenitenciárnej starostlivosti, teda o práci s osobou po výkone trestu odňatia slobody.

Na tom, či bude postpenitenciárna starostlivosť úspešná a pre daného jedinca prínosná, je podľa Heretika (in Polišenská a kol. 2016: 409) zásadná motivácia ku spolupráci. Práve samotný jedinec sa musí snažiť o zmenu, pretože snaha okolia bez vnútornej motivácie prepusteného vedie iba ku krátkodobým zmenám. Návrat do spoločnosti je však dlhodobý a náročný proces.

Ako píše Davidová a kol. (2010: 66), pre prepusteného je návrat na slobodu šok, s ktorým je nutné sa vysporiadať. A práve s tým mu môžu pomôcť sociálni pracovníci. Tí sa pri práci môžu zamerať na vyššie rozobraté oblasti negatívnych dopadov trestu odňatia slobody, resp. faktory negatívne ovplyvňujúce „hladký“ návrat do spoločnosti. Jedná sa o problémy v oblasti bývania, zamestnania, sociálnych vzťahov, dlhovej problematiky, zdravia resp. závislostí atď.

Konkrétny výpis toho, na čo sa môže sociálny pracovník pri práci s osobou po výkone trestu odňatia slobody zamerať, predstavila v časopise Sociální práce/Sociálna práca Ouředníčková (2012). Priestor pre pomoc vidí v stabilizácii sociálnej situácii, v posilňovaní a preverovaní ich motivácie k pozitívnym zmenám, sociálny pracovník im môže pomôcť nájsť si zamestnanie a pri tom rozvíjať schopnosti a zručnosti potrebné pre pracovné uplatnenie. Okrem priamej práce s klientom vidí autorka nutnosť pôsobiť na verejnosť a snažiť sa meniť ich zažitú predsudky, pracovať s budúcimi zamestnávateľmi a pôsobiť aj na makro úrovni a snažiť sa o systémové zmeny. (Ouředníčková 2012: 7)

Tomášek, Háková a Kostelníková (2019: 11-12) predstavujú „iný“ spôsob práce s klientom, ako sú pracovníci bežne zvyknutí. V rámci tohto spôsobu práce s klientom sa pracovník zameriava na pozitívne stránky klienta. Ide o zameranie sa na potenciál klienta zmeniť svoj život, silné stránky a prednosti. Autori ho síce prezentujú ako prácu probačného

úradníka, no aplikovať sa dá pri akejkoľvek práci s osobou po výkone trestu, bez ohľadu na to, v rámci akej inštitúcie spolupráca prebieha.

Nižšie predstavím prácu sociálneho kurátora, probačného pracovníka a sociálnych služieb, ako príklady práce s osobou po návrate z výkonu trestu odňatia slobody. V závere podkapitoly predstavím príklad z praxe sociálneho podniku, ktorý zamestnáva aj osoby po výkone trestu.

### **Sociálny kurátor**

Ako prvý z odborníkov, ktorý môže s prepusteným nadviazať spoluprácu a pomôcť mu s návratom do spoločnosti, býva o prepustení z výkonu trestu informovaný sociálny kurátor v mieste trvalého pobytu odsúdeného. Ak má odsúdený záujem o spoluprácu s týmto pracovníkom, je mu naň poskytnutý kontakt a prepustený sa s ním môže skontaktovať. Činnosť sociálneho kurátora spadá pod agendu Obecného úradu obce s rozšírenou pôsobnosťou a legislatívne je ukotvená v § 92 Zákona o sociálnych službách (Zákon č. 108/2006 Sb.). „Koordinuje poskytovanie sociálnych služieb a poskytuje odborné sociálne poradenstvo osobám ohrozeným sociálnym vylúčením“, medzi ktoré patria aj osoby po výkone trestu odňatia slobody. (§ 92 odst. b) Zákona o sociálnych službách)

Podľa Metodickéj príručky pre sociálnych kurátorov a metodiky sociálnej prevencie (2010) pomáha sociálny kurátor osobám po výkone trestu hľadať ubytovanie, nadväzujú kontakty s rodinou, pomáhajú pri hľadaní vhodného zamestnania, spoločne riešia dlhy, klienta sprevádzať pri vybavovaní jeho osobných záležitostí, pomáha pri vybavovaní dokladov totožnosti, pri zariadovaní dávok hmotnej núdze, sprostredkováva kontakty na odborné zariadenia ako sú napr. sociálne služby. (Davidová a kol. 2010: 68-73) Pri výkone svojej práce spolupracuje s viacerými inštitúciami.

### **Probačná a mediačná služba**

Ďalší pracovník, s ktorým môže páchatel' trestného činu nadviazať kontakt a spoluprácu po jeho prepustení z výkonu trestu, je pracovník Probačnej a mediačnej služby. Súd môže totižto rozhodnúť o podmienenom prepustení z výkonu trestu (ďalšie možnosti ukončenia výkonu trestu vid'. Príloha č.5) a k tomu nariadiť dohľad probačného pracovníka. Ten pracuje s bývalým väzňom v rámci výkonu probačnej služby.

V širšom pojatí je probácia definovaná v § 2 odst. 1 zákona o probačnej a mediačnej službe (Zákon č. 257/2000 Sb.) ako organizovanie a vykonávanie dohľadu nad obvineným, obžalovaným alebo odsúdeným. Ďalej ako kontrola výkonu trestu nespojených s odňatím slobody, do ktorých spadajú uložené povinnosti a obmedzenia, pracovníci tiež sledujú chovanie

odsúdeného v skúšobnej dobe podmieneného prepustenia z výkonu trestu. Podľa tohto zákona do činnosti probačného pracovníka patrí aj individuálna pomoc obvinenému a pôsobenie na neho tak, aby viedol riadny život, vyhovel všetkým súdom alebo štátnym zástupcom uloženým podmienkam, a tým sa docielila obnova narušených právnych a spoločenských vzťahov. V užšom pojatí je probácia chápaná ako probačný dohľad, teda pravidelné osobné stretnutia páchateľa s probačným pracovníkom. Probačný pracovník sleduje a kontroluje chovanie páchateľa a tiež ho odborne vedie a pomáha mu viesť riadny život. (Tomášek a kol. 2019: 16)

### **Sociálne služby**

V rámci pomoci odsúdenému po ukončení výkonu trestu odňatia slobody zastávajú dôležitú úlohu aj sociálne služby. Na tie ho môže odkázať sociálny pracovník priamo vo väznici alebo akýkoľvek iný sociálny pracovník, s ktorým sa odsúdený dostane do kontaktu. Sociálne služby upravuje Zákon č.108/2006 Sb. o sociálnych službách. Ten rozdeľuje sociálne služby do troch kategórií, ktorými sú sociálne poradenstvo, služby sociálnej starostlivosti a služby sociálnej prevencie.

Základné sociálne poradenstvo má povinnosť poskytnúť každá sociálna služba. Odborné sociálne poradenstvo prebieha v špecializovaných poradniach a to podľa potrieb konkrétnych cieľových skupín. Odborné sociálne poradenstvo zahŕňa tiež „sociálnu prácu s osobami, ktorých spôsob života môže viesť ku konfliktu so spoločnosťou“, čo platí aj pre osoby po výkone trestu odňatia slobody. (§ 37 Zákona o sociálnych službách)

Cieľom služieb sociálnej starostlivosti je podporiť život klientov v ich prirodzenom sociálnom prostredí, pomáhajú im zaistiť fyzickú a psychickú sebestačnosť a umožniť im čo v najväčšej možnej miere zapojenie sa do bežného života spoločnosti. Ak to nie je možné, cieľom služieb sociálnej starostlivosti je zaistiť klientom dôstojné prostredie a zachádzanie. (§ 38 Zákona o sociálnych službách) Z tejto kategórie sociálnych služieb môžu osoby po výkone trestu využiť napríklad centra denných služieb<sup>34</sup>.

Služby sociálnej prevencie pomáhajú zabrániť sociálnemu vylúčeniu osôb, ktoré sú ním ohrozené. Cieľom týchto služieb je pomáhať klientovi prekonať ich nepriaznivú situáciu, kvôli ktorej sú ohrozené sociálnym vylúčením a tiež chrániť spoločnosť pred vznikom a šírením nežiadúcich spoločenských javov. (§ 53 Zákona o sociálnych službách) Osoba po výkone trestu

---

<sup>34</sup> Jedná sa iba o príklad a nie o absolútny výpis možných služieb, ktoré môže táto osoba využiť. Pri tejto cieľovej skupine je možná kumulácia viacerých problémov a klient tak môže mať nárok na využitie aj iných služieb.



odňatia slobody, ktorá nemá kde bývať môže využiť službu azylového domu alebo službu nocľahárne.<sup>35</sup>

### **Sociální bistro Střecha – příklad sociálního podniku z praxe**

Sociální bistro Sřecha<sup>36</sup> je konkrétny príklad z praxe projektu, ktorý sa zameriava na praktickú pomoc osobám po výkone trestu odňatia slobody. Sociální bistro Sřecha je sociální podnik, ktorý sídli v Prahe a zamestnáva osoby po výkone trestu odňatia slobody a/alebo so skúsenosťou s bezdomovectvom. Tento podnik bol otvorený pre verejnú v roku 2018, čomu predchádzalo viac ako polročné schádzanie sa skupiny ľudí, ktorí chceli podnik otvoriť. Všetci členovia zakladateľského tímu mali skúsenosti s pomocou osobám sociálne vylúčeným a ich motiváciou bola chuť pomôcť týmto ľuďom prakticky. Po viac ako pol roku plánovania a prerábania prevádzkových priestorov otvorili sociální bistro Sřecha a zahájili svoju činnosť.

Podľa slov sociálnej pracovníčky podniku videli medzeru na trhu v možnostiach zamestnávania týchto skupín ľudí, a práve preto sa rozhodli pre nich. Výhodou je, že tieto cieľové skupiny nemajú žiadne prekážky, ktoré by im bránili vo výkone náročnej práce v gastronómii. Naopak, za hlavný dôvod ťažkej zamestnateľnosti ľudí po výkone trestu vidí záznam v registri trestov. Pri úvahách o právnej forme zakladateľa chceli, aby mal každý zamestnanec možnosť podieľať sa na vlastníctve a riadení podniku. Preto zvolili právnu formu sociálne družstvo.

Predmetom podnikania je oblasť gastronómie, konkrétne prevádzkujú vegánske bistro a kaviareň. Sociální prospech napĺňajú predovšetkým zamestnávaním osôb znevýhodnených na trhu práce a ich ďalšou aktivitou sú tzv. „zavesené obedy“, teda obedy, ktoré platia zákazníci, no sú podávané ľuďom, ktorí si ich nemôžu dovoliť. Ekonomický prospech je v tomto prípade ťažko uplatniteľný, vzhľadom na to, že podnik nie je ziskový. Environmentálny a miestny prospech napĺňajú predovšetkým odberom tovaru od miestnych dodávateľov (príkladom je predávané pivo z chráneného pivovaru Chřič), v lete používajú na zeleninu a ovocie kompost, používajú rozložiteľné obaly, slamky atď.

Okrem poskytnutia zamestnania ponúkajú možnosť zamestnancom zúčastniť sa supervízie, o čo, podľa slov sociálnej pracovníčky, zamestnanci nemajú záujem. Sociální pracovníčka im tiež pomáha s problémami ako hľadanie zamestnania, poskytuje im poradenstvo, odkazuje na ďalšie organizácie ak majú problémy napríklad s exekúciami či dlhmi. V podniku pôsobí tiež ako mediátor pri rôznych konfliktoch či nespokojnosti

---

<sup>35</sup> Jedná sa iba o príklad a nie úplný výpis sociálních služieb, ktoré by osoba po výkone trestu odňatia slobody mohla využiť. Vzhľadom na konkrétnu situáciu každého jedinca je možné využiť aj ďalšie služby.

<sup>36</sup> Sociální bistro Střecha. [online]. [cit. 10.3.2020]. Dostupné z: <https://www.bistrostřecha.cz/>.

zamestnancov atď. V spolupráci s ďalšími inštitúciami, ako je napr. nezisková organizácia RUBIKON Centrum či nezisková organizácia Jako doma, sa týmto spôsobom snažia zaistiť psychosociálnu podporu svojim zamestnancom. Momentálne tu pracuje 15 ľudí vrátane dobrovoľníkov, z toho 7 z cieľových skupín. Všetci zamestnanci pracujú na DPP, kvôli finančnej náročnosti zamestnávania na HPP, no to je vec, ktorú chcú hneď po finančnej stabilizácii zmeniť.

Tento príklad z praxe jasne ukázal, že sa dá prakticky pomôcť osobám po výkone trestu práve zamestnaním v sociálnom podniku. Tieto osoby sa samozrejme stretávajú s viacerými problémami ako je zamestnanie, ktoré boli naznačené v tejto kapitole. Integračné sociálne podniky sa zaväzujú pomoci cieľovej skupine nielen s poskytnutím zamestnania, ale aj zaistením psychosociálnej pomoci. Keď sa zas vrátim k cieľu tejto diplomovej práce, mojou snahou je sklbiť teoretické poznatky o sociálnom podnikaní spolu s teóriami o živote osôb po výkone trestu. A to tak, že vytvorím návrh projektu založenia integračného sociálneho podniku, v ktorom bude zamestnaná táto cieľová skupina. V nasledujúcej kapitole bude načrtnutá štruktúra podnikateľského plánu, ktorý je nevyhnutný pre založenie podniku a ten potom využijem ako podklad pre vytvorenie vlastného podnikateľského plánu, ktorý bude odprezentovaný v kapitole 4.

### 3 Štruktúra podnikateľského plánu

V tejto kapitole sa budem zaoberať čo sa odporúča, aby podnikateľský plán sociálneho podniku obsahoval. Informácie o obsahu podnikateľského plánu budem čerpať z Manuálu: Jak založit sociální podnik (2012) (ďalej len Manuál) a z Výzvy 129<sup>37</sup> a Výzvy 105<sup>38</sup>, ktoré vyhlásilo MPSV. Tieto výzvy už nie sú aktuálne k dátumu 1.1.2020 a keďže neexistuje podobná výzva, nemôžem čerpať z niečoho aktuálnejšieho. Svojim obsahom sú tieto Výzvy totožné, preto bude odkazovať iba na jednu z nich. Ich obsah nám môže prakticky ukázať, čo by mal podnikateľský plán sociálneho podniku obsahovať, ak by sa chcel uchádzať o podporu z podobnej výzvy. No ešte skôr, ako začnem s výpisom obsahu podnikateľského plánu považujem za dôležité vysvetliť, čo je to podnikateľský plán a prečo je dôležitý.

Každá podnikateľská aktivita začína dobrým nápadom. Ten však nestačí ak chceme založiť životaschopný podnik. Práve podnikateľský plán nám má napovedať, či je náš nápad reálne uskutočniteľný, pomôže nám predom odhaliť silné a slabé stránky nášho podnikateľského nápadu a na jeho základe môžeme predísť riziku neúspechu hneď v začiatkoch podnikania. (Srpová, Řehoř 2010: 55) Podnikateľský plán je popis podnikateľskej budúcnosti, v ktorom sú zosumarizované všetky náležitosti vstupu do podnikania a tiež očakávaní od neho. (Kurková a kol. 2015: 20) Mal by nám teda uľahčiť odpovede na otázky: kde sme, kam sa chceme dostať a ako sa tam dostaneme. (Srpová, Řehoř 2010: 59)

Je nutné, aby podnikateľský plán dodržiaval nasledujúce zásady (Srpová, Řehoř 2010: 60):

- Inovatívnosť – musíme v ňom ukázať v čom sme inovatívny a ako dokážeme uspokojovať potreby zákazníka lepšie ako doteraz alebo lepšie ako konkurencia.
- Zrozumiteľnosť a primeraná stručnosť – je dobré vedieť, že tento plán môžu čítať ľudia, ktorý sa nebudú vyznať do toho, čo robíme a preto by sme sa v ňom mali vyjadrovať zrozumiteľne, nepísať príliš dlhé a komplikované vety a tiež si dávať pozor na výber slov.
- Logickosť a prehľadnosť – uvedené myšlienky by mali na seba nadväzovať, musia byť podložené faktami a naše tvrdenia by si nemali odporovať. Väčšiu prehľadnosť zaistíme použitím grafov a tabuliek.

---

<sup>37</sup> Výzva 129 dostupná z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-129-opz>.

<sup>38</sup> Výzva 105 dostupná z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-105-opz>.

- Pravdivosť a realnosť – samozrejmosťou v pláne je pravdivosť všetkého čo v pláne uvedieme a reálne by mali byť aj naše predpoklady do budúcnosti.
- Rešpektovanie rizík – tým, že vytvárame plán do budúcnosti by sme v ňom mali vyjadriť aj možné rizika a návrhy ako im predchádzať alebo ich zmierniť. To zvýši dôveryhodnosť nášho plánu.

Ešte pred samotnou tvorbou podnikateľského plánu odporúča Kurková a kol. (2015: 20) zmapovať všetky možné alternatívy realizácie nášho nápadu a podnikateľský plán následne zostaviť na základe tej najlepšej a realistickej varianty. Je dobré vedieť, že zostavenie podnikateľského plánu nie je povinnosť, jeho forma a rozsah sa môže líšiť podľa toho, pre koho je určený. (Kurková a kol. 2015: 20) No ako som už uviedla aj vyššie, vďaka nemu pretavíme podnikateľský nápad do podoby, ktorá nám ukáže či je reálne takýto podnik založiť alebo nie. Obsah podnikateľského plánu načrtnutý v nasledujúcich podkapitolách je zostavený na základe Manuálu (2015), Výziev 105 a 129 [online] a publikácie Srpovej a Řehoře (2010).

## **Zhrnutie**

Ako prvú časť podnikateľského plánu odporúčajú autorky Kurková a kol. (2015: 22) zhrnutie. Vo svojej podstate ide o stručné prestavenie najdôležitejších bodov podnikateľského zámeru. Odporúča sa ho písať až nakoniec, možno práve preto, aby v ňom bolo obsiahnuté to najdôležitejšie a najzaujímavejšie. Aj keď ide iba o stručné zhrnutie, svojim obsahom by mal čitateľa zaujať tak, aby čítal so zvedavosťou aj zvyšok dokumentu.

Asi najdôležitejšie je tu predstaviť aké produkty alebo služby bude sociálny podnik poskytovať. V tejto časti by sa pisateľ nemal báť povedať v čom a prečo je lepší ako konkurencia a zároveň v čom spočíva úžitok pre zákazníka. Autorky Manuálu (2015) ďalej odporúčajú komentár k tržným trendom a ku konkurencii, spomenúť sa tu môžu aj kľúčové osobnosti a za zmienku stoja aj najdôležitejšie kvantitatívne finančné informácie (napr. aká je celková kapitálová náročnosť, aké máme cudzie zdroje, ako sme schopný ich splácať atď.) (Kurková a kol. 2015: 22).

## **Informácie o sociálnom podniku**

Ďalší bod podnikateľského plánu, informácie o sociálnom podniku, slúži k sebaaprezentácii. Tá by mala obsahovať aktuálny stav vášho sociálneho podniku a od toho sa bude odvíjať zvyšok informácií. V prípade, že s podnikaním začínate, je dobré začať tým kto je zakladateľ sociálneho podniku, jeho skúsenosti, vzdelanie, motiváciu a dôvody, prečo chce začať podnikáť. V prípade, že táto osoba zakladá podnik s niekým, opíše sa každý, s kým bude spolupracovať. (Kurková a kol. 2015: 22)

K plánom do budúcnosti je podľa Výzvy 129 [online] nutné pripísať motiváciu k rozvoju sociálneho podniku, tiež zdôvodnenie potrebnosti navrhovaného riešenia. V danej Výzve 129 [online] sú dôležitým ukazovateľom úspešného fungovania podniku ekonomické ukazovatele posledného obdobia, ktoré je potrebné uviesť. Takisto tu majú byť opísané podnikateľské skúsenosti, skúsenosti zamestnancov a ďalších partnerov (tzv. skateholdery). Z Výzvy 129 [online] vyplýva, že pokiaľ zakladateľ a ani jeho partneri nemajú skúsenosti so sociálnym podnikaním, je nutné tu uviesť akým spôsobom bude táto odbornosť zaistená.

Vo Výzvach (Výzva 105 a 129 [online]) je v tomto bode podnikateľského plánu nutné okrem vyššie spomenutého definovať ciele podniku, resp. ciele projektu. Ciele sa vytvárajú na základe metódy SMART<sup>39</sup>.

### **Naplňovanie princípov sociálneho podniku v praxi**

Tento bod podnikateľského plánu je zahrnutý vo Výzvach 105 a 129 [online], kde sa vyžaduje uviesť naplňovanie princípov sociálneho podniku v praxi. Vo Výzvach sa žiada detailné popísanie poskytovania podpory zamestnancom z cieľovej skupiny, tiež personálne a integračné nástroje na podporu integrácie a rozvoja týchto osôb. Je dôležité tu uviesť akým spôsobom sa tieto princípy naplňovali doteraz a ako to plánujete naplňovať v rámci plánovaného projektu.

### **Popis podnikateľskej príležitosti**

V tejto časti podnikateľského plánu bude opísaný produkt či služba, ktorú sociálny podnik poskytuje, zaistenie chodu a celkové potrebné vybavenie podniku, konkurenčná výhoda produktu a úžitok produktu pre zákazníka.

Ako píše Srpová a Řehoř (2010: 61), v prvom rade je dôležité si uvedomiť, že úspešný môžeme byť iba vtedy, keď z nášho produktu či služby bude mať úžitok samotný zákazník. A ten úžitok musí byť väčší ako od konkurencie, pretože jedine tak si zákazník vyberie nás. Je teda viac než nutné vedieť kto sú naši zákazníci a aká je konkurencia (viď. nižšie v Analýze trhu) a na základe toho detailne opísať náš produkt či službu. Ak ponúkame produktov či služieb viac, detailne popíšeme tú, ktorá nám zaistí najväčší obrat a následne zvyšok. (Srpová, Řehoř 2010: 61) Vo Výzvach (Výzva 105 a 129 [online]) je dokonca uvedené, že tu môžeme vložiť fotku produktu na jeho lepší opis.

Okrem výrobku či služby je dôležitý aj popis vlastnej prevádzky. To znamená popis prevádzkovej doby, zmenový systém a predstavenie priestorov prevádzky. (Výzva 129

---

<sup>39</sup> SMART metóda stanovovania cieľov určuje základné charakteristiky, ktoré by mali jednotlivé ciele spĺňať. Sú to: špecifickosť, merateľnosť, dosiahnuteľnosť, reálnosť a časové ohraničenie cieľov.

[online]) Aké vybavenie sa nachádza v priestoroch prevádzky, uviesť tu môžeme aj technické údaje, popis činností a aktivít, na ktoré sa chceme najviac sústrediť. (Kurková a kol. 2015: 23)

### **Poslanie a vízia sociálneho podniku**

Ďalším odporúčaným bodom podnikateľského plánu je definovanie poslania a vízie sociálneho podniku. Kurková a kol. (2015: 23) vysvetľujú poslanie ako heslo alebo motto, ktoré vyjadruje čím chce podnik byť. Bednár (2012) v niekoľkých bodoch píše o poslaní ako o ručičke kompasu, ktorou sa má organizácia, v našom prípade sociálny podnik, uberať. Poslanie by malo podľa jeho názoru vysvetľovať o čo jeho tvorca usiluje, vysvetľuje prečo služba existuje atď. (Bednár 2012: 57)

Vízia sociálneho podniku predstavuje kam chce sociálny podnik dôjsť. (Kurková a kol. 2015: 23) Vo vízii si podnik stanovuje hlavné dlhodobé zmeny, o ktoré bude usilovať a ktoré by mali inšpirovať všetkých zainteresovaných k zapojeniu sa na plnení tejto vízie. (Sýkorová a kol. in Bednár 2012: 58)

Medzi poslaním, víziou a cieľmi sociálneho podniku by mal panovať súlad.

### **Analýza trhu**

V predošlých bodoch podnikateľského plánu bolo úlohou zakladateľa sociálneho podniku predstaviť seba. Analýza trhu sa teraz zameria na okolie sociálneho podniku. Ako už bolo viackrát povedané vyššie, dôležité je vedieť nie len čo chce sociálny podnik robiť, ale takisto je dôležité poznať konkurenciu, budúceho zákazníka, skateholderov atď. Aj oni totiž ovplyvnia existenciu nášho sociálneho podniku.

Vo svojej podstate ide o popis prostredia, kde bude sociálny podnik fungovať. Konkrétne je cieľom popísať veľkosť trhu, na ktorom sa bude podnik pohybovať, popísať segmenty, na ktoré sa zameriame, kto budú zákazníci, dodávatelia a odberatelia (Výzva 129 [online])

Okolie firmy, o ktorom píše Srpová a Řehoř (2010: 61 – 62), sa rozdeľuje na makrookolie/makroprostredie, ktoré tvoria subjekty mimo dosah nášho ovplyvnenia a mikrookolie/mikroprostredie, ktorého najvýznamnejší sú zákazníci a konkurencia. Na analýzu makroprostredia autori odporúčajú tzv. PEST analýzu, ktorú Kurková a kol. (2015: 24) dopĺňujú ešte o koncovku LE. Ide o analýzu politických, ekonomických, sociálnych, technologických, legislatívnych a ekologických faktorov.

Mikroprostredie zanalyzujeme pomocou analýzy zákazníkov a analýzy konkurencie. „Cieľom analýzy zákazníkov je ukázať, že máme vymedzené tržné segmenty a poznáme okruh cieľových zákazníkov, ktorým budú ponúkané naše produkty.“ (Srpová, Řehoř 2010: 62) Tento

segment musí byť dostatočne veľký, dostupný a stabilný tak, aby nám zaistil vrátenie našich investícií, no zároveň by sme ho mali zvládnuť obslúžiť. (Kurková a kol. 2015: 24)

Analýza konkurencie by mala obsahovať silné a slabé stránky konkurencie, postupy, ktoré konkurencia používa, môžeme sledovať ich odbytové cesty, objemy predaja, kvalitu servisu, image produktov, dodacie lehoty. (Struck in Srpová, Řehoř 2010: 62) Tieto informácie sa dajú získať rôznymi spôsobmi (na webových stránkach, z publikácií, od zákazníkov, od zamestnancov atď.). (Kurková a kol. 2015: 26)

Všetky zistené informácie z analýz mikro a makro prostredia nám poslúžia pri zostavovaní SWOT analýzy. „SWOT analýza je metóda, pomocou ktorej sa dajú veľmi prehľadne identifikovať silné a slabé stránky (nášho) podniku vo vzťahu k príležitostiam a hrozbám, ktorých pôvodcom je vonkajšie prostredie.“ Vďaka tejto analýze sa dozvieme o možnostiach rozvoja a problematických oblastiach podniku. (Kurková a kol. 2015: 27)

Z údajov zo SWOT analýzy identifikujeme riziká nášho sociálneho podniku, ktoré si môžeme spísať do tabuľky a ku každému uvedieme spôsob, ako ho riešiť, minimalizovať alebo mu úplne predchádzať. (Kurková a kol. 2015: 28)

## **Marketing**

V tejto fáze sa zamýšľame nad tým, ako dostaneme náš produkt alebo službu k zákazníkovi. A presne o tom je marketing. Marketing nie je ani zďaleka iba reklama či aktivity s cieľom získať zákazníka. Je to nástroj, pomocou ktorého riešime situácie „kedy sa nadbytok konkurentov na strane ponuky uchádza o priazeň nedostatočného množstva zákazníkov“. (Srpová, Řehoř 2010: 63)

My máme produkt a našou úlohou je oň vzbudiť záujem u zákazníkov. Najprv si vytýčime marketingové ciele. K ich dosiahnutiu sa využíva tzv. marketingový mix, ktorý sa skladá zo štyroch základných nástrojov – produkt, cena, miesto a propagácia. K nim sa, ako odozva na potreby neziskových organizácií, pridali ďalšie 2 nástroje – ľudia a partneri (vysvetlenie podľa autoriek viď nižšie). Úlohou manažéra je voliť ideálny pomer týchto zložiek tak, aby boli naplnené ciele a zároveň z toho získal čo najviac aj zákazník. (Kurková a kol. 2015: 29 - 34)

- Produkt – aký produkt alebo službu ponúkam? Dôležitý je jeho popis a netreba zabúdať ani na jeho výhody či charakteristiky, ktoré napovedajú o pridanej hodnote či špeciálnosti nášho produktu.

- Cena – teda za koľko sa produkt či služba predáva? Môžeme ju stanoviť na základe počítania nákladov a ziskov, na základe toho, akú hodnotu produktu pripíše spotrebiteľ alebo na základe cien konkurencie.
- Miesto – teda kde a ako sa bude produkt predávať.
- Propagácia – čo robí sociálny podnik preto, aby sa o jeho produktoch či službe dozvedeli potencionálni zákazníci? Propagovať podnik môžeme reklamou, podporením predaja, využitím public relations, osobným predajom, skrze internetový alebo priamy marketing.
- Ľudia – ide o zamestnancov, ktorý môžu významne prospieť prezentácii podniku a to môže byť výhodou oproti konkurencii.
- Partneri – jedná sa o nadväzovanie spoluprác a vytváranie sietí s organizáciami rôzneho typu. (Kurková a kol. 2015: 29 – 34)

## **Harmonogram**

Dobrou motivačnou aj kontrolnou pomôckou pri realizácii projektu je harmonogram. Ide o harmonogram kľúčových aktivít, ktoré súvisia s chodom podniku. Kurková a kol. (2015: 36) doň odporúčajú vpísať aj míľniky a dátumy konkrétnych krokov a aktivít, ktoré je možné znázorniť aj graficky. V prípade vytýčenia konkrétneho časového sledu udalostí a aktivít hovoríme o časovom harmonograme.

## **Management a ľudské zdroje**

Neoddeliteľnou súčasťou každého podniku sú jeho zamestnanci, a práve sociálny podnik má v tejto oblasti svoje špecifiká. V sociálnych podnikoch sa zamestnávajú znevýhodnené osoby, ktorým by mala byť poskytnutá pomoc začleniť sa do spoločnosti, v oblasti vzdelávania a takisto by sa mali podieľať na chode podniku.

Vo Výzve 129 [online] sa od žiadateľov vyžaduje výpis počtov zamestnancov a ich úväzkov spolu so stručným opisom náplne ich práce. Predstaviť by žiadateľ mal aj celý tím, ich kvalifikáciu alebo pracovné skúsenosti. Žiada sa tiež uviesť ako prebieha výberové riadenie a kvalifikačné alebo skúsenostné predpoklady budúcich zamestnancov.

## **Technické a technologické riešenie**

Táto časť plánu slúži na popísanie technických a technologických riešení, pokiaľ sa v danom sociálnom podniku vyžadujú alebo očakávajú. (Kurková a kol. 2015: 37)



## Finančný plán sociálneho podniku

Informácie z predošlých častí podnikateľského plánu prevedieme do číselnej podoby, teda do podoby finančného plánu. Na základe finančného plánu sociálny podnik ukazuje či je jeho zámer reálny. (Srpová, Řehoř 2010: 65)

Finančný plán by mal obsahovať náklady a výnosy, resp. tržby, porovnanie nákladov a tržieb a vypočítanie bodu zvratu. Všetky údaje odporúča Manuál (2015) si viesť v tabuľkách kvôli prehľadnosti a tiež pre ich následné porovnávanie s reálnymi hodnotami. Náklady sa delia na jednorazové investície a vstupné náklady, čo môže byť napríklad nákup potrebného vybavenia, ďalej sú to fixné náklady, ktoré sa opakujú každý mesiac, sú to napríklad náklady na mzdy zamestnancov a posledné sú variabilné náklady, ktoré sú priamo zviazané s každým vyrobeným produktom alebo službou. Je to napríklad materiál alebo suroviny potrebné k výrobe daného produktu. (Kurková a kol. 2015: 34)

Tržby sa v tejto fáze iba odhadujú. Úlohou je odhadnúť koľko je sociálny podnik schopný vyrobiť alebo urobiť za určitý čas, stanoviť cenu výrobku a následne odhadnúť tržby za určité obdobie. Náklady a tržby porovnáme a vypočítame bod zvratu<sup>40</sup>, teda kedy sa budú tržby rovnať nákladom a podnik začne byť ziskový. (Kurková a kol. 2015: 34 – 35)

## Doklady a prílohy

Prílohy v podnikateľskom pláne slúžia na doloženie napríklad výpisu z obchodného registru, fotografií, výsledkov prieskumov a analýz, rozvahy, dokladov o získaní ocenenia či certifikátu atď. (Srpová, Řehoř 2010: 66) Proste všetkého, čo sa vám do plánu nevošlo a tieto informácie by mohli byť pri posudzovaní sociálneho podniku prínosné.

V tejto kapitole bol teoreticky predstavený podnikateľský plán, v rámci ktorého je opísaný sociálny podnik, jeho podnikateľská aktivita, zamestnanci. Tiež je potrebná analýza trhu spočívajú v analýze zákazníkov, konkurencie a tieto poznatky neskôr aplikovať na analýzu vlastného podniku. V podnikateľskom pláne sa tiež vytvára harmonogram činností, vďaka ktorým sa plán uskutoční a na záver má byť vytvorený finančný plán. Všetky tieto časti podnikateľského plánu vedú k príprave a vytvoreniu reálnej predstavy, čo a ako bude potrebné urobiť pri realizácii plánu. Na základe tejto štruktúry podnikateľského plánu bude v nasledujúcej kapitole 4 vytvorený návrh projektu na založenie integračného sociálneho podniku v Olomouci.

---

<sup>40</sup> Bod zvratu sa vypočíta pomocou vzorca: Bod zvratu = fixné náklady/(cena mínus variabilné náklady za dané obdobie) (Kurková a kol. 2015: 35)

## **4 Návrh projektu integračného sociálneho podniku**

V predošlých kapitolách sa táto práca venovala teórii, ktorú v tejto kapitole aplikujem do praxe. Konkrétne je predmetom tejto kapitoly vytvorenie návrhu projektu na založenie integračného sociálneho podniku v Olomouci. K jeho tvorbe bude použitá štruktúra podnikateľského plánu podľa predchádzajúcej 3. kapitoly a jeho obsah sa bude odvíjať od poznatkov teórie prezentovanej v 1. a 2. kapitole.

### **4.1 Zhrnutie**

Cieľom tohto návrhu projektu je založiť sociálny podnik prevádzkujúci vegetariánsko-vegánske bistro v Olomouci, ktorý bude zamestnávať 2 osoby po výkone trestu odňatia slobody. Pre založenie sociálneho podniku bude využitá právna forma s.r.o., pričom zakladateľkou budem ja osobne. Okrem poskytnutia zamestnania bude cieľovej skupine poskytnutá psychosociálna podpora za pomoci sociálnych služieb a neziskových organizácií v Olomouci.

Založením tohto podniku sa snažím naplniť miestnu potrebu vyplývajúcu z nedostatku vegetariánskych a vegánskych reštaurácií v Olomouci. Oproti konkurencii bude podnik vynikať v zohľadňovaní environmentálnych aspektov podnikania, v príprave jedla pred očami zákazníkov a najmä ponukou, ktorá bude odlišná od konkurencie.

Potencionálnymi zákazníkmi sú študenti miestnej univerzity, zamestnanci miestnych firiem a turisti mesta Olomouc. Marketing podniku bude postavený na zdravej a kvalitnej ponuke jedla za prijateľnú cenu, ktorá bude oproti iným vegetariánskym a vegánskym podnikom nižšia.

Založenie tohto podniku si bude vyžadovať počiatočnú investíciu vo výške 973 000 Kč a hradená bude predovšetkým dotáciami, príspevkami Úradu práce, darmi a vlastnou investíciou. Chod podniku bude hradený najmä výnosmi z vlastnej činnosti a náklady budú dopĺňané ďalšími zdrojmi.

### **4.2 Informácie o sociálnom podniku**

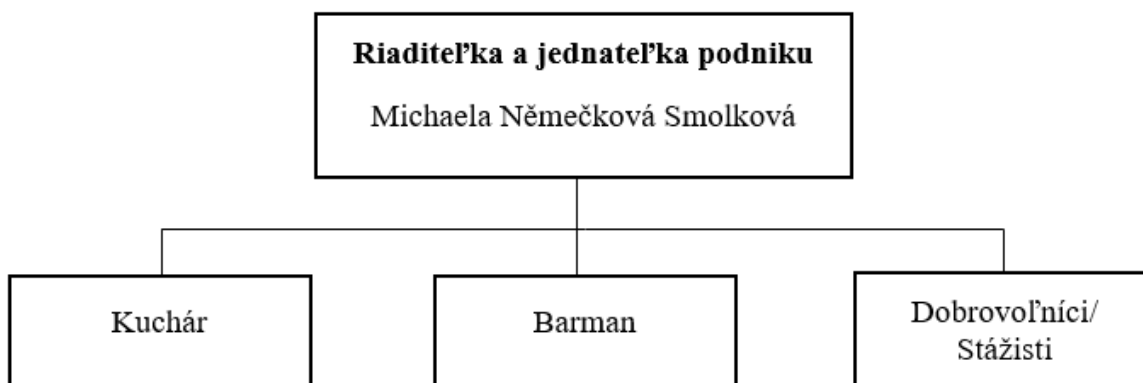
Návrh projektu je vytvorený za účelom založenia integračného sociálneho podniku v Olomouci. Cieľovou skupinou sú osoby po výkone trestu odňatia slobody, ktorým bude poskytnuté zamestnanie v danom podniku a tiež psychosociálna podpora za účelom úspešnej reintegrácie do spoločnosti.

*Cieľom sociálneho podniku je zamestnávať 2 osoby po výkone trestu odňatia slobody v sociálnom podniku, ktorý prevádzkuje vegetariánsko-vegánske bistro v Olomouci s otváracou dobou v Pondelok – Piatok v čase od 11:00 – 15:00.*

Tento podnik založím ja osobne, Michaela Němečková Smolková, pričom mojou hlavnou motiváciou je poskytnutie zamestnania osobám po výkone trestu. Pre túto cieľovú skupinu som sa rozhodla z dôvodu, že podnikov zamestnávajúcich túto cieľovú skupinu nie je v Českej republike veľa, v Olomouci žiadny a tým sa budem líšiť od konkurencie. Zároveň si myslím, že práve zamestnanie pomôže týmto ľuďom k úspešnej reintegrácii. Momentálne som študentkou sociálnej práce na Univerzite Palackého v Olomouci, kde som počas štúdia absolvovala kurzy zamerané na sociálnu ekonomiku, ekonomiku obce, projektové riadenia atď. Okrem toho som na jeseň 2018 absolvovala jednodňový vzdelávací kurz MPSV s názvom „Jak úspěšně začít podnikat v gastronomii“, v rámci už spomenutého štúdia som tiež absolvovala exkurziu v dvoch sociálnych podnikoch v Olomouci.

Sociálny podnik bude sídliť v centre Olomouca (viď Príloha č.6.1), pričom kľúčové bude zaistenie vhodných priestorov. Tie by mali byť hlavne ľahko dostupné a na mieste, kde podnik každý jednoducho nájde. Sociálny podnik bude fungovať ako prevádzka bistra s vegánskym a vegetariánskym jedlom a predpokladanými zákazníkmi budú zamestnanci okolitých firiem a študenti.

Právna forma sociálneho podniku bude spoločnosť s ručením obmedzeným (ďalej len s.r.o.). Táto právna forma je vhodná pri zakladaní podniku jednou osobou, pričom je možné počas jej fungovania pridávať ďalších spoločníkov. To je hlavný dôvod voľby tejto právnej formy. Pri zakladaní budem jediným spoločníkom s.r.o. ja. Organizačná štruktúra je znázornená na Obrázku 1.



*Obrázok 1 Organizačná štruktúra podniku*

Prevádzka sociálneho podniku bude prebiehať v prenajatých priestoroch v centre Olomouca. Priestory budú mať minimálne 5 miestností, z ktorých najväčšia bude slúžiť ako reštaurácia. Otváracie hodiny sú počas pracovných dní medzi 11:00 – 15:00 hod. V sociálnom podniku budú zamestnaní celkovo 3 zamestnanci na plné úväzky, pričom dvaja z nich budú zamestnanci cieľovej skupiny. Pracovná doba bude 8:00 – 16:30.

<b>Otváracie hodiny</b>	
Pondelok	11:00 – 15:00
Utorok	11:00 – 15:00
Streda	11:00 – 15:00
Štvrtok	11:00 – 15:00
Piatok	11:00 – 15:00
Sobota	Zatvorené
Nedeľa	Zatvorené

*Tabuľka 1 Otváracie hodiny podniku*

Cieľ podniku a jeho bežná prevádzka bude zaistená za spolupráce so stakeholdermi, teda zainteresovanými subjektami do chodu podniku. Medzi významných stakeholderov patrí Úrad práce v Olomouci, za pomoci ktorého budú vyhľadávaní potenciálni zamestnanci a v spolupráci s ním im bude zabezpečovaná rekvalifikácia. Úrad práce budem žiadať o príspevok na zriadenie jedného spoločensky účelného pracovného miesta, čo pomôže s financovaním počiatkových nákladov. Ďalším významným stakeholderom bude pobočka Probačnej a mediačnej služby v Olomouci, ktorá bude takisto potenciálnym zdrojom zamestnancov a psychosociálnej podpory zamestnancov. Nezanedbateľnými stakeholdermi bude Charita Olomouc a ďalšie sociálne služby a neziskové organizácie v Olomouci, s ktorými bude nadviazaná spolupráca za účelom pomoci cieľovej skupine s ďalšími potrebami a zaistenie psychosociálnej podpory. Oslovená bude aj Univerzita Palackého v Olomouci za účelom poskytnutia dobrovoľníkov z rad študentov a naopak poskytnutia možnosti absolvovať stáž v sociálnom podniku. Významnými dodávateľmi surovín bude napríklad Bezobalový obchod v Olomouci, sociálne podniky Naše café a Přirozenou cestou a ďalší miestny podnikatelia.

<b>Významní stakeholderi</b>	
Úrad práce v Olomouci	Pomoc so zaistením zamestnancov, psychosociálna podpora, financovanie
Probačná a mediačná služba v Olomouci	Pomoc so zaistením zamestnancov, psychosociálna podpora
Univerzita Palackého v Olomouci	Dobrovoľníci, sťaže
Charita Olomouc, sociálne služby, neziskové organizácie	Psychosociálna podpora a ďalšia pomoc podľa potrieb zamestnancov
Dodávatelia (napr. Naše café, Přirozenou cestou, Olomouc bez obalu atď.)	Suroviny na prípravu jedla a nápojov

*Tabuľka 2 Významní stakeholderi*

Dlhodobým strategickým cieľom sociálneho podniku nad rámec tohto projektu je rozšírenie prevádzky podniku a tým navýšenie počtu zamestnancov z cieľovej skupiny. Toto rozšírenie môže nastať viacerými spôsobmi, pričom budú v danom období, kedy k rozšíreniu môže dôjsť, vždy zvážené jednotlivé možnosti a vyberie sa tá najlepšia. Týmito možnosťami sú predĺženie otváracej doby podniku, rozšírenie prevádzkových dní na víkendy, poskytovanie cateringových služieb, prenajímanie priestorov na súkromné udalosti alebo rozšírenie činnosti o rozvoz jedla.

### **4.3 Naplňovanie princípov sociálneho podniku v praxi**

Sociálne podnikanie stojí na 3 základných pilieroch, sociálny, ekonomický a miestny a environmentálny prospech. Ich praktické naplňovanie je opísané nižšie.

#### **Sociálny prospech**

Naplňovanie sociálneho prospechu tohto sociálneho podniku bude prebiehať zamestnávaním 2 osôb po výkone trestu odňatia slobody. Celkovo budú v sociálnom podniku zamestnané 3 osoby, cieľová skupina tak tvorí 66,66 % všetkých zamestnancov. Pri zamestnávaní tejto cieľovej skupiny budú zohľadnené aj ďalšie špecifické potreby, ako podpora udržiavania sociálnych kontaktov s rodinou, pomoc s ubytovaním, zaistenie vzdelávania atď. Tieto potreby budú naplňované v spolupráci s ďalšími subjektami.

Zamestnanci budú mať možnosť podieľať sa na chode a rozvoji sociálneho podniku. Na pravidelných poradách budú všetci zamestnanci oboznámení o aktuálnom stave sociálneho podniku, ku ktorému sa budú môcť vyjadriť a navrhnúť riešenia a ďalší postup práce.

Dvakrát do roka sa zamestnanci z cieľovej skupiny zúčastnia rekvalifikačných kurzov zameraných na prácu v gastro podniku (kurzy varenia, pečenia, barman atď.). Tie budú zaisťované s pomocou Úradu práce v Olomouci a vyberané budú podľa potrieb podniku a cieľovej skupiny. Účasť na vzdelávacích kurzoch bude doložená certifikátom/osvedčením o účasti, ktorý si zamestnanci prevezmú a bude im slúžiť do budúcnosti na doloženie ich kvalifikácie.

Na internetových stránkach podniku bude pre verejnosť dostupný krátky opis ponúkaných služieb, história podniku spolu s motiváciou k jeho založeniu.

Inovácia sociálneho podniku spočíva vo výbere cieľovej skupiny, ktorá nie je sociálnymi podnikmi zamestnávaná. Inovatívny je aj spôsob podnikania – prevádzka vegetariánsko-vegánskeho bistra, ktorých v Olomouci nie je mnoho. Oproti komerčným podnikom je tento podnik inovatívny tiež v environmentálne udržateľnom spôsobe podnikania.

### **Ekonomický prospech**

V prípade, že sociálny podnik bude ziskový, bude minimálne 51 % zo ziskov reinvestovaných späť do podniku alebo k napĺňovaniu vyššie deklarovaného cieľa. Informácie o reinvestíciách daného roku budú verejne dostupné vo výročnej správe sociálneho podniku.

K napĺňaniu ekonomického prospechu bude slúžiť okrem iného, vytvorený podnikateľský plán a etický kódex podnikateľa. Podnikateľský plán obsahuje stratégiu riadenia ekonomických rizík, krízový plán v prípade platobnej neschopnosti a spôsoby, akým budú o tejto situácii oboznámení stakeholderi. Takisto v ňom bude vytvorená stratégia postupného znižovania finančnej závislosti na vonkajších zdrojoch. Etický kódex obsahuje spôsob napĺňania troch základných pilierov sociálneho podniku. Reflexia napĺňania týchto dokumentov bude súčasťou výročnej správy.

S každým pracovníkom budú individuálne stanovené ciele vzdelávania, ktoré by chcel zamestnaním v sociálnom podniku dosiahnuť. Tieto ciele budú stanovené na základe pracovnej pozície, pričom ich dosahovanie bude obrazom produktivity ich práce. Priebežne, každý štvrtý rok, budú ciele a produktivita práce zamestnanca individuálne vyhodnocované a celková produktivita sociálneho podniku vždy na spoločnej pracovnej porade.

Na konci každého kalendárneho roku vypracuje vedúci pracovník výročnú správu za uplynulý rok. Bude spracovaná vždy k 1.4. nasledujúceho kalendárneho roku a verejne bude dostupná na internetových stránkach podniku. Jej obsahom bude účtová závierka, teda konečná rozvaha a výsledok hospodárenia spolu s výrokom auditora. Ďalej bude obsahovať organizačnú štruktúru (viď Obrázok 1), zhodnotenie napĺňania cieľov podniku a plány do ďalšieho roku.

## **Environmentálny a miestny prospech**

K naplňovaniu miestneho prospechu bude dochádzať predovšetkým využívaním miestnych zdrojov a naplňovaním miestnych potrieb. Tým, že bude sociálny podnik sídliť v centre mesta Olomouc, jeho typickými zákazníkmi sú ľudia žijúci, pracujúci či študujúci v Olomouci. Založením tohto podniku sa snažím reagovať aj na miestnu potrebu vyplývajúcu z nedostatočnej ponuky vegánskych a vegetariánskych reštaurácií.

Pri prevádzke sociálneho podniku budeme spolupracovať primárne s miestnymi dodávateľmi z Olomouca či Olomouckého kraja. Vyhladávané budú tiež spolupráce s ďalšími sociálnymi podnikmi, podnikmi vyrábajúcimi či predávajúcimi produkty v bio a ekologickej kvalite či českej výroby. Dôkazom naplnenia tohto cieľa bude označenie nakupovaných produktov značkami ako bio, eko, Český výrobok atď.

Príkladom spolupráce s miestnym aktérom môže byť Univerzita Palackého v Olomouci, s ktorou bude nadviazaná spolupráca za účelom poskytovania stáží a dobrovoľníckych aktivít jej študentom. Tým naplním ďalší z deklarováných princípov sociálneho podniku, teda zapojenie miestnych dobrovoľníkov do chodu podniku.

Environmentálny prospech bude sociálny podnik naplňať používaním ekologických čistiacich prostriedkov, šetričmi vody umiestnenými na všetkých vodovodných kohútikoch, používaním umývačky riadu, triedením odpadu či používaním kompostéru na biologický odpad. Odpad, ktorý bude možné využiť napríklad na kŕmenie hospodárskych zvierat, bude darovaný miestnym chovateľom a hospodárom. Za účelom čo najmenej produkcie odpadu nadviažem spoluprácu s miestnou Charitou, ktorej budú darované nespotrebované zvyšky jedla pre ľudí bez domova.

Súčasťou podniku bude používanie recyklovaného papiera na tlač dokumentov a využitie recyklovaného nábytku na zaradenie. Ten získam oslovením miestnych obyvateľov s prosbou o dar v podobe nimi nepoužívaného, ale stále funkčného nábytku. Potrebné gastro vybavenie bude primárne získané od miestnych podnikateľov, ktorý predávajú funkčný gastro nábytok. Toto zariadenie prejde kontrolou funkčnosti a bude vyberané tak, aby vyhovovalo podmienkam tohto sociálneho podniku.

## **4.4 Popis podnikateľskej príležitosti**

Vo svete sa za posledné roky výrazne šíri myšlienka udržateľného spôsobu života, ktorého súčasťou môže byť úprava stravovania. Vegetariánstvo či vegánstvo je veľkým trendom, čím rastie aj dopyt po podnikoch poskytujúcich vegánske a vegetariánske jedlo.

Sociálny podnik bude prevádzkovať vegetariánsko-vegánske bistro v centre Olomouca. Zákazníci si budú môcť vyberať zo stálej a dennej obedovej ponuky jedla, z dezertov, nápojov a špeciálnej ponuky. Stála ponuka bude obsahovať 10 druhov jedla a obedové menu budú tvoriť 2 hlavné jedlá a 1 polievka. Vegánske jedlo znamená jedlo bez obsahu živočíšnych produktov a vegetariánske jedlá budú obsahovať niektoré živočíšne produkty okrem mäsa.

Čerstvé domáce dezerty budú odkúpené od sociálneho podniku Naše café alebo budú vlastnej výroby. Z nápojov bude bistro ponúkať čaj, kávu od miestnych pražiarní, čapovanú Kofolu a pivo, balené džúsy a minerálky. Na spestrenie ponuky budú slúžiť sezónne špeciality či chuťovky ako horúce maliny, domáca zmrzlina, horúci džús, kakao a iné.

Ponúkané jedlo bude pestré, zdravé a cenovo dostupné pre pracujúcich zákazníkov, aj pre študentov. Ceny denného menu sa budú pohybovať medzi 100 - 120 Kč a ceny stálej ponuky v rozmedzí 110 – 140 Kč. Už samotné servírovanie bude zákazníka lákať k ďalšej návšteve. Používať budeme čerstvú zeleninu najmä od miestnych farmárov a menších miestnych podnikateľov.

Konkurenčnou výhodou sociálneho podniku oproti iným sociálnym podnikom v Olomouci bude odlišnosť podnikateľskej aktivity a cieľová skupina zamestnancov. Zamestnávajúci ľudí po výkone trestu a prevádzkovaní bistra nerobí ani jeden zo sociálnych podnikov v Olomouci. Konkurenčnou výhodou oproti komerčným podnikom je ponuka vegánskeho a vegetariánskeho jedla a zohľadňovanie environmentálnych a miestnych aspektov poskytovania služieb. Práve to sú dva zásadné aspekty podniku, na ktorých bude postavený marketing.

Zvláštna pozornosť bude venovaná kvalite ponúkaného jedla. Vďaka pravidelnej účasti zamestnancov na vzdelávacích kurzoch budeme sledovať trendy v gastro svete a odberom kvalitných a čerstvých surovín zaistíme kvalitu podávaného jedla. Zvlášť si dáme záležať na jeho príprave, ktorá bude pre zákazníka ozvláštnená tým, že ju bude môcť vidieť na vlastné oči. Ďalším významným aspektom podnikania je vytvoriť z bistra miesto, ktoré bude atraktívne pre zákazníkov, aj pre zamestnancov.

Sociálny podnik bude sídliť v centre Olomouca a priestory by mali mať minimálne 5 miestností, pričom najväčšia a hlavná miestnosť bude slúžiť ako reštaurácia. Reštaurácia bude zariadená v jednoduchom modernom štýle, bude vyvolávať príjemný a uvoľnený pocit u zákazníkov aj u zamestnancov. Najväčšou doménou hlavnej miestnosti bude bar, za ktorým bude prebiehať príprava jedla a nápojov pre zákazníkov. Zákazníci tak budú môcť na vlastné oči vidieť ako sa im pripravuje jedlo, čo v nich môže vyvolať záujem navštíviť podnik znova a skúsiť iné jedlo. Predpokladaný počet miest na sedenie je 30.



V sociálnom podniku budú zamestnané 3 osoby na plné úväzky, pričom 2 z nich budú osoby po výkone trestu odňatia slobody. Vedúci pracovník sa bude venovať najmä administratívnym povinnostiam, PR, marketingu, bude vytvárať objednávky surovín a zaisťovať chod podniku po logistickej stránke. Ďalší zamestnanci budú na pozícii kuchára a barmana, ktorých hlavnou náplňou práce bude príprava a výdaj jedla a nápojov.

## **4.5 Poslanie a vízia sociálneho podniku**

Poslaním sociálneho podniku je dlhodobou zamestnávať osoby po výkone trestu odňatia slobody v sociálnom podniku a poskytovať im psychosociálnu pomoc a podporu pri reintegrácii do spoločnosti.

Víziou sociálneho podniku je neustále zlepšovanie ponúkaných služieb a rozšírenie prevádzky za účelom navýšenia počtu pracovných miest pre osoby po výkone trestu odňatia slobody.

## **4.6 Analýza trhu**

Analýza trhu ukáže aké faktory ovplyvňujú a budú vplývať na chod podniku. Vytvorená bude analýza potenciálnych zákazníkov a z nej potom vytvorený typický zákazník nášho podniku. Nakoniec bude analyzovaná aj konkurencia.

### **4.6.1 Analýza PESTLE**

#### **Politické faktory**

Politické faktory ovplyvňujúce založenie a chod sociálneho podniku úzko súvisia s legislatívnymi faktormi. V súčasnosti neexistuje zákon o sociálnom podnikaní, čo v mnohých oblastiach ovplyvňuje aj tento sociálny podnik. V súčasnosti je vytvorený jeho návrh a je pravdepodobné, že sa za nejaký čas prijme. V súčasnosti teda neexistujú možnosti, ktoré by napomáhali k prevádzke sociálneho podniku, no ak bude zákon prijatý po založení tohto podniku, bude musieť sa mu prispôbiť. To zaiste ovplyvní chod podniku, no momentálne nie je úplne jasne v čom konkrétne.

Aj keď zákon nie je prijatý, politický záujem o rozvoj sociálneho podnikania existuje. Ministerstvá podporujú rozvoj sociálneho podnikania vyhlasovaním Výziev na poskytnutie finančnej podpory sociálnym podnikom. Skrze niektorú z Výziev<sup>41</sup> na podporu sociálneho podnikania bude podnik financovaný, čím bude musieť podnik spĺňať kritériá tejto výzvy.

---

<sup>41</sup> V súčasnosti nie je vypísaná žiadna Výzva na podporu sociálneho podnikania a vzhľadom k prechodu ČR do nového programového obdobia je otázne, kedy nejaká Výzva vypísaná bude.

## Ekonomické faktory

Ekonomické faktory sa týkajú najmä stavu ekonomiky na národnej aj miestnej úrovni, miery nezamestnanosti, povinností zamestnávateľa v zmysle platenie daní, sociálnych a zdravotných odvodov svojim zamestnancom.

V súčasnosti je všeobecne známe, že ekonomika ČR je na svojom vrchole. Dôkazom toho je rekordne nízka nezamestnanosť<sup>42</sup>, nárast HDP<sup>43</sup>, navyšujúca sa priemerná ročná miera inflácie<sup>44</sup>, rast minimálnej mzdy a priemernej hrubej mzdy<sup>45</sup>. Na základe týchto faktorov boli stanovené mzdy zamestnancov na 20 000 Kč pre kuchára a barmana a na 30 000 Kč pre vedúcu pracovníčku.

Každého zamestnávateľa sa týka povinnosť platby daní z príjmov a odvodov na sociálne a zdravotné poistenie svojich zamestnancov. Dane z príjmov fyzických a právnických osôb stanovuje právnickým osobám daň z príjmu v hodnote 19 %. (Zákon č. 586/1992 Sb.) Odvody na sociálne a zdravotné poistenie, ktoré platí zamestnávateľ zamestnancovi, je stanovené na 34 % hrubej mzdy zamestnanca. Povinnosťou podnikateľov, ktorých ročný obrat je vyšší ako 1 milión Kč, je platiť daň z pridanej hodnoty (ďalej aj DPH), ktorých výška je pre stravovacie služby 15 %. (Zákon č. 235/2004 Sb.)

## Sociálne faktory

Vplyv na fungovanie sociálneho podniku v Olomouci môžu mať aj sociálne a kultúrne faktory. Olomouc je krajským mestom Olomouckého kraja, je 6. najväčšie mesto v ČR, pričom počet obyvateľov k 31.12.2018 bol 100 523 osôb<sup>46</sup>.

V tomto meste sídli tiež Univerzita Palackého, ktorá je druhou najstaršou univerzitou v ČR. Študuje v nej približne 20 000 študentov a zamestnáva takmer 4 000 zamestnancov<sup>47</sup>. Olomouc je tak právom nazývaná tiež študentským mestom. Vďaka miestnej univerzite sa v Olomouci konajú pravidelné aj nepravidelné akcie ako Univerzitný Majáles, medzinárodný festival AFO (Academia film Olomouc) a iné, čo prispieva ku kultúrnemu vyžitiu mesta. Práve

---

<sup>42</sup> Nezamestnanosť bola na konci roku 2019 na úrovni 2 %. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace). [cit. 6.4.2020].

<sup>43</sup> HDP narástlo oproti roku 2018 podľa predbežných odhadov o 2,4 %. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2019>. [cit. 6.4.2020].

<sup>44</sup> Priemerná ročná inflácia bola v roku 2019 na úrovni 2,8 %. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny). [cit. 6.4.2020].

<sup>45</sup> Minimálna mzda na rok 2020 je 14 200 Kč, priemerná hrubá mzda za rok 2019 bola 36 144 Kč. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace). [cit. 6.4.2020].

<sup>46</sup> Všetky údaje dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=VUZEMI\\_43\\_500496#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=VUZEMI_43_500496#). [cit. 6.4.2020].

<sup>47</sup> Dostupné z: <https://www.upol.cz/univerzita/zakladni-informace/>. [cit. 6.4.2020].

študenti, zamestnanci a návštevníci univerzitných akcií sú potenciálnymi zákazníkmi sociálneho podniku, ktorý môžu mať významný vplyv na jeho rozvoji.

Mesto Olomouc je druhou najväčšou pamiatkovou rezerváciou v ČR<sup>48</sup>, čo prispieva k turizmu tohto mesta. Z kultúrneho života tu môžu (nielen) turisti navštíviť jedno z divadiel či múzeí, zoologickú záhradu, Aquapark, historické pamiatky či ďalšie atrakcie a zaujímavosti. Olomoucký kraj ako celok je bohatý na kultúrne vyžitie, o čom svedčí vysoká návštevnosť turistov. Olomoucký kraj navštívilo za rok 2019 celkom 761 615 turistov<sup>49</sup>.

### **Technologické faktory**

V dnešnej dobe technologického pokroku, sa za úplný štandard považuje mať minimálne webové stránky akéhokoľvek gastronomického podniku. Webové stránky podniku slúžia ako prezentačný nástroj pre širokú verejnosť, kde budú zverejnené napríklad otváracie hodiny, adresa, aktuálna ponuka či fotografie podniku. Pri tvorbe webových stránok netreba zabúdať na ich vzhľad a na ich kompatibilitu s mobilnými zariadeniami, čo zaistí bezproblémové zobrazenie stránok aj na telefónoch a tabletoch.

Webové stránky podniku si však človek musí vyhľadať sám od seba, čo si vyžaduje znalosť o existencii podniku. Ako nástroj, kde môže byť sociálny podnik zobrazený náhodne komukoľvek, môže poslúžiť sociálna sieť Facebook. Tu je možné si bezplatne vytvoriť stránku sociálneho podniku a následne investovať do jeho propagácie na tejto platforme. Ďalšou často používanou sociálnou sieťou medzi mladými ľuďmi je Instagram. Ide o sociálnu sieť založenú na zverejňovaní fotografií, skrze ktoré sa sociálny podnik prezentuje. Sociálne siete umožňujú bezplatnú reklamu sociálneho podniku, no je možné do nej aj investovať a zvýšiť tak rozsah sebaaprezentácie.

V rámci propagácie sociálneho podniku môžu poslúžiť aj recenzie a skúsenosti zákazníkov. Na tie bude vytvorený formulár a ich odpovede budú zverejnené.

### **Legislatívne faktory**

Významný faktor, ktorý v budúcnosti môže ovplyvniť chod sociálneho podniku, súvisí s legislatívnym ukotvením sociálneho podnikania. V súčasnosti neexistuje zákon o sociálnom podnikaní a preto je jeho založenie postavené na princípoch integračného sociálneho podniku, ktoré sú všeobecne uznávané, no nie sú legislatívne ukotvené. V prípade, že Česká republika prijme zákon o sociálnom podniku, môžu nastať počas prevádzky podniku zmeny. V súčasnosti

---

<sup>48</sup> Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/o-meste>. [cit. 6.4.2020].

<sup>49</sup> Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xm/cestovni\\_ruch-xm](https://www.czso.cz/csu/xm/cestovni_ruch-xm). [cit. 6.4.2020].

však existuje návrh zákona o sociálnom podniku, ktorého obsah sa pri vytváraní projektu zohľadnil.

Tento sociálny podnik sa legislatívne opiera o Zákon o obchodných korporáciách (zákon č. 90/2012 Sb.). V ňom je legislatívne zakotvená právna forma sociálneho podniku, teda spoločnosť s ručením obmedzeným. Tento zákon dovoľuje založiť s.r.o. jednou osobou, ktorá má povinnosť pri jej založení spísať zakladateľskú listinu formou notárskeho zápisu a následne ju zapísať do obchodného registru. Každý spoločník má vkladovú povinnosť v hodnote minimálne 1 Kč.

### **Ekologické faktory**

V dnešnej dobe sa čím ďalej tým častejšie stretávame s názorom, že naša planéta čelí ekologickej kríze. Tieto tvrdenia sú založené na presvedčeniach, že planéta Zem nie je schopná prežitia pri súčasnom konzumnom spôsobe života. Celosvetová ekologická situácia má vplyv aj na tento sociálny podnik. ČR nemá zavedené povinné opatrenia na znižovanie dopadov ekologickej krízy pre podnikateľov v gastro biznise. Dnes je zohľadňovanie ekologických aspektov poskytovania služieb považované za novinku a trend, no zanedlho sa to bude musieť stať štandardom až nevyhnutnosťou každej prevádzky.

Sociálne podniky majú vo svojich základných princípoch povinnosť zohľadňovať environmentálne aspekty podnikania. Tie bude naplňaj aj tento podnik spôsobmi, ktoré sú uvedené v kapitole 4.3.

#### **4.6.2 Analýza zákazníkov**

Vzhľadom k tomu, že sociálny podnik zakladám v meste Olomouc, hlavnými zákazníkmi budú občania mesta Olomouc. Olomouc je veľké krajské mesto a ponúka veľa možností, na koho sa dá ponukou sociálneho podniku zamerať. Tým, že tu sídli Univerzita Palackého, budú tvoriť časť zákazníkov jej študenti. Druhou cieľovou skupinou budú zamestnanci firiem v okolí sídla podniku.

Čo sa týka životného štýlu potenciálnych zákazníkov, pravdepodobne budú navštevovať sociálny podnik najčastejšie vegetariáni a vegáni, no podľa vlastného šetrenia potenciálnych zákazníkov<sup>50</sup> budú tvoriť veľkú časť zákazníkov nevegáni a nevegetariáni.

---

<sup>50</sup> V rámci analýzy zákazníkov som vytvorila krátky online dotazník, ktorý som prostredníctvom Facebooku rozdistribuovala medzi potenciálnych zákazníkov. Tento dotazník bol distribuovaný cielene medzi študentov Univerzity Palackého, tiež do skupiny vegánov žijúcich v Olomouci a medzi mojich známych, ktorý už sú pracujúci. Jeho výsledky tak nie sú reprezentatívne, slúžia skôr na zmapovanie preferencií ohľadne chodu a prevádzky bistra od mnou vyhradených potenciálnych zákazníkov. Jeho výsledky sú prezentované v Prílohe č.6.2.

Univerzita Palackého v Olomouci má 8 fakúlt a približne 20 000 študentov. Študenti sú mladí ľudia, ktorý sa neboja experimentovať a skúšať nové veci, čo môže byť plusom pri zvažovaní návštevy tohto sociálneho podniku. Zároveň sú to ľudia, ktorý čím ďalej tým viac vnímajú čo sa deje vo svete, uvedomujú si environmentálne problémy planéty. Keďže bude sociálny podnik dbať na dodržiavanie environmentálneho a miestneho prospechu, tento fakt môže pôsobiť lákavo práve pre túto skupinu ľudí. U mladých ľudí sa často lámu zaužívané stereotypy v uvažovaní, čo sa ukázalo aj pri odpovediach študentov na otázku či by navštívili tento podnik aj za predpokladu, že v ňom pracujú 2 osoby po výkone trestu. Až 55 zo 61 študentov (90,17 %) odpovedalo súhlasne.

Pri študentoch je však potrebné myslieť aj na to, že sú to zároveň ľudia bez veľkých príjmov. Na druhú stranu však sú často ochotní si za kvalitu svojho jedla priplatiť, preto bude cena stanovená tak, aby zodpovedala kvalite a zároveň si ho mohol dovoliť aj študent. Preferencie zákazníkov sa týkajú nielen kvality jedla, ale aj prostredia a atmosféry podniku. V dnešnej dobe si ľudia viac potrpia na vzhľade interiéru podniku a ak ich daný podnik zaujme, je veľmi pravdepodobné, že ho navštívia znova.

Druhú cieľovú skupinu tvoria zamestnanci okolitých firiem. V centre Olomouca sídli množstvo obchodov, kancelárií, bánk a iných pracovísk. Títo zamestnanci sú veľkým zdrojom príjmov väčšiny reštaurácií v centre mesta. Keďže má obedná prestávka 30 minút, zamestnanci tak preferujú reštaurácie v blízkosti svojho pracoviska a rýchlu obsluhu. Práve preto je návrh sídla sociálneho podniku v centre mesta, aby ho mala väčšina zákazníkov blízko. Počas prevádzky sa tiež budeme snažiť naplniť aj druhý požadovaný aspekt, rýchlosť obsluhy. V tomto podniku bude umožnená platba stravnými lístkami, ktorými práve táto skupina zákazníkov môže disponovať.

Podľa vlastného dotazníkového šetrenia budú veľkú časť potenciálnych zákazníkov tvoriť nevegetariáni a nevegáni, ktorý prídu podnik vyskúšať. V tomto prípade bude nutné poskytovať pestré a chutné jedlá, ktoré túto skupinu ľudí zaujmú natoľko, že sa tu radi budú vracat'. Z odpovedí na otázku v čom by mal byť sociálny podnik lepší ako konkurencia, aby ho navštívili, sa odpovede týkali hlavne ponuky jedla. Tá by mala byť podľa odpovedí pestrá, zaujímavá nielen pre vegetariánov a vegánov a mala by byť niečím iná, ako ponúka konkurencia. Podľa odpovedí z dotazníku sú hlavnými dôvodmi návštevy reštaurácie či bistra najmä ponuka, cena, lokalita a zariadenie podniku a obsluha. Na kvalitu týchto aspektov podnikania sa preto zameriam najviac.

### 4.6.3 Analýza konkurencie

V Olomouci nepodniká žiadny sociálny podnik v oblasti prevádzkovania bistra. Hlavnou konkurenciou sa tak stávajú komerčné podniky, konkrétne reštaurácie a bistrá v okolí predpokladaného sídla podniku (viď. Príloha č.6.1). Vzhľadom k tomu, že potenciálnymi zákazníkmi nebudú iba vegetariáni či vegáni (viď Analýza zákazníkov), konkurenčnými podnikmi sú nielen vegetariánske a vegánske podniky, ale aj podniky s „normálnou“ ponukou.

Analýza konkurencie je tak pomyselne rozdelená do dvoch skupín. Prvú tvoria podniky s vegetariánskou a vegánskou ponukou (Koza zůstala celá, Green bar) a druhú najnavštevovanejšie reštaurácie v oblasti sídla tohto sociálneho podniku (Moravská reštaurácia, Hanácka hospoda). Vyhľadávanie všetkých podnikov prebehlo použitím Google vyhľadávania a cez aplikáciu Tripadvisor.cz. Z „normálnych“ reštaurácií boli vybrané tie, ktoré boli zákazníkmi hodnotené ako najlepšie a zvolené vegetariánsko-vegánske reštaurácie sú mne jediné známe v danej oblasti. Všetky podniky budú porovnávané z hľadiska lokality, prostredia reštaurácie, ceny a ponuky jedla, pričom zistené silné a slabé stránky sú prezentované v Tabuľke 3.

#### **Koza zůstala celá**

Reštaurácia Koza zůstala celá je pomerne novou reštauráciou v Olomouci. Otvorená bola približne v roku 2018 a jej jedálničiek obsahuje iba vegetariánske a vegánske jedlá. Sídli na ulici Mlýnská, čo je veľmi dobrá poloha pre takýto podnik a počas teplých mesiacov otvárajú terasu na vonkajšie posedenie. Otváracie hodiny reštaurácie sú počas pracovných dní v čase obeda (11:00 – 15:00) a v stredu až sobotu aj v čase večere (približne medzi 16:00 – 22:00<sup>51</sup>).

Táto reštaurácia bola založená ako franšíza reštaurácie so sídlom v Prostějove. S tým súvisia nadobudnuté skúsenosti hlavne čo sa chodu podniku týka, jeho reklamy a ponuky.

Reštaurácia sa nachádza na poschodí a tým, že je nová, má moderné zariadenie. Práve zariadenie a interiér podniku je predmetom množstva pozitívnych recenzií, ktoré podnik má. Spokojnosť zákazníkov spočíva aj v kvalite jedla, ktorú reštaurácia ponúka a v obsluhu, ktorú hodnotia ako príjemnú. Obedy v tomto podniku prebiehajú formou bufetových stolov, z ktorých si zákazník môže vybrať podľa chuti a množstva, koľko chce. Obvyklá ponuka obsahuje 1 polievku, 3 hlavné chody a dve prílohy. V stálej ponuke sa nachádzajú aj zákusky, nápoje a šaláty. Čo sa týka zamerania na určitý druh jedla, varia medzinárodné jedlá.

---

<sup>51</sup> Tieto otváracie hodiny počas večerí sa v závislosti na dni menia.

Cenové rozpätie ponúkaného jedla sa nedá úplne presne zhodnotiť, pretože zákazníci vždy platia podľa hmotnosti jedla, ktoré si naložili. Priemerne je však reštaurácia zaradená do strednej až vyššej cenovej kategórie.

### **Green bar**

Green bar je reštaurácia so sídlom na ulici Ztracená v centre Olomouca. Svojim zariadením je jednoduchá, trochu pripomína modernejšiu jedáleň. V letných mesiacoch je možné využiť posedenie na terase. Otváracie hodiny reštaurácie sú v pondelok až piatok v čase medzi 10:00 – 17:00.

Veľkou konkurenčnou výhodou Green baru sú jeho viac ako 10 ročné skúsenosti a tradícia, vďaka čomu má u ľudí z Olomouca vysoké povedomie. Je to známa reštaurácia nielen medzi vegetariánmi a vegánmi, o čom svedčia dlhé čakacie rady počas obedových prestávok.

Green bar funguje na rovnakom princípe ako predošlá reštaurácia, ide o samoobsluhu a ponuku jedál formou bufetových stolov. Čo sa týka ponuky jedla, zameriavajú sa na českú a medzinárodnú kuchyňu. Aj v tomto prípade zaplatí zákazník len za to, čo si naloží na tanier. Menu pozostáva z niekoľkých hlavných chodov, čerstvých šalátov, dezertov, teplých a studených nápojov a domáceho pečiva. Green bar sa snaží svoju obvyklú ponuku spestriť napríklad čerstvou rybou podávanou v utorok či zameraním sa na rôzne regionálne kuchyne.

Cenovým rozpätím sa aj táto reštaurácia zaraďuje medzi stredne drahé až drahé reštaurácie. Zákazníci oceňujú najmä širokú ponuku čerstvých potravín, no nie je pre nich lukratívne zariadenie a atmosféra podniku.

### **Moravská restaurace**

Z viac ako 25 ročných skúseností čerpá Moravská reštaurácia, ktorá sídli na Horním námestí. Svojim zariadením pôsobí honosne, interiér je zariadený dreveným nábytkom, ktorý však môže pôsobiť zastaralo najmä pre mladých ľudí. Jedálny lístok sa zameriava na prevažne tradičné české jedlá, výber je široký a cenovo sa zaraďuje medzi drahé reštaurácie. Cena hlavného jedla z jedálneho lístku sa pohybuje na úrovni 300 – 400 Kč.

Moravská reštaurácia je otvorená počas celého týždňa v čase medzi 11:30 – 20:00. Je možné ju teda navštíviť počas obedového menu aj počas večere. Okrem hlavného jedla si tu zákazník môže objednať dezert a nápoj. Nápojový lístok obsahuje prevažne alkoholické nápoje pozostávajúce z kvalitných vín, piva, aperitívov či tradičných českých liehovín.

Podľa webových stránok je vidieť, že si na seba prezentácii dajú záležať. Zákazník si tu môže dopredu pozrieť jedálny lístok, čo je určite plus. Táto reštaurácia je známa aj príjemnou

a profesionálnou obsluhou a vysokou kvalitou jedla. Aj táto reštaurácia má počas letných dní otvorenú záhradku.

### Hanácka hospoda

Hanácka hospoda sa dá svojou ponukou tiež zaradiť do reštaurácie s českou a Európskou kuchyňou. Jej ponuka obsahuje tradičné české jedlá, 2 vegetariánske jedlá, šaláty alebo hamburgeri. Cenovo sa pohybuje na úrovni stredne drahej reštaurácie. Obedové menu stojí približne 120 Kč a cena jedál z jedálneho lístku sa pohybuje v rozmedzí 150 – 250 Kč. Okrem jedla ponúka táto reštaurácia aj dezerty a nápoje.

Túto reštauráciu je možné navštíviť počas obedového menu aj večere a to počas pracovných dní. Otváracia doba je v pondelok až piatok medzi 11:00 – 0:00. Lokalita reštaurácie je takisto výborná, nachádza sa na Dolním náměstí. Medzi ľuďmi z Olomouca je takisto známa aj vďaka dlhoročnej prevádzke a širokej a pestrej ponuke jedla.

Interiér podniku je zariadený lavicami, drevenými stoličkami a stolmi, čo pôsobí mierne zastaralo. Táto reštaurácia sa zdá byť vhodná na každodenné návštevy počas obedov aj večerí a vyberie si tu pravdepodobne každý. Počas letných dní je možné sedieť aj na záhradke pred reštauráciou.

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Koza zůstala celá</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalita</li> <li>• Prostredie podniku</li> <li>• Otváracie hodiny počas večere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákazník nevie dopredu koľko zaplatí</li> <li>• Slabá propagácia podniku</li> <li>• Stredne vysoké až vysoké ceny</li> </ul>
<b>Green bar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skúsenosti a tradícia</li> <li>• Veľké povedomie u ľudí v Olomouci</li> <li>• Lokalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prostredie podniku</li> <li>• Dlhé čakacie rady</li> <li>• Stredne vysoké až vysoké ceny</li> </ul>
<b>Moravská restaurace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalita</li> <li>• Veľké povedomie u ľudí v Olomouci</li> <li>• Tradičná česká reštaurácia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké ceny</li> <li>• Ponuka iba tradičných českých jedál</li> <li>• Pre mladých ľudí nelukratívne prostredie</li> </ul>
<b>Hanácka hospoda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalita</li> <li>• Veľké povedomie u ľudí v Olomouci</li> <li>• Rôznorodá ponuka jedla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fádne prostredie podniku</li> </ul>

Tabuľka 3 Analýza konkurencie



#### **4.6.4 SWOT analýza**

SWOT analýza nám pomôže zistiť silné a slabé stránky nášho sociálneho podniku, spolu s príležitosťami a hrozbami. Táto analýza je spracovaná aj na základe analýzy zákazníkov a konkurencie.

##### **Silné stránky**

Medzi silné stránky tohto sociálneho podniku patrí rozhodne motivácia a nadšenie k realizácii projektu. Ja osobne vidím zmysel takýto podnik reálne založiť v tom, že prostredníctvom neho môžem prakticky pomôcť ľuďom, ktorý to potrebujú. S motiváciou súvisí aj odhodlanie a chuť učiť sa a vymýšľať niečo nové.

Ďalšou silnou stránkou tohto podniku je rozhodne to, že prináša na olomoucký trh niečo, čo tu ešte nie je. A to v zmysle založenia sociálneho podniku prevádzkujúceho vegetariánsko-vegánskeho bistra a zamestnávajúceho vybranú cieľovú skupinu. V Olomouci takýto podnik nenájdeme, navyše sa tu nachádza len málo podnikov ponúkajúcich vegetariánsku a vegánsku stravu.

V neposlednom rade je silnou stránkou zaiste to, že tento podnik poskytne zamestnanie osobám po výkone trestu odňatia slobody. Ako sa ukázalo aj v analýze zákazníkov, väčšina z respondentov nemá problém podnik navštíviť za predpokladu, že v ňom budú pracovať 2 osoby po výkone trestu odňatia slobody (viď Príloha č.6.2).

##### **Slabé stránky**

Nezanedbateľnou slabou stránkou sú chýbajúce skúsenosti s podnikaním. To súvisí najmä s faktom, že som stále študentka a nikto z mojej rodiny neprevádzkuje gastro podnik, takže som nemala možnosť vidieť ako sa podniká. Mám však pracovné skúsenosti s obsluhou v reštaurácii, kaviarni a bistre, čo môže byť aspoň malým zdrojom skúseností.

Ďalšou slabou stránkou sú len malé skúsenosti s prácou s cieľovou skupinou. Som študentka a preto som tieto skúsenosti ešte nenabrala. Počas štúdia som však absolvovala dvojtyždňovú odbornú prax v Probačnej a mediačnej službe v Prostějove a v rámci bakalárskej práce som realizovala rozhovory s bývalými väzňami zamerané na ich životy po návrate na slobodu.

Pri zakladaní akéhokoľvek podniku je nutná vysoká počiatočná investícia, čo nebude inak ani pri zakladaní tohto podniku. Patrí to medzi slabé stránky, pretože predpokladám, že získavanie týchto financií bude zdĺhavý a náročný proces, ktorý môže realizáciu projektu značne predĺžiť alebo zastaviť.

## **Príležitosti**

Veľkou príležitosťou tohto sociálneho podniku je priniesť na trh niečo nové, čo konkurencia neponúka a tiež príležitosť byť lepší ako oni. V oblasti, kde bude prevádzka tohto sociálneho podniku sa nachádzajú 2 podniky s vegetariánsko-vegánskou stravou, čo je pre tento podnik veľkou príležitosťou. Môže ponúkať jedlá, ktoré konkurencia neponúka a ktoré zaujmú nielen vegetariánov a vegánov, ale aj ľudí, ktorý sa stravujú „normálnym“ spôsobom.

V dnešnej dobe sa veľa ľudí snaží udržiavať zdravý životný štýl, medzi ktorý nepochybne patrí aj zdravá strava. Mnoho ľudí sa tiež prikláňa k myšlienke, že práve vegetariánska a vegánska strava je zdravá a radi ju zaraďujú do svojho jedálničku. Práve pre ľudí, ktorým záleží na kvalite, pestrosti a dobrej chuti jedla bude tento podnik určený.

Príležitosťou je dobre zvolená lokalita sídla podniku. Jedná sa o centrum mesta Olomouc, kde sa pohybuje najviac ľudí, čo môže zvýšiť návštevnosť. Dobrá lokalita a zariadenie podniku sú faktory, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu pri výbere reštaurácie či bistra, do ktorej zákazník pôjde. Podnik bude zariadený moderne podľa aktuálnych trendov, no zároveň tak, aby sa v ňom cítil dobre naozaj každý.

## **Hrozby**

Veľkou hrozbou, ktorá môže ohroziť realizáciu projektu je nedostatok financií na založenie podniku. Tým, že podnik zakladám sama a môj osobný finančný stav nedovoľuje úplne pokrytie všetkých nákladov, budem financie získavať aj z iných zdrojov. Môže sa však stať, že žiadne ministerstvo nevypíše výzvu na podporu sociálneho podnikania, Úrad práce neschváli moju žiadosť o príspevok na zriadenie spoločenský účelného pracovného miesta, v rámci crowdfundingu sa nevyzberia požadovaná suma alebo mi banka neposkytne úver.

Nedostatok financií však môže byť problémom aj počas prevádzky podniku. Môže sa stať, že podnik nebude mať dostatok zákazníkov, čo spôsobí malé príjmy. Môže sa stať, že potenciálnych zákazníkov nezaujme naša ponuka, že ich prvá skúsenosť bude negatívna a nedajú nám šancu na jej opravu. Tým bude ohrozená existencia podniku.

Ďalším možným ohrozením je zamestnávanie osôb po výkone trestu odňatia slobody. Môžeme sa stretnúť s negatívnymi názormi a predsudkami voči tejto cieľovej skupine, čo môže ohroziť návštevnosť a imidž podniku.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivácia a nadšenie k realizácii projektu</li> <li>• Novinka na trhu v podobe gastro prevádzky sociálneho podniku</li> <li>• Poskytnutie zamestnania osobám po výkone trestu odňatia slobody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žiadne podnikateľské skúsenosti</li> <li>• Malé skúsenosti s prácou s cieľovou skupinou</li> <li>• Nutnosť veľkej počiatkovej investície</li> </ul>
<b>Príležitosti</b>	<b>Ohrozenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priniesť na trh niečo nové</li> <li>• Rozrastajúci sa trend žiť zdravo a ekologicky udržateľne</li> <li>• Lokalita a prostredie podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatok financií na založenie a prevádzku podniku</li> <li>• Možné predsudky k cieľovej skupiny</li> <li>• Nedostatok zákazníkov</li> </ul>

Tabuľka 4 SWOT analýza

#### 4.6.5 Riziká

Na základe predošlých analýz vysvitli určité riziká realizácie tohto projektu. S rizikami je možné pracovať a predchádzať im, čo bude navrhnuté v Tabuľke 5.

<b>Rizikové faktory</b>	<b>Riešenie</b>
Žiadne skúsenosti s podnikaním	Predchádzanie tohto rizika bude prebiehať niekoľkými spôsobmi - sebazvedávaním sa v oblasti podnikania a prevádzky gastro podniku; navštevovaním iných, nielen sociálnych, podnikov prevádzkujúcich gastro podnik a čerpanie z ich skúseností; účasťou na vzdelávacom kurze týkajúceho sa podnikania, vedenia účtovníctva a pod.; prevádzka bude spustená až vtedy, keď budem mať pocit, že som na to pripravená.

<p>Malé skúsenosti s prácou s cieľovou skupinou</p>	<p>Eliminácia rizika malých skúseností s prácou s osobami po výkone trestu odňatia slobody bude prebiehať štúdiom odbornej literatúry a výskumov týkajúcich sa života bývalých väzňov, nadviažem spoluprácu s Úradom práce v Olomouci, Probačnou a mediačnou službou, miestnou väznicou za účelom zvyšovania mojich poznatkov práce s touto skupinou ľudí. Počas podnikania nadviažem spoluprácu s ďalšími sociálnymi službami a neziskovými organizáciami, za pomoci ktorých sa budem učiť ako pracovať so zamestnancami.</p>
<p>Nedostatok financií na založenie a prevádzku podniku</p>	<p>Toto riziko sa budem snažiť eliminovať dobre spracovaným marketingovým plánom, ktorý bude zásadný pri zakladaní podniku. Dobrá propagácia priláka zákazníkov aj donátorov. Peniaze budem získavať z viacerých zdrojov, čo zvýši pravdepodobnosť ich nazbierania na založenie podniku. V priebehu prevádzky podniku budeme podľa aktuálneho stavu prispôsobovať našu ponuku tak, aby čo najviac zákazníkom vyhovovala, budeme ponúkať akcie a rôzne špeciálne ponuky (viď kapitola Marketing), ktoré nám zaistia tržby.</p>
<p>Nedostatok zákazníkov</p>	<p>Tomuto riziku sa budem snažiť predchádzať predovšetkým zaujímavou a pestrou ponukou kvalitných jedál, ktoré budú cenovo dostupné. Pri výbere priestorov prevádzky vyberiem ten s dobrou lokalitou a dostupnosťou. Zariadenie podniku bude moderné a atraktívne pre všetky generácie zákazníkov, pravidelne budú prebiehať rôzne akcie na jedlo aj pitie, čím prilákame nových zákazníkov. Propagácia podniku bude prebiehať hlavne na sociálnych sieťach, pre pracujúcich zákazníkov bude umožnená platba stravnými lístkami a budú oslovení budú miestni podnikatelia, pre ktorých bude vytvorená špeciálny druh stravných lístkov pre svojich zamestnancov (viď kapitola Marketing).</p>

Tabuľka 5 Riziká projektu

## 4.7 Marketing

Dobre nastavený marketingový plán môže efektívne pomôcť k úspechu podniku. Pomocou nástroja marketingového mixu určíme, akým spôsobom budeme pristupovať k jednotlivým nástrojom.

### Produkt

Sociálny podnik je založený ako vegetariánsko-vegánske bistro, z toho vyplýva druh ponúkaného produktu. Ten bude vegetariánske a vegánske jedlo, ktoré bude pripravované z čerstvých surovín primárne od miestnych dodávateľov. Jedálničiek bude obsahovať 10 druhov jedla v stálej ponuke a ďalšie 2 jedlá a 1 polievku v ponuke obedového menu.

Výsadou ponúkaného jedla bude hlavne to, že neobsahuje mäso alebo žiadne živočíšne produkty. Ponuka bude pestrá, bude obsahovať jedlá najmä z čerstvej zeleniny či strukovín a rôznych druhov príloh. Jedlo bude plné vitamínov a minerálov, na dochucovanie budú používané kvalitné koreniny a záležať si dáme aj na jeho servírovaní. Jedálny lístok bude zostavený tak, aby si z neho vybrali aj zákazníci s diétami či alergiami a zároveň bude možné si v ňom nájsť aj „menej zdravú“ alternatívu, ako napríklad hamburger vo vegánskom či vegetariánskom prevedení.

Výhodou oproti konkurencii bude to, že príprava jedla bude prebiehať pred očami zákazníkov. V tom spočíva pridaná hodnota nášho podniku, pretože sa jedná o nevídaný jav medzi olomouckými reštauráciami. Reagovať tak budeme na potrebu zákazníka nielen sa najesť, ale si odniesť nový gastronomický zážitok.

Okrem jedla si u nás zákazník bude môcť objednať aj nápoj ako čaj, kávu, čapovanú Kofolu a pivo, balené džúsy a minerálky. Ponuka bude obsahovať aj dezerty, ktoré budeme kupovať od sociálneho podniku Naše café alebo ich upečieme my. Na spestrenie ponuky a prilákanie nových zákazníkov budeme ponúkať sezónne špeciality či chuťovky, ako napríklad horúce maliny, domáca zmrzlina s príchuťou podľa výberu zákazníka, horúci domáci džús, kakao, horúca čokoláda a iné.

Vzhľadom k tomu, že produkt je zásadnou časťou marketingu, bude konečný jedálničiek stálej ponuky zostavený na základe dotazníkového šetrenia potenciálnych zákazníkov. Toto šetrenie prebehne približne 3 – 4 mesiace pred zahájením prevádzky a budú v ňom zisťované preferencie ponuky jedál potenciálnych zákazníkov. A to ako z rady vegetariánov a vegánov, tak aj nevegetariánov a nevegánov. Vďaka tomu sa priblížime svojou ponukou čo najviac zákazníkovi, no zároveň budú vybrané také jedlá, aby ich zvládli pripraviť kuchári podniku.

Tento jedálny lístok bude priebežne revidovaný a upravovaný podľa aktuálnych potrieb podniku aj zákazníkov.

## **Cena**

Významným marketingovým nástrojom, ako prilákať zákazníkov je cena ponúkaných produktov. Pri stanovovaní cien bude treba myslieť na to, že veľkú časť našich potenciálnych zákazníkov tvoria študenti, ktorý pravdepodobne nebudú ochotní platiť viac, ako u konkurencie. Pri stanovovaní cien je výhodou, že väčšiu časť ponuky tvorí stála ponuka, ktorej cena bude stanovená na dlhšie obdobie a bude možné ju prípadne poopraviť podľa potreby<sup>52</sup>. Pri zohľadnení týchto aspektov budú ceny stálej ponuky stanovené na základe cien konkurencie, zistení z dotazníkového šetrenia u potenciálnych zákazníkov a na základe nákladov spojených s chodom podniku.

Cena denného menu sa bude pohybovať v rozmedzí 100 - 120 Kč, pričom táto hodnota bola určená na základe prieskumu konkurenčných cien denného menu<sup>53</sup>. Ceny budú oproti iným vegetariánskym a vegánskym reštauráciám nižšie, no oproti cenám „normálnych“ podnikov budú na približne rovnakej úrovni. Finálna cena daného jedla bude stanovená na základe prepočtu nákladov na každú porciu.

Ceny nápojov a dezertov sa budú odvíjať od nákupných cien. K nim pripočítame približne 80 - 300 % ich ceny, pričom zohľadnené budú aj ceny obdobného tovaru u konkurencie.

## **Miesto**

Sociálny podnik bude sídliť v centre mesta Olomouc (viď Príloha 6.1). Konkrétne bude miesto prevádzky podniku vyberané na základe dostupných priestorov v danej oblasti v čase, kedy sa projekt bude realizovať. Tiež na základe ceny a hlavne dostupnosti pre zákazníkov. Naše produkty (jedlo) sa bude predávať v bistre, v ktorom bude prebiehať distribúcia smerom k zákazníkovi.

Priestory podniku budú moderne zariadené, čisté a budú vyvolávať príjemný zážitok z ich návštevy. Hlavnou doménou reštaurácie bude bar, za ktorým bude pripravované jedlo pred očami zákazníkov.

Jedlo, ktoré si tu budú môcť zákazníci kúpiť, bude finálnym ponúkaným produktom určeným k okamžitej spotrebe. Suroviny naň budú dodávané vopred dohodnutými

---

<sup>52</sup> Počas prevádzky podniku môžeme zistiť, že tržby nie sú dostatočné na pokrytie nákladov a vtedy môžeme napríklad ceny jedla zvýšiť alebo sa snažiť znížiť náklady.

<sup>53</sup> Ceny denného menu u vegetariánskych a nevegánskych podnikov sa pohybujú v rozmedzí 95 – 150 Kč. Ceny vegetariánskych a vegánskych jedál bývajú obvykle vyššie.

dodávateľmi. Všetky suroviny budú dodávané primárne od miestnych podnikateľov alebo iných sociálnych podnikov, popr. budú vybraní dodávatelia s najlepšimi cenami. Distribúcia surovín k nám bude prebiehať hlavne autami dodávateľov za predom dohodnuté poplatky, poprípade využitím iných dodávkových služieb.

Miesto sociálneho podniku bude oproti konkurencii výnimočné aj tým, že v rámci podnikania bude dodržiavaný environmentálny a miestny aspekt sociálneho podnikania. Práve to je marketingový nástroj, ktorý bude pri propagácii podniku vyzdvihovalý. V podniku budú používané ekologicky šetrné spotrebiče, na vybavenie podniku bude využitý starý nepoužívaný nábytok od miestnych ľudí. Aby sa jedlo, ktoré sa ešte dá konzumovať, zbytočne nevyhadzovalo, bude ponúknuté Charite Olomouc či ľuďom v núdzi. Zvyšok bude odvázaný miestnym farmárom na kŕmenie hospodárskych zvierat alebo bude kompostované.

### **Propagácia**

Z hľadiska získavania zákazníkov je kľúčová propagácia podniku. Tá bude prebiehať hlavne online formou. Sociálnemu podniku budú vytvorené webové stránky, kde sa zákazník dočíta o našom podniku. Bude tu uverejnený jedálny a nápojový lístok, fotogaléria podniku, nájde tu potrebné kontakty a stránka bude obsahovať vytýčený priestor na udelenie recenzie. Aktuality budú propagované hlavne na Facebookovej stránke sociálneho podniku a na účte na sociálnej sieti Instagram.

Na zvyšovanie povedomia o existencii sociálneho podniku bude slúžiť aj propagácia vo forme papierových letákov. Tie budú rozdistribúované najmä na miesta, kde sa zvyčajne pohybujú študenti a ľudia žijúci v Olomouci. Bude sa jednať napríklad o priestory Univerzity, miestnych škôl (nástenky fakúlt a škôl, menzy, internáty), verejné plochy, dvere sociálneho podniku či miesta pôsobenia našich partnerov.

V rámci propagácie a zvyšovania návštevnosti nášho sociálneho podniku ľuďmi zamestnanými vo firmách v okolí sociálneho podniku, budú vytvorené špeciálne platobné poukazy. Nimi bude možné platiť za jedlo iba v našom sociálnom podniku. Tieto poukazy budú mať hodnotu 50 Kč a budú predávané miestnym zamestnávateľom za cenu 30 Kč v rámci náhradného plnenia či podpory sociálneho podniku. Zamestnávatelia poukážky darujú svojim zamestnancom napríklad v rámci benefitov firmy. Zamestnanec, teda náš zákazník, ktorý dostane od svojho zamestnávateľa tento poukaz sa v prvom rade dozvie o našom sociálnom podniku a zároveň môže ušetriť na cene svojho obedu 50 Kč.

Propagácia podniku bude prebiehať aj formou špeciálnych ponúk a akcií. Príklad takejto akcie je jedlo + polievka za polovicu, pri objednávke polievky a hlavného jedla dostanú

zákazníci džbán vody s citrónom zadarmo atď. Špeciálne akcie budú šité na mieru aj študentom či stálym zákazníkom v podobe výhodnejších cien, súťaží atď.

Pri propagácii sociálneho podniku budú vyzdvihované najmä miestne a environmentálne aspekty sociálneho podniku. Propagácia bude stáť tiež na základe kvality a ponuky jedla, ktoré konkurencia neponúka. Naopak, citlivo bude komunikovaný fakt, že v sociálnom podniku pracujú osoby po výkone trestu odňatia slobody.

## **Ľudia**

Nástrojom, ktorý je fyzicky hmatateľný a viditeľný, sú zamestnanci podniku. Tí budú tvoriť „meno“ podniku, pretože sú to ľudia, s ktorými budú zákazníci prichádzať do osobného kontaktu. Potenciálni zamestnanci absolvujú prijímací pohovor, z nich budú vybraní tí najlepší a tí budú následne preškolení a prejdú vzdelávacím kurzom zameraným na prípravu a servírovanie jedla a nápojov. V rámci zvyšovania pracovných kompetencií bude kladený dôraz i na to, aby sa zamestnanci naučili komunikovať so zákazníkmi a reprezentovať podnik v tom najlepšom svetle.

V rámci budovania profesijnej kvalifikácie a kvality bude so zamestnancami prebiehať individuálne plánovanie. Každý zamestnanec si stanoví ciele, ktoré povedú k jeho profesijnému a osobnostnému rastu, čo sa pretaví aj do kvality ich práce a ponúkaných služieb podniku.

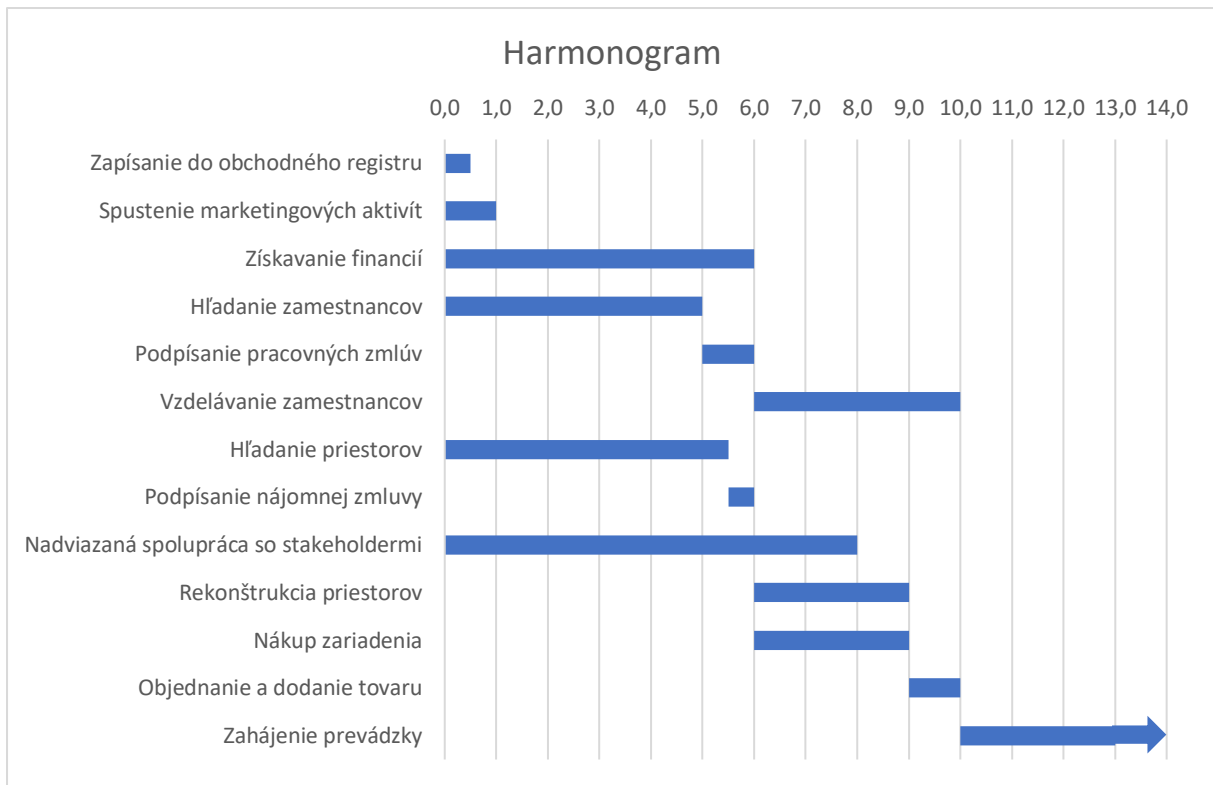
## **Partneri**

Súčasťou marketingu sociálneho podniku sú partneri, teda všetky osoby zainteresované do chodu tohto sociálneho podniku. Práve dobre nastavená spolupráca s rôznymi stakeholdermi môže viesť k zlepšeniu chodu podniku, k zvýšeniu návštevnosti či lepšiemu imidžu podniku. V rámci vytvárania partnerstiev budú vyberané tie subjekty, ktoré majú dobré meno, sú spoľahlivé a spolupráca s nimi bude pre tento sociálny podnik prospešná. Primárne budú vyberaní partneri z Olomouca či z jeho okolia. Takisto budú nadviazané spolupráce s inými sociálnymi podnikmi, ktoré touto formou podporíme.

## **4.8 Harmonogram**

Realizácia projektu bude prebiehať na základe predom určených aktivít, ktoré bude treba naplniť, aby bol dosiahnutý cieľ projektu, teda založenie sociálneho podniku. Harmonogram hlavných aktivít je vizuálne znázornený Ganttovým diagramom v Grafe 1. V nej je znázornený aj čas trvania danej aktivity, pričom číslice 0 – 14 znázorňujú mesiace od zahájenia projektu.





*Graf 1 Harmonogram projektu*

## 4.9 Management a ľudské zdroje

V novo vytvorenom sociálnom podniku budú zamestnané 3 osoby a podľa potreby budú využívaní dobrovoľníci a stážisti. Jednotlivé pozície budú 1 vedúca pracovníčka, 1 kuchár a 1 barman, pričom pracovná náplň sa môže podľa potreby meniť. Všetci zamestnanci budú pracovať na hlavný pracovný pomer na plné pracovné úväzky. Pracovná doba všetkých zamestnancov je 8:00 – 16:30, teda 40 hodín týždenne.

Vedúca pracovníčka bude zaisťovať logistiku chodu podniku, bude komunikovať s dodávateľmi, odberateľmi, stakeholdermi, viesť účtovníctvo atď., podľa potreby bude tiež pomáhať pri bežnej prevádzke podniku. Pracovnou náplňou človeka na pozícii kuchár bude hlavne príprava jedla, v kompetenciách zamestnanca na pozícii barman bude obsluha za kasou, príprava nápojov a vydávanie jedla.

Dvaja zamestnanci budú osoby po výkone trestu odňatia slobody. Ich výber bude prebiehať za spolupráce s pracovníkmi Úradu práce v Olomouci a Probačnej a mediačnej služby v Olomouci. Zaradenie zamestnancov na jednotlivé pozície bude prebiehať s ich spoluprácou a podľa ich schopností. Súčasťou výberového riadenia bude individuálny pracovný pohovor, počas ktorého bude zisťovaná najmä motivácia k práci a skúsenosti v obore, ktoré však nie sú podmienkou. Po výbere pracovníkov a ich priradení na konkrétnu pozíciu sa zúčastnia intenzívneho vzdelávacieho kurzu, kde sa budú vzdelávať v obore kuchár a barman.

Vzdelávanie týchto pracovníkov bude prebiehať aj počas prevádzky sociálneho podniku. Okrem zamestnania a vzdelávania im bude poskytnutá psychosociálna podpora v spolupráci s ďalšími subjektmi. Motivácia a odmeňovanie pracovníkov bude nastavené individuálne takým spôsobom, aby to splnilo efekt (napr. finančné odmeny, darčkové poukazy atď.). Určitým spôsobom motivácie môže byť pre pracovníkov aj zapájanie sa do riadenia a rozvoju sociálneho podniku, čo im bude umožnené.

#### **4.10 Technické a technologické riešenie**

Na realizáciu projektu a prezentovanie podniku bude potrebné vytvoriť webové stránky sociálneho podniku. Tieto stránky budú slúžiť ako prezentačný nástroj a informačné miesto pre zákazníkov, stakeholderov a širokú verejnosť. Na internetovej stránke bude opísaná činnosť sociálneho podniku, kontakt, bude tu uverejnený jedálny a nápojový lístok, fotografie sociálneho podniku a tiež verejne dostupné dokumenty ako výročná správa, zoznam stakeholderov atď. Vytvorenie tejto webovej stránky bude prebiehať formou daru.

Okrem webovej stránky bude sociálnemu podniku zriadené účty na bezplatných sociálnych sieťach ako Facebook a Instagram. Tieto stránky budú takisto slúžiť ako informačný nástroj pre širokú verejnosť. Ich správcom budú zamestnanci podniku a účty vytvorí vedúci pracovník.

Pre zaistenie chodu podniku v oblasti gastronómie bude potrebné technické zariadenie podniku v zmysle nákupu a nainštalovania potrebných spotrebičov, poprípade úpravy priestorov do požadovanej podoby. Miera tohto zásahu do priestorov bude záležať od ich dispozičného riešenia. Pravdepodobne bude potrebné postavenie baru spolu so zariadením potrebným na varenie, oddelenie kuchyne a skladu od reštaurácie či samotné zariadenie podniku.

#### **4.11 Finančný plán sociálneho podniku**

Najdôležitejšou časťou podnikateľského plánu, ktorá ukáže či je projekt uskutočniteľný je jeho finančný plán. Stručný výpis jeho najdôležitejších bodov (náklady, výnosy, bod zvratu) bude súčasťou tejto kapitoly a celý programový rozpočet nákladov a výnosov sa nachádza v Prílohe č.6.3.

##### **Náklady**

Tým, že sa v rámci tohto projektu zakladá nový sociálny podnik prevádzkujúci vegetariánsko-vegánske bistro, bude potrebná značná počiatočná investícia. Tá bude spočívať v nákupe zariadenia a vybavenia prevádzky bistra, predpokladaná je aj počiatočná investícia

v podobe rekonštrukcie priestorov. Počiatočné náklady tak činia dokopy 973 000 Kč, vrátane finančnej rezervy v hodnote 50 000 Kč na neočakávané výdaje. Táto rezerva je počiatočný vklad pri zakladaní s.r.o., zvyšná investícia bude hrazená cudzími zdrojmi (dotácie, ÚP, dary, popr. úver).

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Nákup zariadenia a inventár	735 000 Kč
Rekonštrukcia	80 000 Kč
Rezerva	50 000 Kč
Propagácia	3 000 Kč
Školenie zamestnancov	12 000 Kč
Zásoby	28 000 Kč
Ostatné vstupné náklady (kancelárske potreby, pohostenie, záloha za nájom)	65 000 Kč

*Tabuľka 6 Počiatočná investícia*

Medzi fixné mesačné náklady podniku patria osobné náklady, spočívajúce z miezd všetkých zamestnancov a platieb za zdravotné a sociálne poistenie. Celkovo budú na hlavný pracovný pomer zamestnaní 3 ľudia. Každomesačné náklady budú zahŕňať nájom, ktorý bude činiť odhadom 30 000 Kč mesačne<sup>54</sup>, zálohy za energie, platby za internet, telefón, opravy, kancelárske potreby, propagáciu, školenia pracovníkov, cestovné, poistenie majetku. V súčte sú fixné náklady 140 762 Kč mesačne.

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Mzdy	70 000 Kč
Zdravotné a sociálne poistenie	23 660 Kč
Nájom	30 000 Kč
Energie	12 000 Kč
Ostatné náklady	5 102 Kč

*Tabuľka 7 Fixné náklady*

Variabilné náklady tvoria prevádzkové náklady potrebné na nákup surovín na prípravu jedla. Ich výpočet v rozpočte podniku (viď. Príloha 6.3) je približný, reálne sa budú meniť

<sup>54</sup> Táto čiastka bola vytvorená na základe prieskumu cien priestorov ponúkaných realitnými kancelármi v Olomouci. Ceny prenájmu priestorov, ktoré by vyhovovali veľkosťou, lokalitou a celkovou dispozíciou, sa pohybovali v rozmedzí 25 000 – 32 000 Kč, z čoho som urobila priemer 30 000 Kč. Primárnou snahou však bude získať priestory vo vlastníctve mesta Olomouc, ktoré by mohlo poskytnúť priestory za symbolickú cenu.

podľa aktuálneho jedálnička a návštevnosti podniku. Všetky podoby nákladov (pesimistická, realistická a optimistická predstava rozpočtu) vychádzajú z totožného predpokladu priemernej ceny ponúkaných položiek a k nim stanoveným variabilným nákladom (viď. Tabuľka 8). V týchto nákladoch nie je započítaný náklady na energie spotrebovanej pri príprave ponuky, energie sú započítané vo fixných nákladoch.

	<b>Predpokladaná priemerná cena</b>	<b>Predpokladané priemerné variabilné náklady</b>
Hlavné jedlo	110 Kč	30 Kč
Pitie	25 Kč	11 Kč
Zákusok	45 Kč	10 Kč
Špeciálna ponuka	30 Kč	12 Kč

*Tabuľka 8 Priemerná cena a variabilné náklady ponuky*

V nákladoch sociálneho podniku nie sú zámerne uvedené náklady spojené s platbou DPH, pretože táto čiastka je zahrnutá vo variabilných nákladoch (potraviny budem nakupovať za ceny vrátane DPH). Daň z príjmu takisto nie je obsiahnutá v rozpočte projektu, pretože podnik bude s najväčšou pravdepodobnosťou určitý čas bez ziskov, čo ho oslobodzuje od platby daní z príjmu.

### **Výnosy**

Do výnosov sociálneho podniku boli zaradené tržby z predaja, dotácie, príspevky Úradu práce, dary a nadačné príspevky. V prípade, že by tieto výnosy nestačili na pokrytie nákladov, si sociálny podnik vezme úver. Odhad predpokladanej výšky ročných výnosov počas prvého roku podnikania sú znázornené v Tabuľke 9.

Výnosy z dotácie pokryjú náklady spojené s propagáciou podniku, s opravami, s nákupom kancelárskych potrieb a platbami za internet a telefón. Rekvalifikácie pracovníkov budú hradené z príspevkov Úradu práce a zvyšné náklady budú hradené darmi a nadačnými príspevkami. Výška výnosov bola odhadnutá vo výške, ktorá bude dostačujúca na pokrytie všetkých ročných nákladov podniku.

Pri výpočte odhadu výnosov z tržieb sa vychádzalo z predpokladu priemernej útraty jedného zákazníka vo výške 130 Kč, pričom v každej predstave sa menia akurát počty zákazníkov za 1 deň. Ceny jednotlivých položiek ponuky podniku (viď Tabuľka 8) boli odhadnuté na základe približných nákupných cien surovín a cien konkurencie za obdobnú ponuku.

	<b>Pesimistická predstava</b>	<b>Realistická predstava</b>	<b>Optimistická predstava</b>
Tržby	1 963 200 Kč	2 151 000 Kč	2 324 700 Kč
Dotácie	38 016	38 016	38 016
Úrad práce	12 000	12 000	12 000
Dary, nadácie	250 488	117 288	
Úver	Podľa potreby		

Tabuľka 9 Odhad výnosov počas prvého roku podnikania

### Porovnanie nákladov a výnosov a bod zvratu

V tomto bode sú porovnávané predpokladané výnosy a náklady, a to v pesimistickej, realistickej a optimistickej variante. Pri výpočte sa vychádzalo z odhadov výnosov za jednotlivé mesiace roku 2021 a k nim predpokladaným variabilným nákladom. Porovnanie nákladov (variabilných a fixných) a výnosov je spracované v Tabuľke 15 v Prílohe č.6.4.

Bod zvratu, teda bod, kedy dôjde k vyrovnaniu nákladov s výnosmi, je vo všetkých prípadoch 77. Bod zvratu bol vypočítaný na základe predpokladu priemernej útraty jedného zákazníka, čo je 130 Kč<sup>55</sup> a k tomu boli vypočítané priemerné náklady vo výške 38,5 Kč. Fixné mesačné náklady sú 140 762 Kč. Výsledok výpočtu bodu zvratu bol následne vydelení číslom 20, čo je priemerný počet pracovných dní v jednom mesiaci. Bod zvratu tak vytyčuje, že tento sociálny podnik potrebuje obslúžiť denne 77 zákazníkov s priemernou útratou 130 Kč, aby sa vyrovnali výnosy z tržieb nákladom.

K bodu zvratu dôjde za vyššie uvedeného odhadu a predpokladu v pesimistickej predstave počas tretieho štvrtroku 3. roku podnikania, v realistickej predstave počas tretieho štvrtroku 2. roku podnikania a v optimistickej predstave počas tretieho štvrtroku 1. roku podnikania.

<b>Pesimistická predstava</b>	<b>Realistická predstava</b>	<b>Optimistická predstava</b>
3. štvrtrok 3. roku podnikania	3. štvrtrok 2. roku podnikania	3. štvrtrok 1. roku podnikania

Tabuľka 10 Bod zvratu

Pri prezentovaní bodu zvratu je však nutné podotknúť, že jeho výpočet je odhadom denného počtu zákazníkov. V pesimistickej predstave bol odhadnutý denný počet zákazníkov

<sup>55</sup> Táto suma bola vypočítaná za nasledujúceho predpokladu: každý zákazník si objedná jedlo, polovica z nich pitie, zákusok si objednávajú v pesimistickom odhade 3 zákazníci, v realistickej 4 zákazníci, v optimistickej 5 zákazníci a špeciálnu ponuku priemerne v pesimistickej predstave 10 zákazníci, v realistickej 11 zákazníci a v optimistickej 13 zákazníci za 1 deň.

na 60, v realistickej predstave na 65 zákazníkov a v optimistickej predstave na 70 zákazníkov za 1 deň. Tieto počty zákazníkov sa v prípade jedla a pitia postupne priamoúmerne navyšujú každý štvrťrok. Toto navyšovanie bolo odhadnuté na navýšenie o 6 % zákazníkov počas druhého štvrťroku, o 7 % počas tretieho štvrťroku a o 10 % v štvrtom štvrťroku<sup>56</sup>. V prípade odhadov počtu predaných zákuskov a vecí zo špeciálnej ponuky, sa tieto počty nezvyšujú, počty boli spriemerované a nehľadajú na sezónne výkyvy<sup>57</sup>.

Fixné náklady vo všetkých predstavách ostávajú nemenné. Navýšiť by sa mohli za predpokladu prijatia ďalšieho zamestnanca, ktorý by musel byť prijatý v prípade, že by bistro navštívilo denne viac ako 80 zákazníkov. Odhadom je tento sociálny podnik pri súčasnom počte personálu (3 osoby) schopný denne obslúžiť 70 zákazníkov.

#### **4.12 Doklady a prílohy**

Všetky prílohy k projektu sú obsahom príloh diplomovej práce, konkrétne v Prílohe č.6.

Predmetom tejto kapitoly práce bolo vytvoriť návrh projektu na založenie sociálneho podniku v Olomouci. Ako sa ukázalo vo finančnom pláne, projekt sa dá v tejto navrhutej verzii považovať za uskutočniteľný, pretože k bodu zvratu dôjde vo všetkých navrhnutých variantoch v priebehu 3 rokov od zahájenia prevádzky podniku. Je však nutné podotknúť, že sa jedná iba o návrh projektu, pričom reálny projekt sa môže obsahom líšiť. Odhadnuté boli najmä ceny jednotlivých položiek rozpočtu a počty denných zákazníkov, čo sú hlavné komponenty pre výpočet bodu zvratu.

---

<sup>56</sup> Pri tomto odhade som vychádzala zo štvrtročných výkazov tržieb stravovacích zariadení spracovaných Českým štatistickým úradom. Podľa ich údajov sa priemerne navyšujú tržby o mnou použité percentá.

<sup>57</sup> Predpokladám totiž, že tieto počty sa budú meniť minimálne v závislosti na ročnom období, totiž zmrzlina sa bude predávať počas letných dní a naopak horúci džús počas zimných mesiacov.

## Záver

Cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvoriť návrh projektu na založenie integračného sociálneho podniku podnikajúcom v oblasti gastronómie v Olomouci, ktorý zamestnáva osoby po výkone trestu odňatia slobody.

Ako ukázala prvá kapitola, sociálne podnikanie nemá v Českej republike legislatívne ukotvenie, no aj napriek tomu existujú snahy mnohých inštitúcií, odborníkov aj samotných podnikateľov o jeho rozvoj. Pre účely identifikovania sociálnych podnikov vytvorila výskumná spoločnosť TESSEA indikátory a princípy sociálnych a integračných sociálnych podnikov. V súčasnosti existuje register sociálnych podnikov na stránkach [ceske-socialni-podnikani.cz](http://ceske-socialni-podnikani.cz), ktorý je však dobrovoľný a s najväčšou pravdepodobnosťou neúplný. Najnovšie výskumy stavu sociálnych podnikov ukázali, že väčšina z nich je integračných, pričom najčastejšou cieľovou skupinou sú osoby so zdravotným postihnutím. Sociálnych podnikov zamestnávajúcich osoby po výkone trestu odňatia slobody bolo ku koncu roku 2019 podľa šetrenia Francovej a Fraňkovej (2019: 25) 19, teda 13 % respondentov ich dotazníkového šetrenia.

Pobyt vo väzení má na každého jedinca nezanedbateľný efekt. V prvom rade dochádza k prizonizácii, čo je osvojovanie si vzorcov chovania potrebných na prežitie vo väzení, ktoré sú úplne odlišné od vzorcov chovania počas života „na slobode“. Uväznením jedinec stráca profesijnú a rodinnú rolu, často chýba uspokojovanie psychických, sociálnych a niektorých fyzických potrieb, dochádza k strate nadobudnutých vedomostí, návykov a schopností atď. Pre jeho úspešný návrat sa ukazuje kľúčová motivácia jedinca, ďalej udržiavanie sociálnych vzťahov najmä s rodinou, nájdenie vhodného ubytovania a zamestnania.

Práve zamestnanie 2 osôb po výkone trestu odňatia slobody môže poskytnúť integračný sociálny podnik vytvorený na základe návrhu projektu v tejto diplomovej práci. Jedná sa o návrh projektu, ktorý môže byť v budúcnosti použitý ako podklad či odrazový mostík pri písaní reálneho projektu na založenie takéhoto sociálneho podniku.

Návrh projektu počíta s vytvorením sociálneho podniku prevádzkujúceho vegetariánsko-vegánske bistro v centre Olomouca. Potenciálnymi zákazníkmi sú študenti miestnej univerzity a zamestnanci z okolia sídla podniku. Ponuka podniku bude pozostávať z vegetariánskeho a vegánskeho jedla, nápojov, dezertov a špeciálnej ponuky, ktorá bude slúžiť mimo iné aj ako marketingový nástroj na získanie nových zákazníkov.

Podľa tohto návrhu projektu bude potrebná počiatočná investícia v hodnote 973 000 Kč, ktorá bude hradená najmä dotáciami, príspevkami Úradu práce, vlastnými prostriedkami, darmi a prípadne úverom. K bodu zvratu dôjde v pesimistickej predstave ku koncu 3. roku

podnikania, v realistickej predstave ku koncu 2. roku podnikania a v optimistickej predstave ku koncu 1. roku podnikania.

Počas podnikania budú napĺňané základné piliere sociálneho podnikania podľa teórie o sociálnom podnikaní. Budú zamestnané 2 osoby z cieľovej skupiny, bude im poskytovaná psychosociálna podpora za pomoci ďalších stakeholderov a rozvoj podniku bude prebiehať za ich spolupráce. V prípade, že podnik dosiahne zisk, bude 51 % z nich použitých na rozvoj sociálneho podniku. Podnik bude používať umývačku riadu, kompostér, recyklovaný papier a zariadenie bude hlavne recyklované, aby bol naplnený environmentálny prospech. Spolupráca bude prebiehať s miestnymi sociálnymi podnikmi a ďalšími subjektami ako Úrad práce, Probačná a mediálna služba, takisto dodávatelia budú najmä z okolia Olomouca.

Tým, že v Olomouci sociálny podnik prevádzkujúci bistro a zamestnávajúci osoby po výkone trestu odňatia slobody nie je, je tento projekt inovatívny najmä zvolenou cieľovou skupinou a predmetom podnikania. Týmto projektom sa tiež podarilo vyplniť medzeru na trhu pozostávajúcu v nedostatočnej ponuke vegetariánskych a vegánskych podnikov. Čo by však pri realizácii projektu malo byť upravené, je otváracia doba podniku. Táto medzera na trhu je špecifická ešte tým, že v Olomouci je len málo vegetariánskych a vegánskych podnikov s otváracou dobou počas večerí a víkendov. Tým by podnik určite zaujal väčšie množstvo potenciálnych zákazníkov.

Pri reflexii tejto diplomovej práce je tiež nutné opätovne zdôrazniť, že sa jedná o návrh projektu vychádzajúceho najmä z teoretických znalostí autorky. To sa mohlo odzrkadliť najmä v tvorbe rozpočtu podniku, ktorý síce vychádza z pomerne obsiahlej analýzy cien, no tie boli vo výsledku väčšinou odhadované.

V čom však táto práca priniesla úžitok minimálne pre jej autorku je to, že si mohla prakticky skúsiť projekt vytvoriť, ktorý bude slúžiť ako podklad pri tvorbe reálneho projektu na založenie obdobného sociálneho podniku v budúcnosti.



## Zdroje

- BEDNÁŘ M. 2012. *Kvalita v sociálních službách*. Vydala Univerzita Palackého v Olomouci.
- BLATNÍKOVÁ Š. 2018. Dlouhodobé tresty odnětí svobody. In: Smolková M. *Problémy rodín s členom po návrate z výkonu trestu odňatia slobody*. Olomouc (bakalárska práca). Univerzita Palackého, Cyrilometodějská teologická fakulta, Katedra křesťanské sociální práce.
- DEFOURNY J. 2006. Sociální podniky v rozšířené Evropě: Koncept a skutečnost. In: Dohnalová M. *Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství*. Nakladatelství ČVUT.
- DOHNALOVÁ M. 2006. *Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství*. Nakladatelství ČVUT.
- DOHNALOVÁ M., DEVEROVÁ L., LEGNEROVÁ K., POSPÍŠILOVÁ T. 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Wolters Kluwer ČR.
- DOHNALOVÁ M., PRŮŠA L. a kol. 2011. *Sociální ekonomika*. Wolters Kluwer ČR.
- DOŘIČÁKOVÁ Š., PASTRŇÁK R. 2017. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Vydala Ostravská univerzita.
- FÁBRY A. 2018. Úvod do penologie. In: Smolková M. *Problémy rodín s členom po návrate z výkonu trestu odňatia slobody*. Olomouc (bakalárska práca). Univerzita Palackého, Cyrilometodějská teologická fakulta, Katedra křesťanské sociální práce.
- FRANCOVÁ P., BEDNÁRIKOVÁ D. 2015. Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR – plná verze. In: Dohnalová M., Deverová L., Legnerová K., Pospíšilová T. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Wolters Kluwer ČR.
- JELÍNEK J. a kol. 2018. Trestní zákoník a trestní řád. In: Smolková M. *Problémy rodín s členom po návrate z výkonu trestu odňatia slobody*. Olomouc (bakalárska práca). Univerzita Palackého, Cyrilometodějská teologická fakulta, Katedra křesťanské sociální práce.
- JURČÍK R., MRAVCOVÁ J. 2017. Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků. In: Dořičáková Š., Pastrňák R. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Vydala Ostravská univerzita.
- KURKOVÁ G., FRANCOVÁ P., BEDNÁRIKOVÁ D. 2015. *Manuál: Jak založit sociální podnik*. Vydala: P3 – People, Planet, Profit, o.p.s.
- MATOUŠKOVÁ I. 2013. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Grada Publishing a.s.
- PROCHÁZKA J., HUNČOVÁ M., KRTKOVÁ E., NAVRÁTIL P., ŘEZNÍČKOVÁ V., STAINER M. 2017. Ekonomická demokracie Teorie a praxe. In: Dořičáková Š., Pastrňák R. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Vydala Ostravská univerzita.
- SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. 2010. *Základy podnikání*. Grada Publishing.

STRUCK U. 2010. Přesvědčivý podnikatelský plán. In: Srpová J., Řehoř V. *Základy podnikání*. Grada Publishing

SÝKOROVÁ J. a kol. 2012. Poslání, cíle, okruh osob jako veřejný závazek. In: Bednář M. *Kvalita v sociálních službách*. Vydala Univerzita Palackého v Olomouci.

TRČKA L. 2017. „Sociální podnikání: teorie pro praxi“. In: Dořičáková Š., Pastrňák R. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Vydala Ostravská univerzita.

VÁGNEROVÁ M. 2008. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál.

## Internetové zdroje

BIEDERMANOVÁ E., PETRAS M. 2011. *Možnosti a problémy resocializace vězňů, účinnost programů zacházení*. Institutu pro kriminologii a sociální prevenci. [online]. [cit. 22.3.2020]. Dostupné z: <http://www.ok.cz/iksp/docs/390.pdf>.

DAVIDOVÁ I. a kol. 2010. *Metodická příručka pro sociální kurátory a metodiky sociální prevence*. Ostravská univerzita v Ostravě. [online]. [cit. 24.3.2020]. Dostupné z: [http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/metodicka\\_prirucka.pdf](http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/metodicka_prirucka.pdf).

České sociální podnikání. [online]. [cit. 6.2.2020]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/>.

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. [online]. [cit. 10.3.2020]. Dostupné z: <https://www.cmzrb.cz/>.

Český statistický úřad. [online]. [cit. 6.4.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.

DIRGA L., HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ J. 2014. Nejasné vztahy moci – vězení očima českých dozorců. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*. č.1, s. 83-105. [online]. [cit. 21.3.2020]. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2014/01/04.pdf>.

FRANCOVÁ P., FRAŇKOVÁ E. 2019. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR 2019*. [online]. [cit. 14.2.2020]. Dostupné z: [https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni\\_dotaznikove\\_setreni\\_2019.pdf](https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotaznikove_setreni_2019.pdf).

FRAŇKOVÁ E. 2019. *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Czech Republic*. [online]. [cit. 12.3.2020]. Dostupné z: [https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Social\\_enterprises\\_and\\_their\\_ecosystems\\_in\\_Europe\\_Updated\\_country\\_report\\_Czech\\_Republic\\_final.pdf](https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Social_enterprises_and_their_ecosystems_in_Europe_Updated_country_report_Czech_Republic_final.pdf).

FRAŇKOVÁ E., FRANCOVÁ P., JOHANISOVÁ N. Nedatované. *Social enterprises in the Czech Republic: context, practice and approaches*. [online]. [cit. 11.3.2020]. Dostupné z:

<http://alternativniekonomiky.fss.muni.cz/data/publikace/FrankovaetalCHAPTERINPRINT.pdf>.

HERETÍK A. 2016. Forezná psychologie. In: Polišínská V. a kol. Psychologické aspekty reintegrace a resocializace pachatelů do společnosti. *Československá psychologie*, č.4, s. 400-413. [online]. [cit. 20.3.2020]. Dostupné z: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9981d294-89b1-4dc4-9e98-71b7d8d7b09f%40sessionmgr4008>.

CHAVES R., MONZÓN J. L. 2018 *Best practices in public policies regarding the European Social Economy post the economic crisis*. [online]. [cit. 11.2.2020]. Dostupné z: <http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2018/10/best-practices-2018EN.pdf>.

Klastr sociálních inovací a podniků SINEC. [online]. [cit. 14.2.2020]. Dostupné z: <https://www.klastr-socialnich-podniku.cz/>.

Komora Sociálních Podniků. [online]. [cit. 3.2.2020]. Dostupné z: <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/>.

KRÁLOVÁ M., FÓNADOVÁ L. 2015. *Struktura věznění v České republice v letech 1996 až 2012 v zrcadle dat Vězeňské služby ČR*. [online]. [cit. 18.3.2020]. Dostupné z: [http://dav.soc.cas.cz/uploads/c74ee6dcff8c3a7fbca40a9cfd1fdeed964fb685\\_DaV15\\_03KralovaFonadova18.indd.pdf](http://dav.soc.cas.cz/uploads/c74ee6dcff8c3a7fbca40a9cfd1fdeed964fb685_DaV15_03KralovaFonadova18.indd.pdf).

KUJEVSKÁ L., DUNDROVÁ M. 2012. Penitenciární sociální práce před propuštěním odsouzeného na svobodu. *Sociální práce/Sociálna práca*, č.2, s 13-15. [online]. [cit. 23.3.2020]. Dostupné z: [http://www.socialniprace.cz/soubory/sp2\\_2012\\_web-140701130132.pdf](http://www.socialniprace.cz/soubory/sp2_2012_web-140701130132.pdf).

MAY C., SHARMA N., STEWART D. 2016. Factors linked to reoffending: a oneyear follow-up of prisoners who took part in the Resettlement Surveys 2001, 2003 and 2004. In: Polišínská V. a kol. Psychologické aspekty reintegrace a resocializace pachatelů do společnosti. *Československá psychologie*, č.4, s. 400-413. [online]. [cit. 20.3.2020]. Dostupné z: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9981d294-89b1-4dc4-9e98-71b7d8d7b09f%40sessionmgr4008>.

MÄSIAROVÁ L. Nedatované. *Statistická ročenka Vězeňské služby České republiky 2018*. [online]. [cit. 18.3.2020]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/wp-content/uploads/2019/05/Statisticka%20C3%A1-ro%20C4%8Denka-2018.pdf>.

MEDIAN. 2019. Hodnocení sociálního podnikání. Závěrečná zpráva, zpracováno pro MPSV. In: Fraňková E. *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country report: Czech Republic*. [online]. [cit. 12.3.2020]. Dostupné z:

[https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Social enterprises and their ecosystems in Europe Updated country report Czech Republic final.pdf](https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Social%20enterprises%20and%20their%20ecosystems%20in%20Europe%20Updated%20country%20report%20Czech%20Republic%20final.pdf).

Návrh zákona o sociálním podniku. [online]. [cit. 13.2.2020]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/veklep-detail?pid=KORNB8QPT8KT>.

NOVÁK P., RASZKOVÁ T., ZHRÍVALOVÁ P. 2019. Multidisciplinární pohled na proces přípravy reintegrace odsouzených ve výstupních oddílech v českém penitenciárním prostředí. *Sociální práce/Sociálna práca*, č.6, s. 40-58. [online]. [cit. 20.3.2020]. Dostupné z: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f48bdba5-74a4-4d99-ace9-d4364511b6b1@sdc-v-sessmgr03&fbclid=IwAR16jQUW4Us1AcDY5VTDEActvbdG2llo0eCFx0cAZQNMTP2OzDMOmhWuaro>.

POLIŠENSKÁ V. a kol. 2016. Psychologické aspekty reintegrace a resocializace pachatelů do společnosti. *Československá psychologie*, č.4, s. 400-413. [online]. [cit. 20.3.2020]. Dostupné z: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9981d294-89b1-4dc4-9e98-71b7d8d7b09f%40sessionmgr4008>.

Sociální bistro Střecha. [online]. [cit. 10.3.2020]. Dostupné z: <https://www.bistrostrecha.cz/>. *Sociální podnikání v praxi*. Vydala Komora sociálních podniků ve spolupráci s Jihomoravským krajem, v.v.i. [cit. 6.2.2020]. Dostupné z: [http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Brozura\\_soc\\_podnikani\\_2016\\_FINAL.pdf](http://www.komora-socialnich-podniku.cz/wp-content/uploads/2014/03/Brozura_soc_podnikani_2016_FINAL.pdf).

Statutární město Olomouc. [online]. [cit. 6.4.2020]. Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/>.

*Study on Promoting the Role of Social Enterprises in CEE and the CIS*. 2006. [online]. [cit. 7.2.2020]. Dostupné z: <http://docplayer.net/630721-Study-on-promoting-the-role-of-social-enterprises-in-cee-and-the-cis-phase-i.html>.

TESSEA. [online]. [cit. 14.2.2020]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/>.

TESSEA. 2018. Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR 2018. [online]. [cit.1.3.2020]. Dostupné z:

[http://www.tessea.cz/images/pdf/ZPRAVA O STAVU SOC PODNIKANI 2018.pdf](http://www.tessea.cz/images/pdf/ZPRAVA_O_STAVU_SOC_PODNIKANI_2018.pdf).

TOMÁŠEK J., HÁKOVÁ L., KOSTELNÍKOVÁ Z. 2019. *Probace a její efektivita pohledem pachatelů, veřejnosti a médií*. Institut pro kriminologii a sociální prevenci. [online]. [cit. 24.3.2020]. Dostupné z: <http://www.ok.cz/iksp/docs/460.pdf>.

Univerzita Palackého v Olomouci. [online]. [cit.6.4.2020]. Dostupné z: <https://www.upol.cz/>.

VETEŠKA J., ŽUKOV I., FISHER S. 2017. Uvěznění a rozvoj nežádoucích obranných mechanismů jako problém pro resocializaci. *Česká a slovenská psychiatrie*. č.4, s. 185-189. [online]. [cit. 20.3.2020]. Dostupné z:

[http://www.cspychiatr.eu/dwnld/CSP\\_2017\\_4\\_185\\_189.pdf](http://www.cspychiatr.eu/dwnld/CSP_2017_4_185_189.pdf).

VISHER CH. A. 2016. Incarcerated fathers: Pathways from prison to home. In: Polišenská V. a kol Psychologické aspekty reintegrace a resocializace pachatelů do společnosti. *Československá psychologie*, č.4, s. 400-413. [online]. [cit. 20.3.2020]. Dostupné z: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9981d294-89b1-4dc4-9e98-71b7d8d7b09f%40sessionmgr4008>.

Výzva 105. [online]. [cit. 27.1.2020]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-105-opz>.

Výzva 129. [online]. [cit. 27.1.2020]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-129-opz>.

ZDRAŽILOVÁ P. 2012. Plní výkon trestu odnětí svobody již „pouze“ funkci ochrany společnosti?. *Sociální práce/Sociálna práca*, č.2, s. 50-53. [online]. [cit.18.3.2020]. Dostupné z: [http://www.socialni prace.cz/soubory/sp2\\_2012\\_web-140701130132.pdf](http://www.socialni prace.cz/soubory/sp2_2012_web-140701130132.pdf).

## **Zákony**

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník

Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti

Zákon č. 40/2009 Sb. Trestní zákoník

Zákon č. 169/1999 Sb. o výkonu trestu odnětí svobody

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

Zákon č. 257/2000 Sb. o probační a mediační službě

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích

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

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty

## **Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov**

Obrázok 1 Organizačná štruktúra podniku .....38

Obrázok 2 Zložky národného hospodárstva .....74

Obrázok 3 Schematické znázornenie typov sociálnych podnikov .....74

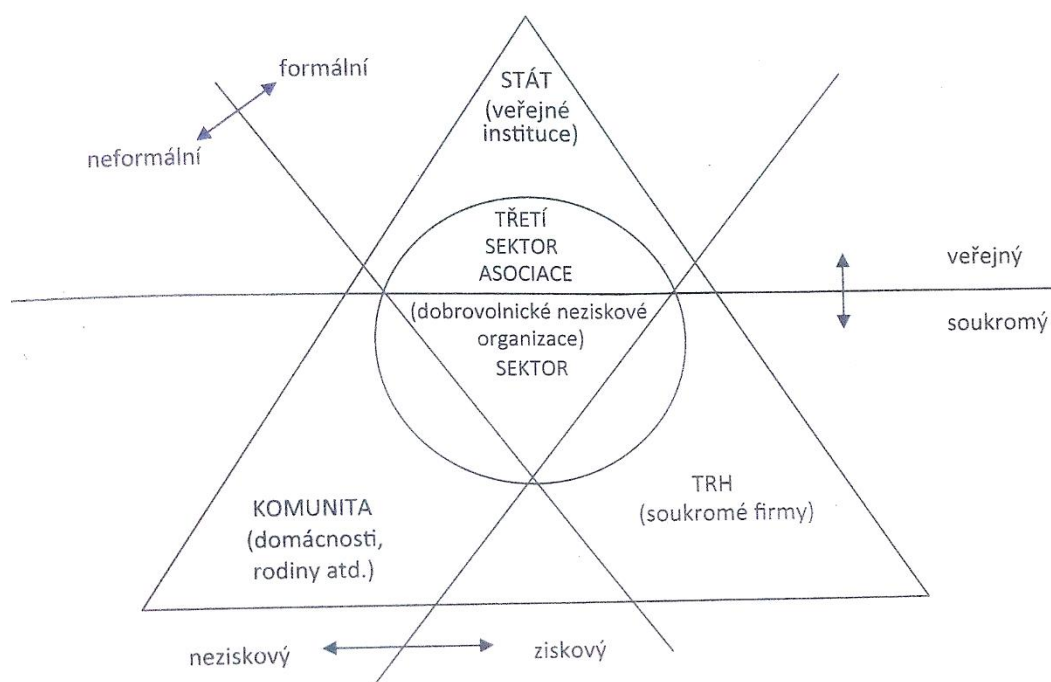
Obrázok 4 Možnosti prepustenia odsúdeného z trestu odňatia slobody.....76

Obrázok 5 Miesto prevádzky sociálneho podniku .....77

Tabuľka 1 Otváracie hodiny podniku.....	39
Tabuľka 2 Významní stakeholderi .....	40
Tabuľka 3 Analýza konkurencie .....	51
Tabuľka 4 SWOT analýza .....	54
Tabuľka 5 Riziká projektu .....	55
Tabuľka 6 Počiatočná investícia .....	62
Tabuľka 7 Fixné náklady .....	62
Tabuľka 8 Priemerná cena a variabilné náklady ponuky .....	63
Tabuľka 9 Odhad výnosov počas prvého roku podnikania .....	64
Tabuľka 10 Bod zvratu.....	64
Tabuľka 11 Princípy sociálneho podniku.....	75
Tabuľka 12 Princípy integračného sociálneho podniku .....	76
Tabuľka 13 Odpoveď na 9. otázku dotazníku.....	81
Tabuľka 14 Rozpočet nákladov a výnosov.....	84
Tabuľka 15 Porovnanie výnosov a nákladov - pesimistická, realistická, optimistická predstava .....	87
Graf 1 Harmonogram projektu.....	60
Graf 2 Odpoveď na 1. otázku dotazníku.....	77
Graf 3 Odpoveď na 2. otázku dotazníku.....	78
Graf 4 Odpoveď na 3. otázku dotazníku.....	78
Graf 5 Odpoveď na 4. otázku dotazníku.....	79
Graf 6 Odpoveď na 5. otázku dotazníku.....	79
Graf 7 Odpoveď na 6. otázku dotazníku.....	80
Graf 8 Odpoveď na 7. otázku dotazníku.....	80
Graf 9 Odpoveď na 8. otázku dotazníku.....	81
Graf 10 Odpoveď na 10. otázku dotazníku.....	82
Graf 11 Odpoveď na 11. otázku dotazníku.....	82

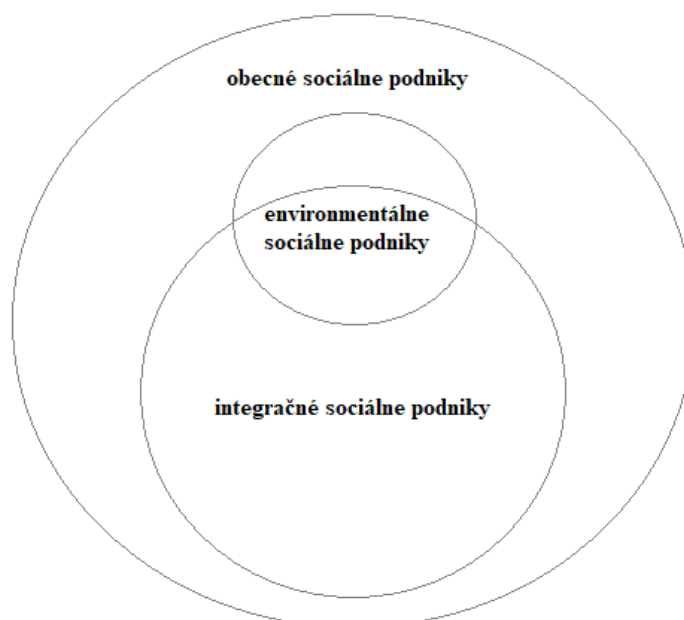
# Prílohy

## Príloha č.1



Obrázok 2 Zložky národného hospodárstva<sup>58</sup>

## Príloha č.2



Obrázok 3 Schematické znázornenie typov sociálnych podnikov<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Obrázok dostupný z publikácie Dohnalová, Průša a kol. 2011: 17

<sup>59</sup> Obrázok dostupný zo štúdie Francová, Fraňková 2019: 9

### Príloha č.3

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

Tabuľka 11 Princípy sociálneho podniku<sup>60</sup>

### Príloha č.4

PRINCIPY INTEGRAČNÍHO SOCIÁLNIHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2.Ekonomický prospěch	3.Environmentální prospěch
<p>Obecná definice: 0a) <u>Veřejně prospěšný cíl zaměřování a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v základních dokumentech a</u></p>	<p>1a) <u>Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce.</u> 1b) <u>Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.</u> 1c) <u>Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.</u></p>	<p>2a) <u>Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</u> 2b) <u>Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.</u> 2c) <u>Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</u></p>	<p>3a) <u>Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.</u> 3b) <u>Využívání přednostně místních zdrojů.</u> 3c) <u>Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</u></p>

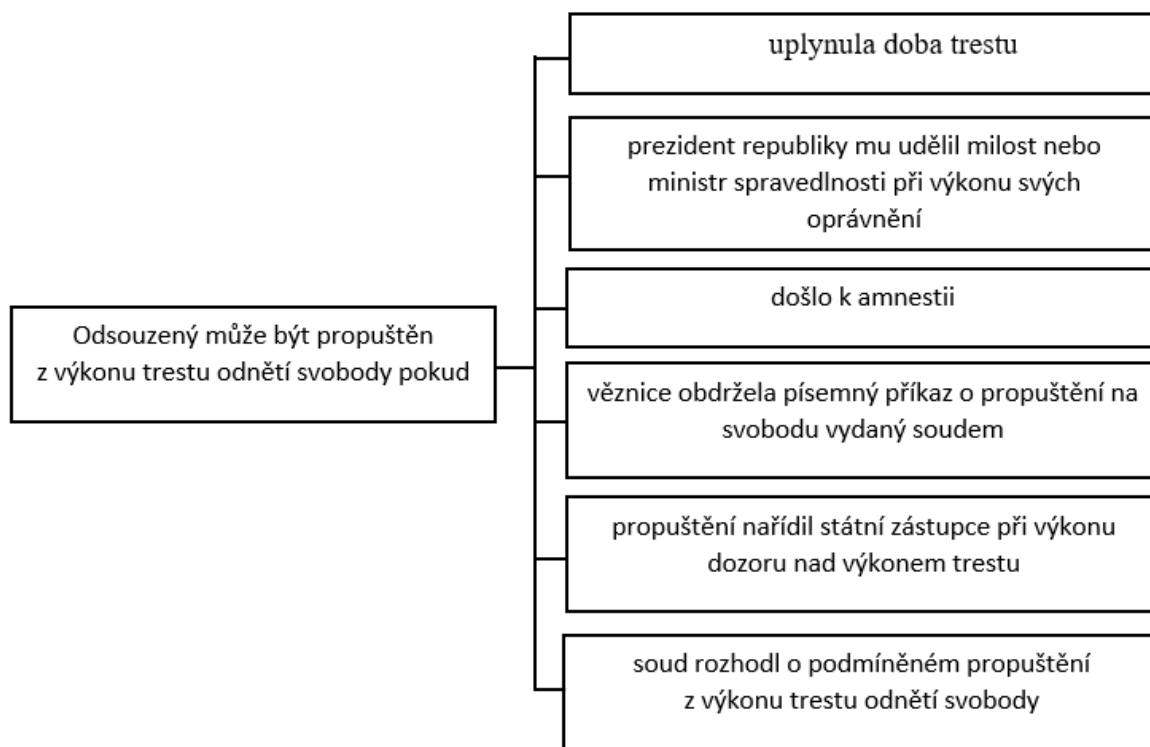
<sup>60</sup> Tabuľka dostupná z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice> [online]. [cit. 6.2.2020].



<u>naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</u> <b>Podtrženo = vyžadováno.</b>		<u>2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika.</u> 2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).	<u>3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</u>
---	--	--	---

Tabuľka 12 Princípy integračného sociálneho podniku<sup>61</sup>

## Príloha č.5



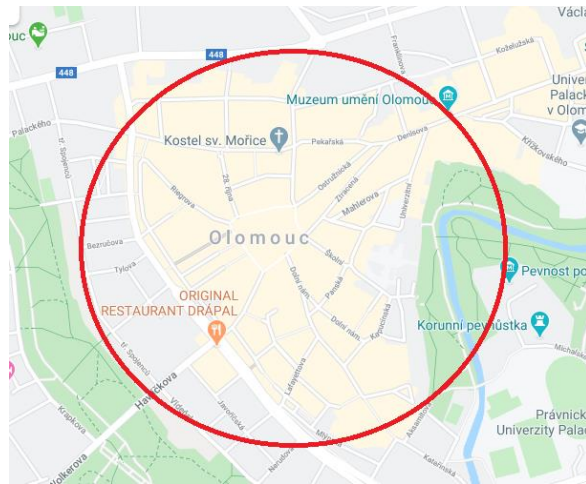
Obrázok 4 Možnosti prepustenia odsúdeného z trestu odňatia slobody<sup>62</sup>

## Príloha č.6 – Prílohy projektu podnikateľského plánu

### Príloha č. 6.1 Poloha podniku

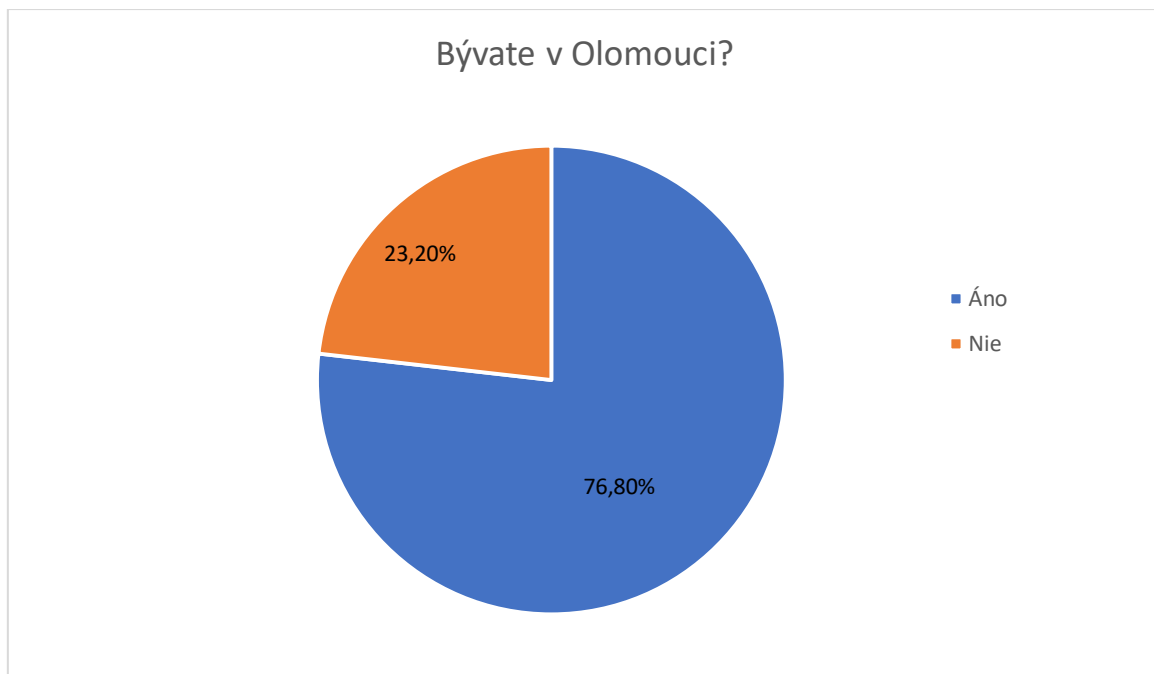
<sup>61</sup> Tabuľka dostupná z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice> [online]. [cit. 6.2.2020].

<sup>62</sup> Schéma dostupné z publikácie Novák a kol. (2019: 46)



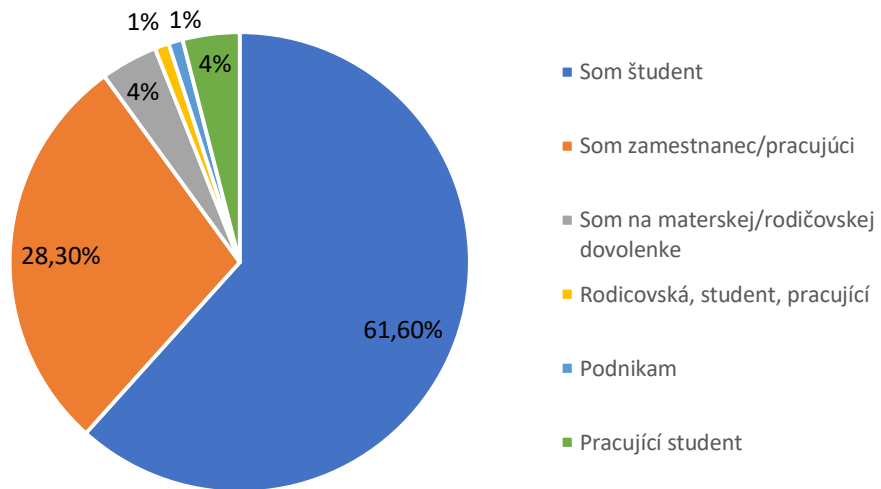
Obrázok 5 Miesto prevádzky sociálneho podniku

### Príloha č.6.2 Odpovede z dotazníku



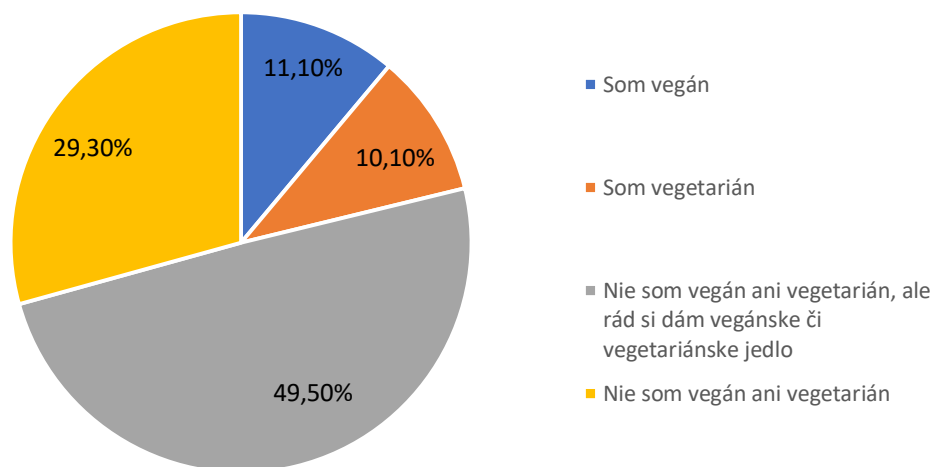
Graf 2 Odpoveď na 1. otázku dotazníku

Z nasledujúcich možností prosím vyberte skupinu ľudí, do ktorej patríte.



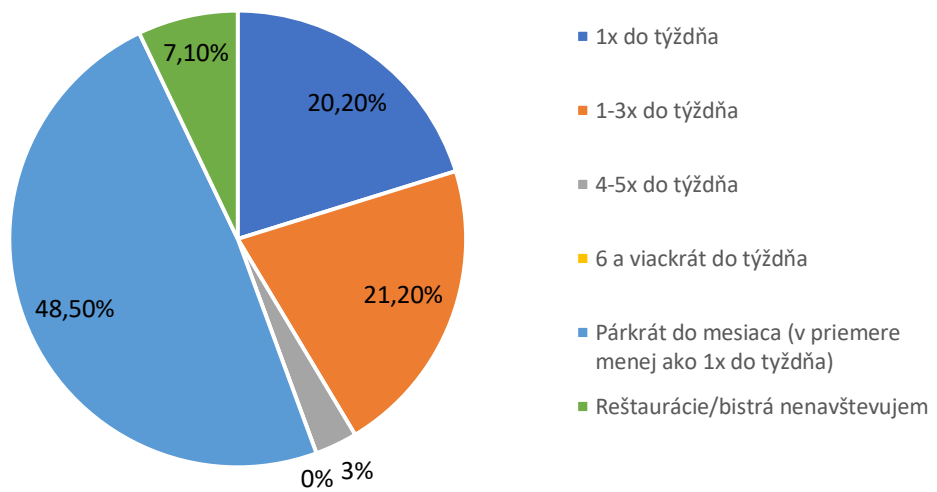
Graf 3 Odpoveď na 2. otázku dotazníku

Z nasledujúcich možností prosím vyberte skupinu ľudí, do ktorej patríte.



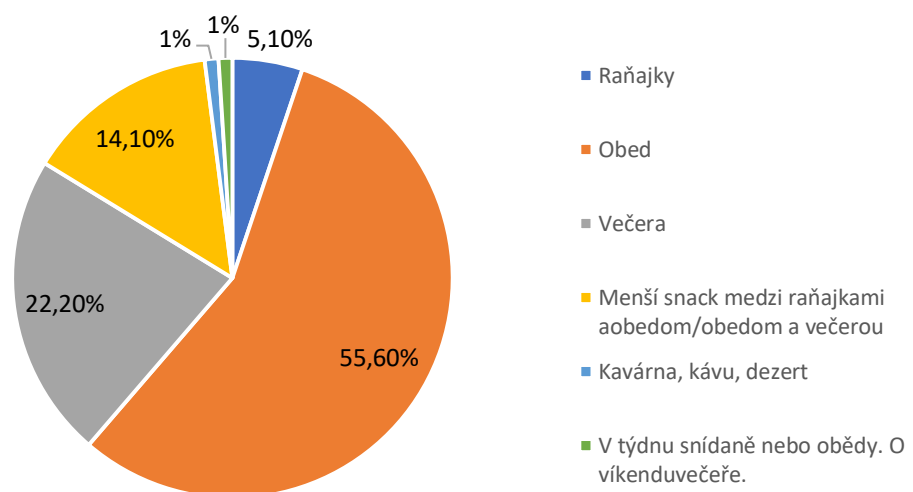
Graf 4 Odpoveď na 3. otázku dotazníku

### Ako často navštevujete reštaurácie/bistrá v Olomouci?



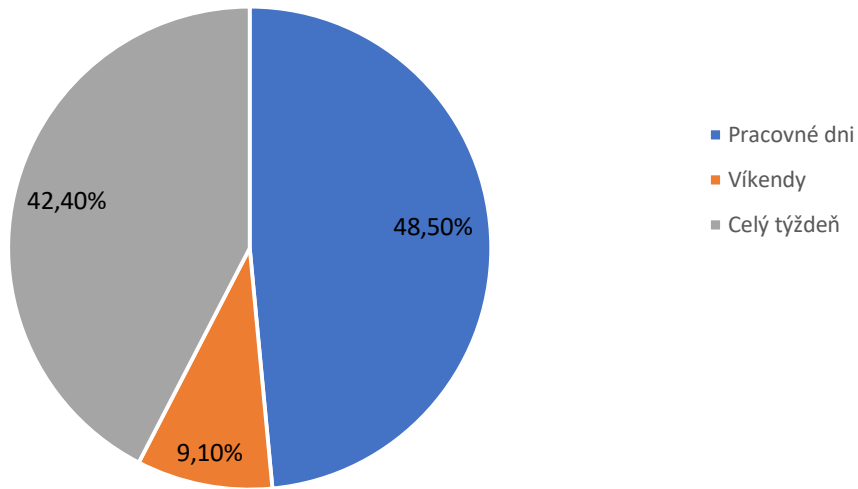
Graf 5 Odpoveď na 4. otázku dotazníku

### Aký druh jedla si najčastejšie v reštaurácii/bistre objednávate?



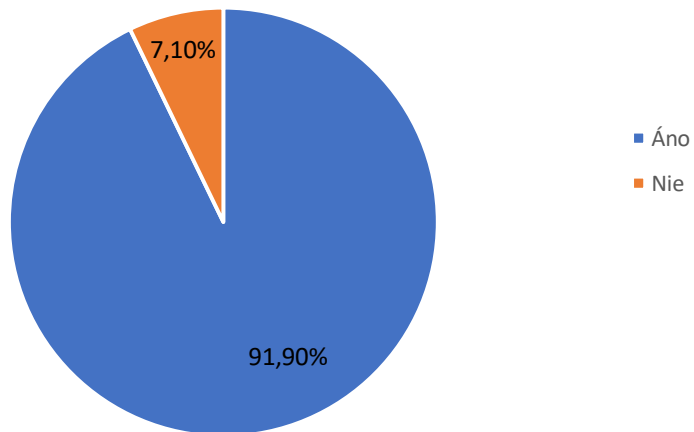
Graf 6 Odpoveď na 5. otázku dotazníku

Ktoré dni sú pre Vás ideálne na návštevu reštaurácie/bistra?

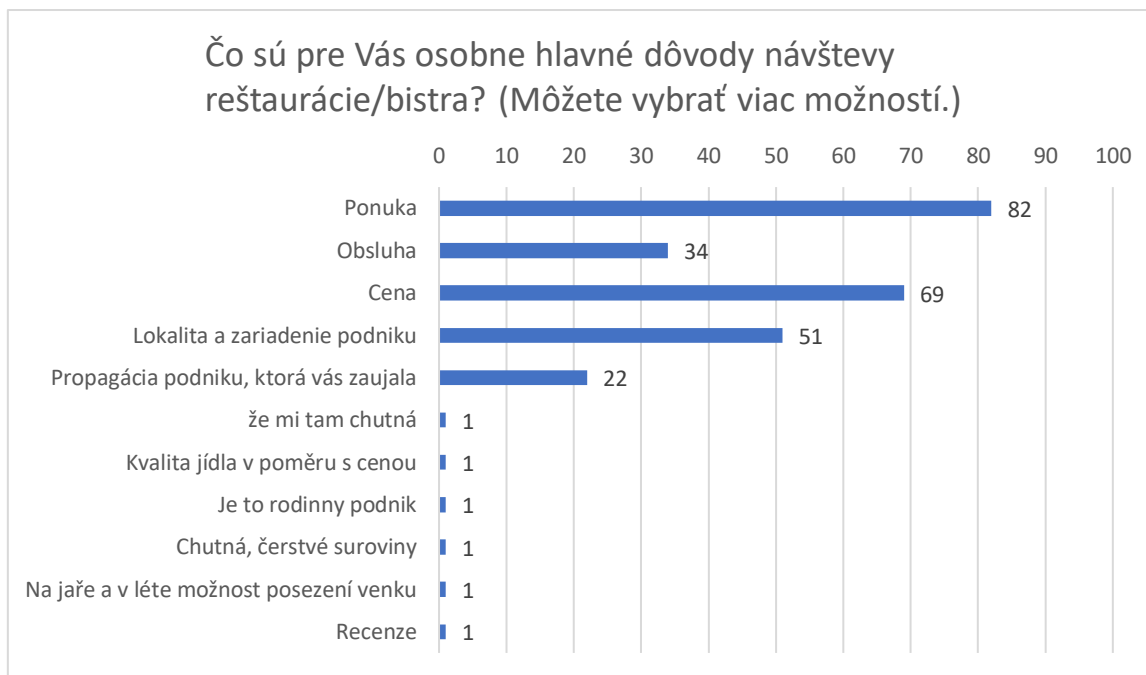


Graf 7 Odpoveď na 6. otázku dotazníku

Je pre Vás osobne približná poloha podniku (viď obrázok nižšie) lukratívna?



Graf 8 Odpoveď na 7. otázku dotazníku

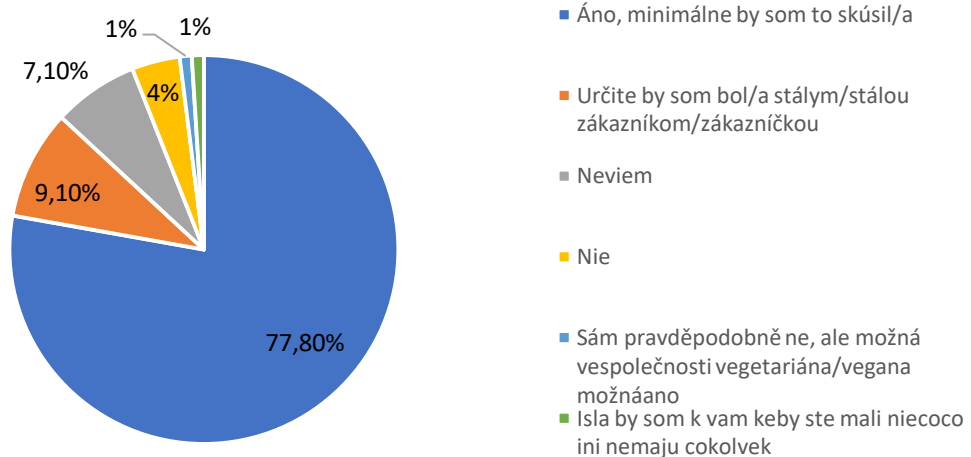


Graf 9 Odpoveď na 8. otázku dotazníku

V čom by podľa Vás malo byť novo otvorené vegánske a vegetariánske bistro lepšie ako konkurencia, aby ste ho navštívili?	
Zaujímavá a originálna ponuka jedla, ktorá bude iná ako v ostatných reštauráciách	35 odpovedí
Cenová dostupnosť jedla/Nižšia cena ako u iných vegan reštaurácií	22 odpovedí
Kvalitné a chutné jedlo z čerstvým surovín, lokálne potraviny	19 odpovedí
Príjemný interiér a design podniku, ľahká dostupnosť	10 odpovedí
Väčší výber jedla, ktoré bude zaujímavý aj pre nevegánov	7 odpovedí
Otváracie hodiny počas víkendov, večerí	7 odpovedí
Príjemná obsluha	6 odpovedí
Propagácia a interakcia so zákazníkmi na sociálnych sieťach	4 odpovede
Ďalšie odpovede (detský kútik, platba kartou, dezerty a kvalitná káva v ponuke, študentské zľavy atď.)	

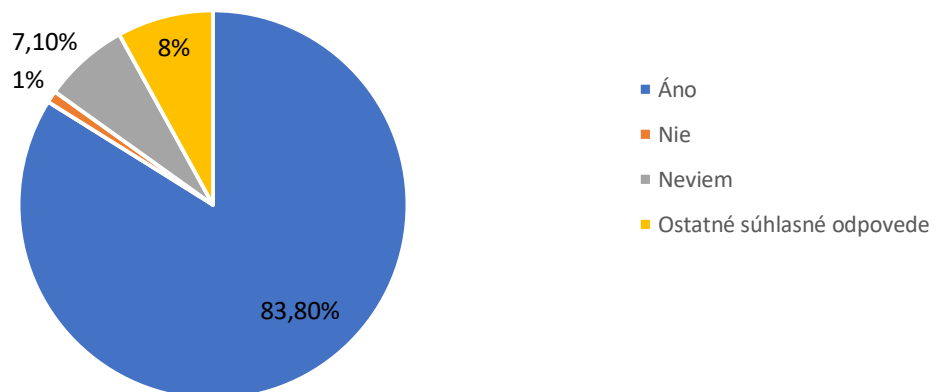
Tabuľka 13 Odpoveď na 9. otázku dotazníku

Za predpokladu, že by Vám vyhovovala lokalita, otváracia doba, ponuka, cena aj obsluha daného veganského a vegetariánskeho bistra, navštívili by ste ho?



Graf 10 Odpoveď na 10. otázku dotazníku

Navštívili by ste veganské a vegetariánske bistro ak by v ňom pracovali 2 osoby po výkone trestu odňatia slobody z celkového počtu 5 zamestnancov?



Graf 11 Odpoveď na 11. otázku dotazníku

### Príloha č.6.3 Programový rozpočet projektu

	Počiatočná investícia	Pesimistická predstava 1. rok	Realistická predstava 1.rok	Optimistická predstava 1.rok
<b>VÝNOSY</b>	<b>973 000</b>	<b>2 263 704</b>	<b>2 318304</b>	<b>2 374 716</b>
<b>CELKOM</b>				
Vlastná činnosť		1 963 200	2 151 000	2 324 700
Dotácie	684 500	38 016	38 016	38 016
Úrad práce	148 500	12 000	12 000	12 000
Úver				
Vlastné zdroje	50 000			
Ostatné príjmy (dary, nadácie)	90 000	250 488	117 288	
<b>PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>766 000</b>	<b>735 168</b>	<b>789 768</b>	<b>841 188</b>
<b>CELKOM</b>				
Nákupy celkom	735 000			
Prevádzkový materiál	28 000	574 560	629 160	680 580
Kancelárske potreby	3 000	1 008	1 008	1 008
Energie		144 000	144 000	144 000
PHM				
Ostatné nákupy (internet, pracovný telefón)		15 600	15 600	15 600
<b>NÁKUPY SLUŽIEB</b>	<b>157 000</b>	<b>404 616</b>	<b>404 616</b>	<b>404 616</b>
<b>CELKOM</b>				
Opravy	80 000	20 400	20 400	20 400
Cestovné		4 008	4 008	4 008



Pohostenie	2 000			
Propagácia	3 000	1 008	1 008	1 008
Školenia, semináre	12 000	12 000	12 000	12 000
Nájomné	60 000	360 000	360 000	360 000
Poistenie		7 200	7 200	7 200
<b>OSOBNÉ NÁKLADY CELKOM</b>	<b>50 000</b>	<b>1 123 920</b>	<b>1 123 920</b>	<b>1 123 920</b>
Mzdové náklady		840 000	840 000	840 000
Zdravotné a sociálne poistenie		283 920	283 920	283 920
Sociálne náklady				
Ostatné osobné náklady				
Rezerva	50 000			
<b>ODPISY</b>		<b>242 550</b>	<b>242 550</b>	<b>242 550</b>

*Tabuľka 14 Rozpočet nákladov a výnosov*

**Príloha č.6.4 Porovnanie výnosov a nákladov počas prvého roku podnikania**

<b>Pesimistická predstava</b>													
Zákazníci za deň	60	60	60	63	63	63	64	64	64	66	66	66	
Mesiac	<b>1.21</b>	<b>2.21</b>	<b>3.21</b>	<b>4.21</b>	<b>5.21</b>	<b>6.21</b>	<b>7.21</b>	<b>8.21</b>	<b>9.21</b>	<b>10.21</b>	<b>11.21</b>	<b>12.21</b>	<b>Celkom za rok</b>
<b>Výnosy</b>													
Jedlo	132 000	132000	132000	138600	138600	138600	140800	140800	140800	145200	145200	145200	
Pitie	15000	15000	15000	15500	15500	15500	16000	16000	16000	16500	16500	16500	
Zákusok	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	
Špeciálna ponuka	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
<b>Celkom</b>	<b>155 700</b>	<b>155700</b>	<b>155700</b>	<b>162800</b>	<b>162800</b>	<b>162800</b>	<b>165500</b>	<b>165500</b>	<b>165500</b>	<b>170400</b>	<b>170400</b>	<b>170400</b>	<b>1 963 200</b>
<b>Náklady</b>													
Jedlo	36000	36000	36000	37800	37800	37800	38400	38400	38400	39600	39600	39600	
Pitie	6600	6600	6600	6820	6820	6820	7040	7040	7040	7260	7260	7260	
Zákusok	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
Špeciálna ponuka	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	
<b>Celkom</b>	<b>45600</b>	<b>45600</b>	<b>45600</b>	<b>47620</b>	<b>47620</b>	<b>47620</b>	<b>48440</b>	<b>48440</b>	<b>48440</b>	<b>49860</b>	<b>49860</b>	<b>49860</b>	<b>574560</b>
<b>Hrubý zisk</b>	<b>110 100</b>	<b>110 100</b>	<b>110 100</b>	<b>115 180</b>	<b>115 180</b>	<b>115 180</b>	<b>117 060</b>	<b>117 060</b>	<b>117 060</b>	<b>120 540</b>	<b>120 540</b>	<b>120 540</b>	<b>1 388 640</b>
<b>Fixné náklady</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>1 689 144</b>
<b>Čistý zisk</b>	<b>-30 662</b>	<b>-30 662</b>	<b>-30 662</b>	<b>-25 582</b>	<b>-25 582</b>	<b>-25 582</b>	<b>-23 702</b>	<b>-23 702</b>	<b>-23 702</b>	<b>-20 222</b>	<b>-20 222</b>	<b>-20 222</b>	<b>-300 504</b>

Realistická predstava													
Zákazníci za deň	65	65	65	69	69	69	70	70	70	72	72	72	
Mesiac	<b>1.21</b>	<b>2.21</b>	<b>3.21</b>	<b>4.21</b>	<b>5.21</b>	<b>6.21</b>	<b>7.21</b>	<b>8.21</b>	<b>9.21</b>	<b>10.21</b>	<b>11.21</b>	<b>12.21</b>	<b>Celkom za rok</b>
<b>Výnosy</b>													
Jedlo	143000	143000	143000	151800	151800	151800	154000	154000	154000	158400	158400	158400	
Pitie	16500	16500	16500	17000	17000	17000	17500	17500	17500	18000	18000	18000	
Zákusok	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	
Špeciálna ponuka	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	
<b>Celkom</b>	<b>169700</b>	<b>169700</b>	<b>169700</b>	<b>179000</b>	<b>179000</b>	<b>179000</b>	<b>181700</b>	<b>181700</b>	<b>181700</b>	<b>186600</b>	<b>186600</b>	<b>186600</b>	<b>2151000</b>
<b>Náklady</b>													
Jedlo	39000	39000	39000	41400	41400	41400	42000	42000	42000	43200	43200	43200	
Pitie	7260	7260	7260	7480	7480	7480	7700	7700	7700	7920	7920	7920	
Zákusok	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	
Špeciálna ponuka	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	
<b>Celkom</b>	<b>49700</b>	<b>49700</b>	<b>49700</b>	<b>52320</b>	<b>52320</b>	<b>52320</b>	<b>53140</b>	<b>53140</b>	<b>53140</b>	<b>54560</b>	<b>54560</b>	<b>54560</b>	<b>629160</b>
<b>Hrubý zisk</b>	<b>120000</b>	<b>120000</b>	<b>120000</b>	<b>126680</b>	<b>126680</b>	<b>126680</b>	<b>128560</b>	<b>128560</b>	<b>128560</b>	<b>132040</b>	<b>132040</b>	<b>132040</b>	<b>1521840</b>
<b>Fixné náklady</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>1 689 144</b>
<b>Čistý zisk</b>	<b>-20 762</b>	<b>-20 762</b>	<b>-20 762</b>	<b>-14 082</b>	<b>-14 082</b>	<b>-14 082</b>	<b>-12 202</b>	<b>-12 202</b>	<b>-12 202</b>	<b>-8 722</b>	<b>-8 722</b>	<b>-8 722</b>	<b>-167 304</b>

Optimistická predstava													
Zákazníci za deň	70	70	70	74	74	74	75	75	75	77	77	77	
Mesiac	<b>1.21</b>	<b>2.21</b>	<b>3.21</b>	<b>4.21</b>	<b>5.21</b>	<b>6.21</b>	<b>7.21</b>	<b>8.21</b>	<b>9.21</b>	<b>10.21</b>	<b>11.21</b>	<b>12.21</b>	<b>Celkom za rok</b>
Výnosy													
Jedlo	154000	154000	154000	162800	162800	162800	165000	165000	165000	169400	169400	169400	
Pitie	17500	17500	17500	18500	18500	18500	19000	19000	19000	19500	19500	19500	
Zákusok	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	
Špeciálna ponuka	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	
<b>Celkom</b>	<b>183800</b>	<b>183800</b>	<b>183800</b>	<b>193600</b>	<b>193600</b>	<b>193600</b>	<b>196300</b>	<b>196300</b>	<b>196300</b>	<b>201200</b>	<b>201200</b>	<b>201200</b>	<b>2324700</b>
Náklady													
Jedlo	42000	42000	42000	44400	44400	44400	45000	45000	45000	46200	46200	46200	
Pitie	7700	7700	7700	8140	8140	8140	8360	8360	8360	8580	8580	8580	
Zákusok	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
Špeciálna ponuka	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	
<b>Celkom</b>	<b>53820</b>	<b>53820</b>	<b>53820</b>	<b>56660</b>	<b>56660</b>	<b>56660</b>	<b>57480</b>	<b>57480</b>	<b>57480</b>	<b>58900</b>	<b>58900</b>	<b>58900</b>	<b>680580</b>
<b>Hrubý zisk</b>	<b>129980</b>	<b>129980</b>	<b>129980</b>	<b>136940</b>	<b>136940</b>	<b>136940</b>	<b>138820</b>	<b>138820</b>	<b>138820</b>	<b>142300</b>	<b>142300</b>	<b>142300</b>	<b>1644120</b>
<b>Fixné náklady</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>140 762</b>	<b>1 689 144</b>
<b>Čistý zisk</b>	<b>-10 782</b>	<b>-10 782</b>	<b>-10 782</b>	<b>-3 822</b>	<b>-3 822</b>	<b>-3 822</b>	<b>-1 942</b>	<b>-1 942</b>	<b>-1 942</b>	<b>1 538</b>	<b>1 538</b>	<b>1 538</b>	<b>-45 024</b>

Tabuľka 15 Porovnanie výnosov a nákladov - pesimistická, realistická, optimistická predstava