

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Logistika procesů sociálního podniku

(Diplomová práce)



**Vysoká škola
logistiky**
o.p.s.

Zadání diplomové práce

studentka **Bc. Michaela Procházková**

studijní program **Logistika**

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Logistika procesů sociálního podniku**

Cíl práce:

Vytvořit metodiku postupu založení sociálního podniku a popis procesů k naplnění legislativních podmínek pro možnost čerpání z dostupných zdrojů financování.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretická východiska sociálního podnikání
2. Analýza logistických procesů v rámci sociálního podniku
3. Vytvoření metodiky postupu založení sociálního podniku
4. Aplikace vytvořené metodiky na případovou studii
5. Zhodnocení

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

DOHNALOVÁ, Marie a kol. Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-269-3.

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

KOMENDOVÁ, Jana. Pracovní podmínky osob se zdravotním postižením. Ostrava: Key Publishing, 2009. ISBN 978-80-7418-022-4.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Neradilová, PhD.


Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2022

Datum odevzdání diplomové práce:

6. 5. 2023

Přerov 31. 10. 2022


Ing. Blanka Kálupová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb.; o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom/a povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce a verze nahraná do informačního systému školy jsou totožné.

V Přerově, dne 6. 5. 2023



.....
podpis

Poděkování

Za doporučení a rady při tvorbě diplomové práce děkuji Ing. Haně Neradilové, PhD.

Děkuji také Mgr. Ireně Kalupové za nápomoc při zpracování.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření funkční metodiky pro založení a logistiku procesů sociálního podniku. Teoretická část diplomové práce definuje základní pojmy, vztahující se k sociálnímu podnikání. Dále obsahuje důkladnou analýzu logistických procesů provedenou dle metody procesního řízení PRINCE2. Analýza je doplněna o informace potřebné k založení a úspěšnému řízení sociálního podniku. V praktické části diplomové práce je vytvořena metodika pro založení sociálního podniku. Dle metodiky a uvedených informací je ve druhé polovině praktické části vypracována případová studie ověřující funkčnost metodiky.

Klíčová slova

sociální podnikání, analýza logistických procesů, metodika, případová studie

Annotation

The diploma thesis focuses on the development of a functional methodology for the establishment and logistics processes of social enterprise. The theoretical part of the thesis defines the basic concepts related to social entrepreneurship. Furthermore, it contains a thorough analysis of the logistic processes carried out according to the PRINCE2 process management method. The analysis is supplemented with the information needed to establish and successfully manage a social enterprise. In the practical part of the thesis, a methodology for setting up a social enterprise is developed. According to the methodology and the given information, a case study verifying the functionality of the methodology is presented in the second half of the practical part.

Keywords

social entrepreneurship, logistics process analysis, methodology, case study

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 9 |
| 1 Teoretická východiska sociálního podnikání | 10 |
| 1.1 Definice sociálního podnikání | 10 |
| 1.2 Rozdělení sociálních podniků | 13 |
| 1.3 Sociální podnikání v ČR | 16 |
| 1.4 Podpora sociálního podnikání | 17 |
| 2 Analýza logistických procesů v rámci sociálního podniku | 19 |
| 2.1 Analýza procesů v předprojektové fázi | 20 |
| 2.1.1 Výběr předmětu podnikání | 20 |
| 2.1.2 Výběr právní formy a její založení | 22 |
| 2.1.3 Možnosti financování | 26 |
| 2.2 Analýza procesů ve fázi zahájení | 29 |
| 2.2.1 Organizační plánování a hierarchie práce | 30 |
| 2.2.2 Vytvoření pracovních pozic | 32 |
| 2.2.3 Návrh procesů výroby a poskytování služeb | 34 |
| 2.3 Analýza řídicích procesů | 35 |
| 2.3.1 Organizace podnikových činností | 35 |
| 2.4 Analýza procesů ve fázi uzavření | 35 |
| 2.4.1 Sběr dat o procesu a výkonnosti | 35 |
| 2.5 Analýza přínosů projektu | 36 |
| 2.5.1 Vyhodnocení dat | 36 |
| 2.5.2 Zhodnocení projektu | 36 |
| 3 Vytvoření metodiky postupu založení sociálního podniku | 37 |
| 3.1 Metodika postupu založení sociálního podniku | 37 |
| 3.2 Řešení rozhodovacích problémů při zakládání sociálního podniku | 39 |
| 3.2.1 Rozhodovací problémy a jejich cíle | 39 |
| 3.2.2 Varianty řešení | 40 |
| 3.2.3 Metody pro stanovení vah kritérií | 41 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4 | Aplikace vytvořené metodiky na případovou studii..... | 42 |
| 4.1 | Předprojektová příprava sociálního podniku..... | 42 |
| 4.1.1 | Předmět podnikání sociálního podniku..... | 42 |
| 4.1.2 | Právní forma sociálního podniku..... | 46 |
| 4.1.3 | Možné zdroje financování | 48 |
| 4.2 | Zahájení činnosti sociálního podniku..... | 49 |
| 4.2.1 | Personální potřeby sociálního kavárny | 49 |
| 4.2.2 | Personální činnosti..... | 51 |
| 4.2.3 | Nastavení výrobních činností v sociální kavárně..... | 52 |
| 4.3 | Činnosti sociálního podniku | 52 |
| 4.3.1 | Organizace činností sociální kavárny | 53 |
| 4.4 | Uzavření projektu sociální kavárny | 54 |
| 4.4.1 | Sběr dat z projektu..... | 54 |
| 4.5 | Vyhodnocení projektu sociální kavárny | 56 |
| 4.5.1 | Vyhodnocení dat a závěry projektu | 56 |
| 5 | Zhodnocení | 58 |
| | Závěr | 59 |
| | Seznam zdrojů..... | 60 |
| | Seznam grafických objektů..... | 65 |
| | Seznam zkratk | 66 |
| | Seznam příloh..... | 67 |

Úvod

Tématem diplomové práce je „Logistika procesů sociálního podniku“. Téma je v současné době velmi aktuální, protože se stále více klade důraz na sociální odpovědnost a snahu, aktivně přispět k řešení společenských problémů. Řeší se také situace sociálně vyloučených osob a jejich uplatnění na trhu práce. Znevýhodněná skupina je poměrně široká, od osob s mentálním či zdravotním postižením až po osoby po ukončení výkonu trestu. Jedním z možných přístupů je vytvoření sociálního podniku, který spojuje podnikání s cílem řešit sociální a ekologické problémy. Cílem diplomové práce je vytvořit funkční metodiku pro založení sociálního podniku, která by mohla sloužit jako ucelený průvodce pro zájemce o tuto oblast. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V rámci teoretické části diplomové práce jsou definovány základní pojmy, které se vztahují k sociálnímu podnikání. Následně byla provedena důkladná analýza procesů, které jsou nezbytné pro založení a úspěšné fungování sociálního podniku. Vypracovaná analýza zahrnuje veškeré informace, které jsou k jednotlivým procesům potřebné a užitečné, včetně postupů, pravidel a doporučení, které by měly být při založení sociálního podniku respektovány. K rozdělení jednotlivých procesů byla využita metoda procesního řízení PRINCE2.

V praktické části diplomové práce je vytvořena metodika pro založení sociálního podniku, která je sestavena na základě analýzy provedené v předchozí části. Metodika je představena v grafické podobě a je doplněna o popis metod, které byly využity při jejím vytváření. Konkrétně je aplikována metoda vícekriteriálního rozhodování, která umožňuje efektivně a systematicky zvažovat a srovnávat různé alternativy.

Ve druhé polovině praktické části diplomové práce je prezentována případová studie, v rámci které je aplikována vytvořená metodika na konkrétní příklad založení fiktivního sociálního podniku. Na vybraných podnikatelských záměrech bude ověřován navržený postup zřízení sociálního podniku. Cílem případové studie je ověřit, zda je metodika funkční, efektivní v praxi a zda je schopna pomoci zájemcům o založení sociálního podniku.

Při tvorbě diplomové práce byly použity odborné knižní a internetové zdroje a znalosti získané po dobu studia.

1 Teoretická východiska sociálního podnikání

Sociální podnik slučuje dvě hlediska. Jedná se o podnik – tedy organizaci, která se řídí tržními principy a její základním úkolem je vytvářet hodnoty, které umožní existenci tohoto podniku a vytvořit zisk. Sociální podnik ve své podstatě musí zachovat tržní princip, aby byl konkurence schopný, avšak za podmínek, které mají sociální rozměr převážně v personální části, kde se soustředí na zaměstnávání sociálně znevýhodněných skupin na trhu práce. Na tyto skupiny je možné čerpat některé dotační tituly a jiné výhody či daňové úlevy.

1.1 Definice sociálního podnikání

Sociální podnikání je jednou z podob klasického podnikání, i přesto že nemá v legislativě přesně zakotvenou definici. Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále MPSV) provozuje pro české sociální podnikání web, na kterém je pojem vysvětlen takto: *„Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním.“* [1]

Sociální podnikání tedy propojují tři hlavní pilíře a tím je sociální, ekonomický a environmentální prospěch. Důležitým prvkem sociálního podnikání je také zapojení sociálních podniků do místní kultury, ať už jde pouze o konkrétní město, či vesnici, tak i celkově z pohledu celého kraje. Je tedy často součástí místního rozvoje, řeší různé místní problémy, využívá lokální zdroje a aktivně spolupracuje s dalšími místními podniky, či organizacemi [2] K sociálnímu podnikání se také pojí sociální podnik, který je jeho subjektem a musí splňovat všechny základní principy.

Sociální podnik má záměrně nediskriminační chování, a proto zaměstnává skupiny osob, které jsou na trhu práce často znevýhodněné. Tyto typy podniků také hrají klíčovou roli v sociální ekonomice, jsou jedním z jejich subjektů.

Sociální ekonomika – je podle MPSV vymezena jako: *„Souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje.“* [1]

Hlavní rozdíl mezi ekonomikou a sociální ekonomikou je především ten, že v sociální ekonomice není nejdůležitějším bodem zisk, ale jiné motivy, jako třeba zvyšování veřejného prospěchu, řešení sociálních problémů, nebo třeba podpora místního rozvoje. Pro sociální ekonomiku je stále nejdůležitější dodržovat hlavní tři cíle, tedy plnit sociální, ekonomický a environmentální (a místní) prospěch. [3]

K jednotlivým cílům lze doplnit následující informace: [1]

- **sociální cíle** – znamenají provozování aktivit prospívající společnosti nebo specifické skupině znevýhodněných osob. Zaměstnanci a členové by měli být aktivně zapojeni do směřování podniku a důraz by měl být kladen na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců,
- **ekonomické cíle** – přestože ekonomický prospěch není hlavním cílem sociálního podnikání, je důležitý pro udržitelné podnikání. Případný zisk by měl být používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku anebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. Důležité aspekty pro udržitelnost podnikání jsou nezávislost v manažerském rozhodování, řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli a schopnost zvládat ekonomická rizika. Zvládání rizik zajišťuje soustavná ekonomická aktivita. Důležitým prvkem je trend směrem k placené práci a při provozování dodržovat tzv. asset lock, což znamená omezené nakládání s majetkem,
- **environmentální a místní cíle** – sociální podniky musí přednostně uspokojovat potřeby místní komunity a pro provoz využívat místní zdroje. Důraz by měl být kladen na zohlednění environmentálních aspektů výroby i spotřeby a spolupráci s místními a regionálními aktéry.

V sociální ekonomice jsou sociální podniky otevřenou komunitou, která nemá žádné předsudky, pomáhá sociálnímu začlenění a snaží se vytvořit rovnoprávnou a nediskriminační společnost, která svým chováním ctí hodnoty každého občana. V sociální ekonomice však figurují i další subjekty.

Subjekty sociální ekonomiky jsou opět na webu MPSV vymezeny takto: „*sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce pro sociální podnikání a nestátní neziskové organizace, které vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů nebo pro dofinancování svého poslání.*“ [1]

Tyto subjekty mají také společné rysy, motivy a cíle. Může sem patřit například i integrační sociální podnik. [4]

Integrační sociální podnik je znám taky jako zkratka WISE z anglického – Work Integration Social Enterprise. Tento pojem představuje podnik, který pomáhá svou činností začleňovat osoby znevýhodněné na trhu práce do zaměstnání. Například je učí základním pracovním návykům a poskytuje jim dočasná pracovní místa, kde mohou vykonávat různou efektivní práci. Integrační sociální podnik je také úzce propojen se státní politikou zaměstnanosti, která má stejný cíl a tím je pomáhat osobám v oblasti zaměstnanosti. Státní politika zaměstnanosti vykonává například tyto aktivity: aktivní ovlivnění trhu práce, příprava a rozvoj nezaměstnaných (rekvalifikační kurzy), nebo zprostředkování důležitých informací v rámci aktuálního dění na klasickém i chráněném trhu práce. [4]

Chráněný trh práce obecně je místo, kde se setkává nabídka práce od znevýhodněných uchazečů s poptávkou od zaměstnavatelů. Aby vůbec vznikl chráněný trh práce, tak musí mít zaměstnavatel více než 50 % pracovních pozic obsazených pro osoby se zdravotním postižením, či znevýhodněním. Tento akt, musí být také písemně stvrzen dohodou o jejich uznání, a to mezi zaměstnavatelem a úřadem práce. [5] Na chráněném trhu práce se klade důraz také na jiná hlediska, než je zisk, například na společenskou odpovědnost. Ta lze definovat například dle CSR.

CSR (z anglického Corporate Social Responsibility) u firem a vzniká v případě, že mimo zisk hledí také na ekologická a společenská hlediska svého podnikání. Mimo to lze ale díky CSR zlepšit reputaci celé firmy a získat do jisté míry i výhodu nad konkurenčními podniky. [6] Z výzkumu z roku 2019 vyplývá, že dle názoru české společnosti, by velké firmy měly brát ohled především na ochranu životního prostředí (51 %), či férové jednání k zaměstnancům (48 %). Výzkumu se zúčastnilo celkem 1050 respondentů ve věkovém rozmezí 18 až 65 let. Mladší populace v tomto výzkumu sdílí názor, že by velké firmy v rámci CSR měly podporovat především vzdělání, naproti tomu starší populace (55 a více let) je za podporu v rámci projektů pro seniory. [7]

V CSR existují 4 typy odpovědnosti: enviromentální, etický, ekonomický a filantropický. V Tab. 1.1 jsou uvedeny jednotlivé typy odpovědnosti, jejich myšlenky a způsoby jakými bývají prováděny.

Tab. 1.1 Typy odpovědnosti dle CSR

| Typ | Myšlenka | Způsoby |
|-----------------------|---|--|
| Enviromentální | ohled na životní prostředí, ochrana přírody | snižování emisí, třídění odpadu, ekologické balení, snížení spotřeby plastů, vysazování nových stromů, používání obnovitelných/udržitelných zdrojů, šetření vody |
| Etický | podpora férového jednání ve všech oblastech lidských zdrojů | vyšší minimální mzda, kvalitní BOZP, supervizorní podpora, férové jednání se všemi stranami, nakupování FAIRTRADE produktů |
| Ekonomický | konečný cíl firmy není jen maximalizovat zisky | férové jednání k zákazníkovi/státu/dodavatelům, odmítání korupce, kvalitní výrobky, reklamní etika, kvalitní zákaznický servis, včasné placení faktur, dobré obchodní vztahy |
| Filantropický | účelně tvořit lepší svět a společnost, ve které žijeme | přispívání na neziskové organizace, absence lhostejnosti ke globálním problémům, dobrovolnictví |

Zdroj: vlastní zpracování dle [8].

1.2 Rozdělení sociálních podniků

Rozdělení sociálních podniků může být různé, mezi nejčastější pohled však patří rozdělení dle typu činnosti, na kterou se zaměřují, podle přístupu (Evropský/Americký), podle integrace anebo druhu právní formy.

Dělení podniků na **typ činnosti**, kterou vykonávají, je rozděluje na:

Obecně sociální podniky, které se zaměřují ve stejné míře na podporu činnosti, které mají sloužit ve prospěch společnosti, jako v podpoře a zaměstnávání, či začleňování osob, kteří jsou na trhu práce znevýhodnění. [9]

Integračně sociální podniky, které musí splňovat určité principy a jejich hlavní cíl spočívá v práci s osobami znevýhodněnými na trhu práce, kterým pomáhají se začleňovat do společnosti/pracovního trhu, či je přímo zaměstnávají. Integrační sociální podnik se opět opírá o zásady tzv. trojího prospěchu, klade si tedy za cíl splňovat ekonomický, sociální a enviromentální prospěch. [1] Pro enviromentální prospěch je samostatná skupina podniků, a to jsou enviro sociální podniky.

Enviro sociální podniky – tento typ podniků se zaměřuje v největší míře na enviromentální prospěch a aktivně se podílí na ochraně životního prostředí. V dnešní době je velmi populární i např. „car-sharing“. [9]

Další pohled na rozdělení je **podle přístupu** sociálních podniků a ten je Evropský anebo Americký. **Evropský – WISE** celým názvem – Work Integration Social Enterprise, v překladu jako sociální integrační podnik, je díky svému největšímu zastoupení tím nejnámějším a nejpoužívanějším typem podniku v sociálním podnikání v Evropě. Tento podnik si klade za cíl především začleňovat, podporovat a zaměstnávat osoby znevýhodněné na trhu práce. [10]

Dle WISE jsou čtyři typy – zaměstnávání zdravotně postižených (například chráněné dílny), nabídka trvalého a stabilního zaměstnání, začleňování osob do společnosti, nabídka přechodného zaměstnání či pracovních stáží. [10]

Evropský přístup si také zakládá na kolektivním charakteru, kdy sociální podnikání a plnění jeho hlavních cílů není jen otázkou jednotlivců, ale celých skupin, které se společnými silami snaží co nejefektivněji pracovat a dosahovat svých cílů. Přístup pracuje především s netržními zdroji a veřejnými financemi. Bez ohledu na primární činnost daného sociálního podniku by měl splňovat požadavky, které plní sociální, ekonomické a enviromentální cíle. [11]

Konkrétní příklad podniku dle Evropského přístupu je podnik PRISM z Itálie. Hlavní poslání tohoto neziskového sociálního podniku je vytvářet rovné příležitosti pro společnost. Soustředí se především na výzkum, inovaci, nové technologie, místní rozvoj, sociální soudržnost a rovnost. V současné době například pracují na projektu, který zkoumá homeoffice u žen, odhaluje jeho překážky, nevýhody a snaží se tím předejít k syndromu vyhoření. Právní formou tohoto podniku je tzv. s.r.l. což je v Itálii, stejně jako u nás s.r.o., tedy společnost s ručením omezením. [12]

Druhým pohledem na rozdělení dle přístupu je **Americký přístup**. Ten je spojen se jménem Bill Drayton, který je považován za průkopníka v sociálním podnikání. Je také zakladatelem a současným předsedou organizace Ashoka. [11] Tato nezisková organizace působí i v České republice a má za úkol podporovat všechny bez rozdílu, nezáleží tedy na barvě pleti, sociálním zázemí, věku, pohlaví, či původu. Tato organizace odkazuje na provázanou síť sociálních inovátorů, kterým přezdívací

„Ashoka Fellows“. Organizace se obecně zabývá osvětou globálních a společenských problémů, které je třeba řešit a snaží se svým myšlením ovlivnit velké množství lidí, kteří můžou přispět k aktivnímu řešení těchto problémů a obecně pozitivní změně ve světě. Organizace aktivně podporuje sociální podnikání. [13] V americkém přístupu se využívají především tržní zdroje a charakter sociální podniků je čistě neziskový. [11]

Konkrétní příklad podniku dle Amerického přístupu je podnik The Annie E. Casey Foundation z USA. Jedná se o nadaci, která se zaměřuje na zlepšení života amerických dětí a mládeže v oblasti ekonomické, sociální, či ve vzdělávání, nebo zdraví. Nadace, která působí po celé zemi se sídlem v Baltimoru posiluje rodiny, komunity a zlepšuje životní podmínky. Pomáhá dětem a dospívajícím překonávat nejrůznější překážky a usiluje o jejich nejlepší budoucnost. Jejich posláním je taky snaha o rovnost a inkluzi. Aktuálně se nadace např. zaměřuje na projekt, který má za úkol z preventivního hlediska zabránit mladým lidem skončit bez domova. V tomto ohledu poskytují informační, ekonomický a sociální pomoc v této rizikové oblasti. [14]

Třetí pohled na rozdělení je rozdělení dle **integrace**, kde figuruje:

integrační sociální podnik což je druh sociálního podniku, který zaměstnává a podporuje osoby s postižením nebo jinými znevýhodněními a poskytuje jim prostředí pro integraci do společnosti a zlepšení jejich životních podmínek. Integrační sociální podniky se často zaměřují na výrobu nebo poskytování služeb a produktů s vyšší sociální hodnotou.

klasický sociální podnik, ten se zaměřuje na dosažení sociálního cíle, jako je například zaměstnávání lidí s nízkou kvalifikací nebo podpora místní komunity. Tyto podniky se často zaměřují na ziskovost, ale zisk slouží k dosažení sociálního cíle a je investován zpět do podniku nebo do komunity. Klasický sociální podnik může být jak výrobní, tak i poskytovatelský. [4]

Poslední dělicí faktor je **právní forma**, která může být u sociálních podniků. Je prakticky totožná s podniky klasickými. Konkrétně to jsou tyto – společnost s ručením omezením (nejčastěji zvolená právní forma v ČR), akciová společnost (netypická právní forma pro sociální podnik), osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ), družstvo, sociální družstvo, obecně prospěšná společnost (nové založení této právní formy již nelze od roku 2014 uskutečnit), zapsaný ústav, církevní právnická osoba, občanské sdružení/spolky. [15]

1.3 Sociální podnikání v ČR

Sociální podnikání nemá v české legislativě pevně ukotvené definice a rámce často tedy vychází ze zahraničí. Ovšem v roce 2014 byl vydán seznam indikátorů, podle kterých lze rozpoznat a definovat v České republice sociální podnik. Ve stejném roce bylo zjištěno, že v ČR je celkem 202 sociálních podniků. [16] Aktuálně k roku 2023 se v České republice nachází 228 podniků společně s 404 provozovny napříč různými obory. Na konci roku 2019 byl proveden výzkum v sociálním podnikání v České republice, kterého se zúčastnilo celkem 167 podniků s 303 provozovny.

Z tohoto dotazníkového šetření vyplývá, že v sociálním podnikání vedou gastronomické služby (potravinářská výroba, catering, kavárny, jídelny, restaurace aj.), které mají zastoupení 57 %, dále se zde nachází podnikání v oblasti obchodu s 31 %.

Co se týká srovnání nejčastějších právních forem, tak v této oblasti rozhodně vede společnost s ručením omezením, která má 53 % z celkového počtu zkoumaných podniků. Dále se v 16 % využívá obecně prospěšná společnost a v 10 % zapsaný ústav. Právní formu družstvo má pouhých 8 % sociálních podniků. [17]

Dále z dotazníkové šetření vyplynulo, že sociální podniky preferují zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Tato strategie podniků má pozitivní dopad na zaměstnanost a sociální integraci těchto osob. [17]

Konkrétní příklady sociálních podniků v ČR

Borůvka o.p.s. je pražský podnik a zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Podnik disponuje třemi obchůdky, kavárnou a šicí dílnou. Kromě zaměstnávání osob zdravotně postižených (OZP) se zaměřuje i na rehabilitace pro OZP, je poskytovatelem náhradního plnění pro firmy, nebo se například aktivně zapojuje do projektu s názvem: Pracuji, tedy jsem! Tento projekt poskytuje pracovní trénink, který svou intenzitou pomáhá získávat pracovní návyky a nové pracovní zkušenosti. Projekt je určen pro osoby bez jakýkoliv pracovních zkušeností, či pro osoby pro úrazech, kteří se učí žít a pracovat se svým novým hendikepem. Hlavní filozofií a posláním tohoto projektu je větší uplatnitelnost na trhu práce těchto osob a pomáhat jim rozvíjet samostatnost. [18]

Květná zahrada z.ú. se nachází v Pardubickém kraji, který již od roku 2005 nabízí sociální službu „Dům na půl cesty Květná“. Tato služba si klade za hlavní cíl pomáhat mladým lidem, kteří opouští školní, ústavní, či jiné zařízení a ocitli se bez přístřeší. Služba má těmto osobám poskytnout přechodné bydlení, podporu, dostatek informací, naučit je samostatnosti a základním pracovním návykům, aby si mohli v budoucnu najít vlastní bydlení, práci a dokázali se začlenit do společnosti včetně navázání sociálních vztahů. Těmto osobám je poskytnuta i podpora v socioterapeutických činnostech, či pomoci v doplnění si vzdělání. Sociálnímu podnikání se podnik věnuje od roku 2009 a aktuálně provozuje farmu, moštárnu, sýrárnu, sušírnu ovoce, ubytování, obchůdek a kuchyň. V těchto provozovnách zaměstnává OZP, dlouhodobě nezaměstnané, ohroženou mládež, či jiné skupiny znevýhodněné na trhu práce. [19]

Slunečnice a.s. z Děčína působí již od roku 1998 a jeho hlavní poslání je integrovat OZP do běžného i pracovního života. Později byla vytvořena i Sociální firma Slunečnice DC, s.r.o., která poskytuje úklid bytových/nebytových prostor, lesní nebo zahradní práce. Zaměstnávání jsou lidé znevýhodněni na trhu práce, nebo osoby s postižením, které se zároveň účastní pracovního tréninku v dílnách. Další pobočný spolek se jmenuje „Cesta do světa“, který poskytuje služby pro osoby se zdravotním, mentálním, či kombinovaným postižením různého věku v oblasti sociálních rehabilitací a sociálně terapeutických dílnách. Tyto služby jsou bezplatné, probíhají po celý rok a jsou poskytovány terénně, či ambulantně. Slunečnice také dále provozuje Dobrovolnické centrum Slunečnice, které přijímá dobrovolníky od 15 let, kteří pracují v nejrůznějších odvětvích jako jsou školy, centra sociálních služeb, spolky, nadace apod. Od března roku 2022 vznikl také pod Slunečnicí projekt: „Slunečnice Děčín – centrum pomoci“. Jedná se o projekt, který provozuje komunitní centrum, jenž má za úkol pomáhat ukrajinským uprchlíkům v nejrůznějších sférách. [20]

1.4 Podpora sociálního podnikání

Samotné zakládání a provoz sociálního podniku může být složitý proces, který vyžaduje znalosti z různých oblastí, jako je právo, finance, marketing a sociální práce. Proto je přínosem využít pomoc některých neziskových organizací, které se zabývají podporou sociálního podnikání. Mezi tyto organizace patří například – Nadace rozvoje

občanské společnosti, Asociace sociálních podniků, nebo jednotlivé regionální a lokální centra pro podporu sociálního podnikání.

Organizace poskytují rady a informace k zakládání a fungování sociálních podniků a někdy dokonce i finanční podporu nebo možnosti mentoringu a poradenství.

Kromě neziskových organizací se zapojují také státní úřady, například obecní úřady nebo agentury pro sociální začleňování, které se zabývají podporou sociálního podnikání. [21]

Další možností je zapojení do sítě již existujících sociálních podniků a využit jejich zkušeností a rad. Některé neziskové organizace nebo obecní úřady organizují setkání nebo workshopy pro zakladatele sociálních podniků, kde lze navázat kontakty a získat cenné rady a zkušenosti od již fungujících sociálních podniků. [22]

Kromě zmíněných neziskových organizací a státních úřadů může být pro podporu sociálního podnikání také užitečné využít služeb a podpory komerčních subjektů, jako jsou poradenské firmy specializující se i na sociální podnikání nebo investiční fondy určené i na financování sociálních podniků. Tyto subjekty mohou nabízet jak finanční, tak i odbornou pomoc při zakládání a rozvoji sociálního podnikání. Konkrétním příkladem může být společnost Ergotep se sídlem v Pardubickém kraji. Při výběru komerčního subjektu je však důležité vybrat ten co bude plnit odpovídající hodnoty a principy sociálního podnikání.

2 Analýza logistických procesů v rámci sociálního podniku

V kapitole bude věnována pozornost analýze logistických procesů, týkajících se sociálního podniku. Jednotlivé logistické procesy se skládají v komplexní logistický systém. Tento systém představuje komplexní strukturu technických a lidských prvků, které spolupracují při plánování a realizaci logistických řetězců v rámci podniku. Jeho cílem je zajistit efektivní tok materiálů, informací a finančních prostředků od dodavatelů až k zákazníkům. Tento systém zahrnuje všechny logistické procesy, které podnik vyvolává pro výrobu a distribuci svých výrobků nebo poskytovaných služeb. [23]

Logistické procesy má samozřejmě i sociální podnik, proto je vždy vhodné je analyzovat, aby bylo možné efektivně a účinně zajistit potřebné zdroje a zároveň minimalizovat náklady, vše vede k zajištění správného fungování. K analýze procesů v klasickém ale i v sociálním podniku, lze použít různé metody, mezi nimiž je jednou z nejčastěji používaných metoda PRINCE2. Je to celosvětově uznávaná metoda procesního řízení, která se zaměřuje na analýzu a popis hlavních procesů, které jsou nezbytné pro provoz. Metoda v této kapitole pomůže zorganizovat procesy do posloupnosti a umožní lépe porozumět založení a fungování sociálního podniku. [24]

Posloupnost metody stojí na rozdělení procesů do pěti fází:

- **první fáze – startování projektu** zahrnuje analýzu procesů v předprojektové fázi, definuje činnosti potřebné k odstartování projektu,
- **druhá fáze – zahájení projektu** analyzuje činnosti potřebné k fungování,
- **třetí fáze – řízení projektu** definuje a organizuje podnikové činnosti,
- **čtvrtá fáze – uzavření projektu** sdružují se získané informace týkající se projektu,
- **pátá fáze – vyhodnocení projektu** čili analýza získaných dat a posouzení kvality projektu.

Těchto pět fází lze dosadit prakticky do jakéhokoli podniku, popřípadě i projektu. Dle metodiky PRINCE2 budou nyní rozděleny i procesy založení a fungování sociálního podniku.

2.1 Analýza procesů v předprojektové fázi

V první fázi, před vznikem sociálního podniku je základem provést předprojektový proces, který rozhodne o tom, čím se bude podnik zabývat a jak bude fungovat, aby mělo jeho usazení na trh přínos. Celý proces zahrnuje – výběr předmětu podnikání, výběr optimální právní formy a možnosti zdrojů financování.

Výběr předmětu podnikání je prvním krokem u předprojektové přípravy. Je důležité vybrat činnost, která má potenciál úspěšného fungování na trhu a zároveň splňuje cíle a poslání sociálního podniku. Důležitou součástí tohoto procesu, je také identifikace nákladových položek, protože každý předmět podnikání, bude mít odlišné náklady na vznik i následný provoz.

Výběr právní formy se provádí, aby byla zvolena optimální právní forma, která bude nejvhodnější pro vybraný předmět podnikání z hlediska zákonných předpisů a dalších aspektů.

Možnosti zdrojů financování jsou také klíčovým faktorem při rozhodování o zahájení projektu. Jedná se o identifikaci dostupných zdrojů financování pro realizaci projektu, který bude schopen konkurovat na trhu a dosahovat zisku.

Předprojektová fáze je tedy zásadním krokem k úspěšné realizaci sociálního podniku. Měla by být pečlivě zvažována a plánována s ohledem na všechny důležité faktory.

2.1.1 Výběr předmětu podnikání

Pro stanovení předmětu podnikání je výhodou mít **zásobník projektů**, které by bylo možné realizovat v rámci cílové skupiny OZP. Každá tato skupina může mít specifické potřeby a realizace ne každého předmětu podnikání je pro ně vhodná. OZP mohou mít různá omezení, jako jsou např. sluchově postižení, zrakově postižení, mentální postižení aj. Pokud se již pracujete s danou cílovou skupinou, vznikne také představa o možnostech jejich pracovního uplatnění. Pokud tato zkušenost u projektu není, pak je vhodné do přípravného týmu zapojit jak osoby s daným postižením, tak odborníky, kteří se orientují v dané skupině. Mohou to být pedagogové speciálních škol, vedoucí sociálně-terapeutických dílen, pracovníci sociálních služeb pobytového typu např. chráněné bydlení. S jejich dopomocí se zvolí varianty, které by byly vhodné

k hodnocení. Minimálně dvě, ale ne více jak čtyři, z důvodu přehlednosti následného hodnocení.

Hodnocení variant následně probíhá na základě ekonomických předpokladů, protože je samozřejmě důležité, aby byl sociální podnik ekonomicky realizovatelný. Jeden pohled je za strany nákladů – předpoklad ročních nákladů. A druhý pohled je z hlediska zdrojů financování ať už se jedná o vlastní zdroje, které zahrnují nejenom případný vklad zakladatele sociálního podniku, ale i tržby z realizace předmětu podnikání (tržby z prodeje zboží, výrobků či služeb). Dalším významným zdrojem u sociálního podniku je získávání cizích zdrojů ve formě dotací. Dotace mohou poskytovat projekty EU – rovné příležitosti, Úřad práce na zřízení pracovního místa OZP i na provozní výdaje. Neméně významnými donátory jsou obce, kraje a nejrůznější nadace a fondy. I pro tyto složky je důležitá identifikace a kalkulace nákladových položek projektů.

Identifikace a kalkulace nákladových položek vzniká pro představu o objemu finančních prostředků, které bude podnik potřebovat, je nutné identifikovat nákladové položky. Jedná se zejména o provozní náklady a mzdové náklady. Provozní náklady zahrnují nákup materiálu a zboží, energie, služby, pojištění aj. Mzdové náklady vychází z personálního obsazení a je nutné nastavit úroveň mezd, která odpovídá běžnému standardu na trhu práce. Není vhodné mzdy podhodnocovat – hledisko diskriminace. Mzdové náklady zahrnují hrubé mzdy, odvody sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele, zákonné pojištění, ochranné pomůcky, vzdělávání zaměstnanců. Mimo tyto náklady se na začátku kalkuluje i s nákupem drobného majetku – počítač, výrobní prostředky pro předmět podnikání. Výrobní prostředky jsou většinou jednorázovým výdajem podniku, avšak mohou vyžadovat velký objem finančních prostředků – např. stroje a technologie, auta aj. Po identifikaci jednotlivých položek následuje jejich kalkulace.

Kalkulace nákladů musí na začátku určit, zda se jedná o jednorázový náklad (výdaj) či opakovaný. Jednorázově lze nakoupit například kávovar, do jisté míry i zásoby zboží, které následně vykrýváme obrátkovostí dané zásoby. Opakující se výdaje jsou např. mzdy a odvody, nájemné, energie, svoz odpadů, poplatky za produkci.

Dalším důležitým kritériem, které je třeba zohlednit při výběru předmětu podnikání, je identifikace silných a slabých stránek daného projektu. Každý podnikatelský projekt může mít aspekty, které mu poskytují výhody a zároveň faktory, které ho mohou

oslabovat. Zohlednění silných a slabých stránek předmětu podnikání je klíčové pro efektivní rozhodování a úspěšnou realizaci podnikatelského projektu. Identifikace těchto faktorů umožňuje lépe porozumět potenciálním rizikům a výhodám spojeným s vybraným předmětem podnikání. Lze tak předejít problémům hned v začátku, popřípadě využít potenciál silných stránek. Konkrétně se může jednat o tyto faktory:

- **slabé stránky** – příkladem možných slabých stránek může být sezónnost produkce. Týká se situací, kdy je výroba či nabídka zboží omezena na konkrétní období v roce. To může vést k nevyrovnanosti poptávky a potížím s udržení stabilního provozu a příjmů,
- **silné stránky** vybraného předmětu podnikání mohou být posíleny díky dostupnosti dotačních titulů specificky zaměřených na daný obor či odvětví. Existuje možnost získat finanční podporu a dotace ze strany vládních institucí, fondů nebo neziskových organizací, které aktivně podporují podniky působící v daném oboru. Tato forma financování může podniku poskytnout prostředky na rozvoj a podnik tak může získat konkurenční výhodu.

Po vyhodnocení výše uvedených hodnotících kritérií vyplyne pravděpodobně jedna varianta, která je z hlediska realizace optimální. Je dobré, aby se na této variantě shodli všichni členové realizačního týmu. Jedná se o klíčové rozhodnutí, ve kterém bychom měli zohlednit vhodnost předmětu podnikání vzhledem k tržnímu prostředí (konkurence), ale také hlavně hlediska financování prvotních nákladů

2.1.2 Výběr právní formy a její založení

Po zvolení předmětu podnikání nastává proces výběru právní formy, která bude, jak již bylo zmíněno, optimální pro činnost podniku i pro celý podnik. Pro potřeby diplomové práce budou dostačující: osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ), společnost s ručením omezeným (s.r.o.), zapsaný ústav (nezisková organizace). Tyto právní formy byly zvoleny, protože jsou vhodné pro většinu předmětů činnosti.

Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) je samostatně hospodařící fyzická osoba. U této právní formy je důležité pečlivě zvážit, zda je založení sociálního podniku jako OSVČ nejlepší volbou pro konkrétní projekt či podnikání a při rozhodování zohlednit přínosy a nevýhody této právní formy. Pro lepší rozhodování jsou v následující Tab. 2.1 uvedeny výhody a nevýhody ve vybraných oblastech.

Tab. 1.1 Zhodnocení vybraných faktorů OSVČ

| | Výhody | Nevýhody |
|-----------------------|--|---|
| Právní faktory | jednoduché založení, méně nákladné oproti jiným právním formám | OSVČ má vysokou odpovědnost za dluhy |
| Finance | nižší administrativní náklady a větší flexibilita při řešení finančních záležitostí | povinnost hradit zálohy na sociální a zdravotní pojištění od data zahájení činnosti |
| Zaměstnanci | snadné a flexibilní zaměstnávání osob na zkrácený úvazek nebo dočasnou práci, což umožňuje podniku zaměstnávat osoby s různými zdravotními nebo sociálními potřebami | zaměstnanci u OSVČ nemají stejnou právní ochranu a nároky jako zaměstnanci větších podniků a mohou být náchylnější k nejistotě zaměstnání |
| Tržní faktory | větší podnikatelský prostor a flexibilita | menší důvěryhodnost u zákazníků a partnerů v porovnání s jinými právními formami |

Zdroj: vlastní zpracování dle [25], [26].

Na základě údajů z tabulky lze říci, že založení je snadné a nepříliš nákladné. OSVČ má vysokou odpovědnost za dluhy což znamená, že majitel ručí i celým svým osobním majetkem. Pokud jde o finanční záležitosti, OSVČ má větší flexibilitu v tom, jaké účetní metody a daňové povinnosti si zvolí, což může být výhodné pro podnikání s menším obratem nebo s méně složitými účetními záznamy. Ovšem povinnost hradit zálohy na sociální a zdravotní pojištění, již od data zahájení činnosti, může být pro některé projekty limitující. Ne každý podnik bude hned po založení schopen provozu a generování zisků. To může mít negativní dopad na finanční situaci podniku a omezit jeho možnosti v prvních měsících provozu. V neposlední řadě OSVČ umožňuje podnikateli větší volnost v rozhodování a jednání, jelikož nemusí být vázán vnitřními pravidly a omezeními společníků či akcionářů, což mu umožňuje flexibilněji reagovat na změny trhu a problémy v podnikatelském prostředí.

Pokud bude rozhodnuto pro **založení OSVČ** jako právní formu sociálního podniku, je třeba postupovat několika kroky. Nejprve zvolit předmět podnikání, který bude v souladu se zamýšleným sociálním posláním. Poté vyplnit živnostenské přihlášení oznámit zahájení podnikání finančnímu úřadu. Je důležité rozhodnout, jakým způsobem se budou příjmy danit a získat všechna potřebná povolení a registrace. Pokud budou v podniku zaměstnanci, je třeba je registrovat u sociálních fondů. Pro založení sociálního podniku jako OSVČ je nutné zajistit, aby všechny kroky byly provedeny v souladu s platnými zákony a předpisy. [25]

Společnost s ručením omezením (s.r.o.) je nejčastější právní formou, kterou volí sociální podniky v České republice. Tato forma právnické osoby má vlastní právní subjektivitu, což znamená, že může mít své vlastní jmění a práva a také může být žalována. Sociální podniky podnikající jako s.r.o. musí dodržovat obchodní zákoník a splňovat všechny náležitosti dané zákonem pro podnikání v České republice. Jedná se především o vedení účetnictví a zveřejňování účetní závěrky. [25] Pro rozhodování o výběru je zhodnocení ve vybraných oblastech opět shrnuto v Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Zhodnocení vybraných faktorů u s.r.o.

| | Výhody | Nevýhody |
|-----------------------|--|--|
| Právní faktory | větší právní jistota, než u živnostenského listu | omezená flexibilita a rychlost rozhodování v porovnání s OSVČ |
| Finance | poskytuje možnosti pro získání finančních prostředků od investorů nebo grantových programů | založení vyžaduje určité náklady, jako jsou poplatky za registraci, poplatky za zápis do obchodního rejstříku a poplatky za právní a daňové služby |
| Zaměstnanci | zaměstnanci mají vyšší právní ochranu, než u OSVČ | s.r.o. mohou být podrobeny určitým regulačním a byrokratickým omezením, které se liší v závislosti na regionu, v němž podnik působí |
| Tržní faktory | více důvěryhodný a etický, což může přinést zvýšený zájem zákazníků | existují určitá omezení týkající se vlastnictví a řízení společnosti s ručením omezeným |

Zdroj: vlastní zpracování dle [26].

Z uvedených údajů vyplývá, že s.r.o. poskytuje větší právní jistotu než živnostenský list, z důvodu existence stanov společnosti. Stanovy společnosti obsahují pravidla, která upravují fungování společnosti a práva a povinnosti jednotlivých společníků. Pro změny v podnikání je potřeba dodržovat určitá právní procedura – například je třeba schválení valnou hromadou. To může vést k tomu, že s.r.o. nemusí být schopna tak rychle reagovat na změny na trhu a v podnikatelském prostředí.

Pro **založení společnosti s ručením omezeným (s.r.o.)** je potřeba projít několika kroky. Nejprve je třeba vybrat si vhodné jméno společnosti a zapsat jej do obchodního rejstříku. Následně určit, kdo bude jednatelem společnosti a zpracovat stanovy. Je také třeba stanovit výši základního kapitálu a zajistit jeho vložení na bankovní účet společnosti. Dále vyřídit řadu dalších administrativních záležitostí, jako je například získání obchodního oprávnění a zaregistrování společnosti u Finančního úřadu.

Po splnění těchto formálních kroků lze zahájit provoz sociálního podniku a zapojit se do programů a projektů, které podporují jeho poslání a cíle.

Zapsaný ústav (z.ú) má vlastní právní subjektivitu a může mít své vlastní jmění a práva. Jedná se o neziskovou organizaci, která by snadněji dosahovala na dotační tituly pro tento sektor určené. Má lepší vyjednávací pozici s donátory (obce, podnikatelský sektor, veřejná správa), tyto sektory ji také často i provozují. Více hodnotících aspektů obsahuje následující Tab. 2.3. [27]

Tab. 2.3 Zhodnocení vybraných faktorů pro ZÚ

| | Výhody | Nevýhody |
|-----------------------|---|--|
| Právní faktory | pro z.ú. jsou častěji poskytovány dary | větší administrativní nároky: pro zapsaný ústav je nutné vést zápisy o činnosti, kterou ústav vykonává, a průběžně je aktualizovat |
| Finance | snadnější možnost získat dotace od různých institucí | zapsaný ústav musí vést složitější účetnictví, což zvyšuje náklady |
| Zaměstnanci | více flexibility v zaměstnávání než s.r.o., výhodné pro různé typy pracovních smluv | musí mít jasně definované cíle a zaměření, a také konkrétní strukturu, což může být složitější než u jiných právních forem |
| Tržní faktory | vnímán jako prestižnější, oproti jiným právním formám | omezená anonymita: zapsaný ústav je veřejně registrován a musí poskytovat některé informace o svých zakladatelích a členech orgánů společnosti |

Zdroj: vlastní zpracování.

Zapsané ústavy jsou veřejně registrovány a mají povinnost poskytovat určité informace o svých zakladatelích a členech orgánů společnosti, vést účetnictví, zpracovávat výroční zprávy a plnit další administrativní povinnosti z čehož plyne omezená anonymita. Zároveň mají povinnost plnit své sociální poslání, které je zakotveno v jejich stanovách. V praxi to znamená, že zisk, který společnost vytváří, se využívá k financování sociálních aktivit a projektů, které jsou základním posláním společnosti. Obecně jsou z.ú. vnímány jako prestižnější právní forma a mají větší právní jistotu než živnostenský list, což může být pro mnoho organizací důležité.

Pro **založení zapsaného ústavu** je třeba určit zakladatele a sestavit stanovy, které musí být schváleny ministerstvem vnitra. Následně zaregistrovat zapsaný ústav u soudu a zapsat jej do rejstříku zapsaných ústavů. Dále zajistit vložení základního kapitálu a vyřídit další administrativní záležitosti, jako je například získání obchodního oprávnění a zaregistrování zapsaného ústavu u Finančního úřadu. Po splnění těchto

formálních kroků lze zahájit provoz sociálního podniku a zapojit se do programů a projektů, které podporují jeho poslání a cíle. [28]

2.1.3 Možnosti financování

Při analýze zdrojů financování se hledají hlavní příjmy sociálního podniku, což jsou zdroje peněz, ze kterých podnik získává finanční prostředky potřebné k fungování a dosahování svých cílů. Mohou pocházet z různých zdrojů, v závislosti na typu a modelu podniku. Hlavní rozdělení příjmů je však dělení na vlastní a cizí zdroje.

Vlastní zdroje – tuto složku prostředků tvoří především příjmy sociálního podniku, které je snaha maximalizovat a vlastní kapitál, u kterého je naopak snaha ho minimalizovat.

Příjmy sociálního podniku jsou zdroje peněz, ze kterých podnik získává finanční prostředky potřebné k fungování a dosahování svých cílů. Mohou pocházet z různých zdrojů, v závislosti na typu a modelu podniku. Hlavním cílem je mít jako hlavní zdroj financování zejména tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Prodej může zahrnovat prodej výrobků nebo poskytování služeb zákazníkům. Důležitým zdrojem tohoto prodeje nebudou jen drobní zákaznice ale možná i střední a velké podniky. Protože v České republice existuje povinnost zaměstnávat zdravotně postižené osoby, která se týká některých podniků. Tato povinnost vyplývá ze zákona o zaměstnanosti, a to konkrétně ze zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Podle tohoto zákona jsou povinni zaměstnávat zdravotně postižené osoby zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají alespoň 25 zaměstnanců. Povinnost se vztahuje na podniky, které jsou zapojeny do systému sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Pokud podnik splňuje podmínky pro zapojení do systému sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a zaměstnává alespoň 25 zaměstnanců, je povinen zaměstnávat zdravotně postižené osoby ve výši alespoň 4 % z celkového počtu zaměstnanců. [29] Pokud podnik nemůže naplnit povinnost zaměstnávat zdravotně postižené osoby, může to udělat tak, že nakoupí výrobky (popřípadě využije služby) od sociálního podniku, který je určen pro zaměstnávání zdravotně postižených osob. Tím se podnik může vyhnout povinnosti zaměstnávat zdravotně postižené osoby přímo ve svém podniku. [30] Některé podniky nemohou zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, protože povaha jejich činnosti jim to neumožňuje. Například z důvodu manipulace s těžkými břemeny, vysoce odborné činnosti, instituce aj.

Vlastní kapitál představuje využití vlastních finančních zdrojů zakladatelů sociálního podniku. To může zahrnovat vložení úspor nebo investování jiných aktiv, jako jsou například nemovitosti.

Cizí zdroje jsou u většiny případů využity na prvotní investice do výrobních prostředků, které jsou velkou zátěží zejména při vzniku organizace. Jedná se například o nákup technologických celků, strojů, vozového parku, počítačů a ostatních prostředků nezbytných pro provozování činnosti. Investování je limitované zdroji, které je organizace schopna získat. Podnik může získávat finanční prostředky prostřednictvím investic od soukromých investorů nebo veřejných zdrojů, jako jsou granty nebo dotace. Tyto prostředky, slouží k financování rozvoje podniku a jeho aktivit. Existuje mnoho různých možností, jak získat finanční podporu pro fungování sociálního podniku. V závislosti na konkrétních potřebách podniku a na konkrétních podmínkách, které jsou pro tuto podporu stanoveny. Nejlepší možností je získání grantů či dotací od státních nebo místních orgánů.

Granty a dotace – existuje řada programů, které poskytují finanční podporu pro různé druhy sociálních podniků, například pro ty, které zaměstnávají osoby se zdravotním postižením, pro ty, které se zaměřují na environmentální aktivity atd. K dispozici jsou také granty a dotace na zřízení pracovního místa, na částečnou úhradu provozních nákladů nebo na samotné vytvoření pracovního prostředí. [30] Informace o příspěvcích a dotacích lze získat od různých institucí, jako jsou například místní nebo státní úřady (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR pravidelně vyvěšuje články o grantech na svých stránkách). Informovat mohou také neziskové organizace nebo grantové agentury na svých webových stránkách. Dále lze využít služeb grantových poradců nebo specialistů na hledání a získávání finančních příspěvků a dotací. [31] Pro získání dotace je nutné **splnění určitých podmínek**. To se týká především nově vzniklých projektů, které mohou dotace získat, ale bývají často vázány na podmínku, že podnik musí být registrovaný alespoň několik měsíců nebo roků a že má jasně definované plány pro budoucí provoz a udržitelnost projektu. Pro získání dotace je tedy často nutné předložit projektový plán s podrobným popisem cílů, vize a plánů na budoucí rozvoj projektu. Podnik musí také splňovat různá kritéria a pravidla pro získání dotace, například ohledně zaměření na sociální a environmentální cíle, podpoře sociálně vyloučených skupin atd. Na získání dotace se váže závazek, kterým je **udržitelnost projektu** – ten dává financujícím organizacím jistotu, že peníze jsou využity efektivně

a projekty jsou udržitelné i po ukončení podpory. Proto bývají dotace často poskytovány na konkrétní projekty s jasnými cíli a lhůtami, a podnik musí ukázat, jak bude schopen udržet provoz po skončení dotace.

Po splnění podmínek lze získat například následující dotace:

Dotace na rozvoj podnikání od různých institucí, jako jsou například Agentura pro podporu podnikání a investic (CzechInvest) nebo Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tyto dotace mohou pomoci s novým vybavením, rozšířením sortimentu nebo vylepšením marketingové strategie.

Dotace na vzdělávání zaměstnanců jedná se o využití programů na podporu vzdělávání zaměstnanců, které jsou poskytovány Ministerstvem práce a sociálních věcí a dalšími organizacemi. Tím by se zvýšila kvalifikace zaměstnanců, kteří by tak mohli lépe plnit své pracovní úkoly.

Dotace na sociální podnikání – sociální podniky mohou získat dotace od různých organizací a nadací, které se specializují na podporu sociálního podnikání. V České republice existují organizace, jako jsou například Česká spořitelna a Nadace Via, které poskytují dotace a granty pro sociální podniky.

Dotace na zaměstnanost od Ministerstva práce a sociálních věcí nebo od Evropské unie. Tyto dotace pomáhají financovat náklady na platy a další náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků.

Další možné finanční zdroje mohou být následující:

Úvěry a půjčky od bank nebo nebankovních institucí, pokud je zapotřebí finanční podporu na rozvoj vašeho podniku. Je třeba mít na paměti, že tato forma finanční podpory obvykle vyžaduje splacení s úroky, což by mělo být při rozhodování o této možnosti bráno v úvahu.

Crowdfunding, díky kterému je možné sbírat peníze od široké veřejnosti prostřednictvím internetu. Jedná se o finanční podporu pro konkrétní projekt nebo aktivitu. [32]

Dary od jednotlivců nebo organizací, které jsou ochotné podpořit sociální podnik a tím i jeho cíle a aktivity. Pokud firma poskytne sociálnímu podniku dar, může z toho mít daňové výhody. V České republice je možné uplatnit si daňový bonus za poskytnutí daru ve prospěch veřejně prospěšných organizací, včetně sociálních podniků. Podle

zákona o dani z příjmů může fyzická osoba nebo právnická osoba uplatnit daňový bonus za poskytnutí daru ve výši až 10 % z příjmů, které jsou daňovou povinností, maximálně však do výše 1 milionu korun za rok. [33]

Daňové výhody pro sociální podniky, mohou být dalším přínosem do jejich kasy. Vzhledem k tomu, že sociální podniky plní důležitou společenskou funkci, mohou mít v České republice některé daňové výhody. Některé z nich zahrnují nižší daň z příjmu oproti běžným podnikům, pokud splňují podmínky pro získání této výhody. Dále pak Možnost osvobození od daně z příjmu, nebo možnost osvobození od daně z převodu nemovitostí. Je důležité poznamenat, že daňové výhody pro sociální podniky se mohou lišit v závislosti na konkrétních podmínkách a okolnostech a mohou se také lišit v závislosti na místě, kde se podnik nachází. Je tedy důležité zkontrolovat se s odborníkem nebo získat radu od daňového poradce.

2.2 Analýza procesů ve fázi zahájení

Ve druhé fázi se pro zahájení činnosti sociálního podniku provede zajištění procesů potřebných pro řádné fungování. To zahrnuje personální činnosti a také vytvoření vhodného pracovního prostředí, a to jak z hlediska bezpečnosti, tak i funkčnosti. Dále se v této fázi nastavuje výroba a zajišťuje se materiál k práci. Tuto fázi lze rozdělit do následujících kroků:

Hierarchie práce a organizační plánování, je fáze, která pomáhá určit správnou hierarchii a organizaci práce pro efektivní výsledky. Definuje náplně práce a požadavky na pracovní pozice, což pomáhá zajistit jasné a srozumitelné úkoly pro každého zaměstnance a tím i výsledky projektu.

Vytvoření pracovních pozic zahrnuje nábor a výběr zaměstnanců, včetně zajištění právních záležitostí a školení, pro správné obsazení pracovních pozic a dodržení zákonů a předpisů, dále vytvoření pracovního prostředí a vybavení pro zaměstnance a pomůcek pro postižené zaměstnance, aby se vytvořilo příjemné a bezpečné zázemí pro práci.

Návrh procesů výroby a služeb, které jsou klíčové pro plánování a řízení celého projektu.

2.2.1 Organizační plánování a hierarchie práce

Pro organizační plánování je zapotřebí mít informace o cílové skupině a trhu, konkrétně o potřebách a preferencích cílové skupiny, kterou lze zaměstnávat. Tyto informace jsou zapotřebí k tomu, aby bylo zjištěno, jaké služby jsou pracovníci schopni vykonávat, popřípadě jaké pracovní prostředí potřebují a jaké na ně lze získat dotace. Od těchto informací se pak dále odvíjí celá hierarchie práce.

Hierarchie práce je systém uspořádání, který mimo jiné umožňuje jasnou definici pracovních pozic. Správná hierarchie práce pomáhá koordinovat pracovní procesy a zajistit efektivní výsledky projektu. Součástí hierarchie práce je také rozvržení pracovní doby, které se musí přizpůsobit potřebám zaměstnanců a zároveň zajišťovat dostatečnou kapacitu pro plnění pracovních úkolů. V návrhu hierarchie práce a rozvržení pracovní doby je tedy důležité zohlednit různé typy znevýhodnění, které mohou zaměstnanci mít, a začlenit je do konkrétních pracovních pozic.

Některé z těchto typů znevýhodnění mohou být:

Osoby se zdravotním postižením – osoby mají určitý zdravotní hendikep, či zdravotní znevýhodnění, které jim nedovoluje vykonávat všechny pracovní aktivity. Může se jednat o fyzická omezení, mentální zdravotní problémy nebo chronická onemocnění.

Mládež a mladí dospělí – mladí lidé, kteří se potýkají s různými sociopatologickými jevy, jako jsou záškoláctví, kriminalita, prostituce, drogová závislost nebo alkoholismus. Tito lidé často pocházejí z nepříznivého sociálního prostředí, nemají dokončené vzdělání a nemají dobré finanční zázemí. Mohou také opouštět ústavní zařízení, jako jsou dětské domovy nebo výchovné ústavy. Tyto faktory mohou mít negativní dopad na jejich schopnost najít zaměstnání a být samostatní.

Osoby bez přístřeší – tyto osoby nemají stabilní ubytování nebo nemají žádné ubytování vůbec. Tyto osoby se mohou potýkat s řadou problémů, jako jsou zdravotní problémy, nebezpečí násilí na ulici nebo potíže s hledáním zaměstnání. Mnoho organizací se snaží pomáhat lidem bez přístřeší a poskytovat jim ubytování a podporu, aby mohli získat lepší životní podmínky.

Osoby opouštějící zařízení – tento typ znevýhodnění zahrnuje osoby, které opouštějí určitá zařízení, jako jsou nemocnice, psychiatrické léčebny, věznice, diagnostické ústavy, dětské domovy, výchovné ústavy a podobně. Tyto osoby často nemají adekvátní

podporu při opouštění zařízení a často se ocitají bez domova a bez finančního zabezpečení.

Oběti – na těchto osobách bylo, nebo je dopouštěno trestné činnosti, kde patří např. obchod s lidmi, domácí násilí, znásilnění, komerční zneužívání atd. [34]

Osoby pečující o osobu blízkou – pečující osoba je člověk, nejčastěji rodinný příslušník, ale nevylučuje se i jiná osoba, který pečuje o druhou osobu v domácím prostředí. Pečovat může např. o zdravé nezletilé dítě, chronicky nemocné dítě, osobu zdravotně postiženou, partnera po úraze, osoby v terminálním stádiu (vážně nemocní, senioři) apod. [35]

Osoby se zkušeností se závislostí tyto osoby mají přímou zkušenost se závislostí na alkoholu, lécích, či drogách (měkkých i tvrdých). Do této skupiny patří také gamblerství. Osoby s touto minulostí se mohou potýkat s finančními, psychickými a zdravotními problémy.

Osoby dlouhodobě nezaměstnané tyto osoby musí být více než jeden rok evidovány na úřadě práce, aby patřily do této skupiny. Důvodu k dlouhodobé nezaměstnanosti mohou být různé.

Další nespécifikované sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené osoby, zde patří další skupiny osob jako např. přistěhovalci, příslušníci jiné rasy atd. [34]

Některé z těchto znevýhodnění, mohou u zaměstnanců výrazně ovlivnit jejich schopnost pracovat a vyrovnat se s každodenními úkoly od čehož se odvíjejí i pracovní možnosti zaměstnanců – náplň práce. Je možné, že někteří ze zaměstnanců budou mít své znevýhodnění natolik vážné, že budou potřebovat asistenci.

Asistence je jeden z možných způsobů, jak pomoci zaměstnancům se znevýhodněním. Asistent by jim pomáhal se všemi pracovními činnostmi, také by mohl pomoci s komunikací s kolegy, s vykonáváním náročných fyzických činností jako je například přenos těžkých předmětů, a také by mohl být k dispozici jako doprovod při cestách do zaměstnání a zpět. Mimo asistenci však budou možná zaměstnanci potřebovat i specifické rozvržení pracovní doby.

Rozvržení pracovní doby pro zaměstnance se znevýhodněním, například pro osoby s omezenou pohyblivostí, by mělo být přizpůsobeno jejich potřebám. Je nutné zajistit

dostatečnou flexibilitu a dostatečný počet přestávek na odpočinek, aby se zaměstnanci mohli přizpůsobit svým individuálním potřebám a potřebám svého zdraví. Rozvržení pracovní doby se také může odvíjet od samotné náplně práce, kterou rozebírá další krok a tím je organizační plánování.

Organizační plánování zahrnuje tedy definování náplně práce a požadavků na pracovní pozice. Je nutné brát v úvahu specifika jednotlivých pracovníků, jejich schopnosti a omezení. U zaměstnanců se zdravotním postižením je třeba klást důraz na to, aby jejich pracovní náplň byla přizpůsobena jejich schopnostem a aby nebyli vystaveni zbytečnému fyzickému nebo psychickému vypětí. Tento přístup vede k větší spokojenosti zaměstnanců a zvyšuje jejich produktivitu. Důležité je také pečlivě popsat a definovat požadavky na jednotlivé pracovní pozice. To zahrnuje jak základní dovednosti a kvalifikace, tak i konkrétní očekávané výstupy. Zaměstnavatelé by měli také vzít v úvahu, zda jsou tyto požadavky reálné a dostupné pro znevýhodněné pracovníky, a pokud ne, přizpůsobit je jejich schopnostem. Klíčovou rolí v tomto procesu může hrát již zmíněný asistent, který může pomoci s definováním náplně práce a požadavků na pracovní pozice tak, aby byly přizpůsobeny znevýhodněným zaměstnancům. Asistent může být také nápomocný při přizpůsobování pracovního prostředí a zajištění potřebného zařízení pro tyto zaměstnance.

2.2.2 Vytvoření pracovních pozic

Na základě předmětu podnikání se určí počet potřebných pracovníků pro jednotlivé pracovní pozice. Pro každou pozici se také na základě pracovní náplně stanoví mzdové složky. Ty mohou mimo základní mzdu obsahovat složku osobního ohodnocení a příplatek za vedení. Ke každé pracovní pozici je dobré určit kompetence a zodpovědnost za činnosti, které tento pracovník řídí. Tyto činnosti jsou součástí personální agendy a souvisí s vytvořením pracovních pozic.

Mezi další činnosti personální agendy patří například: [36]

Nábor a výběr zaměstnanců – sociální podniky mohou mít specifické požadavky na své zaměstnance, například ohledně jejich schopnosti. Je tedy důležité zajistit, aby se do podniku dostali vhodní kandidáti.

Školení a rozvoj zaměstnanců může být jiné než u klasických podniků, protože sociální podniky často zaměstnávají zaměstnance s nezvyklými profesními zkušenostmi nebo zájmy, a mohou tedy potřebovat speciální školení pro práci v podniku.

Správa mzdových a benefitních programů zahrnuje specifické požadavky ohledně mzdových a benefitních programů pro své zaměstnance, například ohledně zdravotního pojištění nebo dovolené. Je tedy důležité, aby byly tyto programy správně nastaveny a řízeny.

Komunikace a spolupráce se zaměstnanci probíhá formou otevřené a přátelské komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Může se jednat o podniky, kde jsou zaměstnanci více zapojeni do rozhodovacích procesů a kde je vytvořena přátelská a podporující pracovní atmosféra.

Správa docházky a odpracovaných hodin zaměstnanců má často specifické požadavky ohledně například kvůli specifickým pracovním směnám nebo kvůli potřebě zajišťovat kontinuitu v práci s klienty.

S vytvořením pracovních pozic se váže také **vytvoření pracovního prostředí**, které by mělo být pro zaměstnance příjemné. Pro jeho vytvoření je třeba zvážit mnoho faktorů. Pokud se jedná o podnik, který má fyzickou přítomnost a interakce s klienty, je nutné dbát na to, aby prostory byly vhodné nejen pro pracovníky, ale také pro hosty. Stále je také potřeba brát v potaz zdravotní omezení zaměstnanců a prostředí tomu přizpůsobit. Mezi požadavky na prostory může patřit dostatečná velikost pro hosty i zařízení, kvalitní osvětlení a vzdušnost pro příjemnou atmosféru, připojení na elektřinu, vodu a kanalizaci, bezpečnost prostorů, včetně protipožární ochrany a zabezpečení vstupů a oken, vybavení vhodným nábytkem. Samotný proces výběru a zajištění prostorů je také klíčovým faktorem. Nejprve je třeba provést analýzu požadavků na prostory, plánování a výběr vhodných prostorů, zajištění financování pro nájem nebo nákup, projektové řízení včetně plánování, organizace a kontroly, realizace a příprava prostor pro zahájení provozu, monitoring a kontrola provozu, aby byly prostory v souladu s požadavky a plánovanými cíli. Následný důležitý krok je uzavření nájemní nebo kupní smlouvy s majitelem prostorů a zajištění potřebných povolení a certifikací pro provoz, jako jsou například zdravotní a hygienické certifikáty. Kromě toho je nutné dbát na to, aby prostředí bylo příjemné, což zahrnuje vhodné osvětlení, prostor v čistotě. Samozřejmě nelze opomenout ani bezpečnost zaměstnanců

a zákazníků, proto je třeba zajistit adekvátní protipožární opatření a bezpečnostní prvky. [37]

Po vytvoření pracovního prostředí je zapotřebí zařadit do něj vybavení pro zaměstnance a pomůcky pro zaměstnance s postižením. U **vybavení pro zaměstnance** se jedná o zajištění věcí jako je například pracovní oblečení, bezpečnostní přilby, brýle a rukavice. Při výběru vybavení je nutné brát v úvahu bezpečnostní normy a zároveň zajistit, aby bylo pro zaměstnance pohodlné a pomáhalo jim dobře pracovat. Vybavení může následně vyžadovat pravidelnou údržbu, opravy atd. Další část vybavení tvoří **pomůcky pro postižené zaměstnance**, zde je základem identifikace potřeb zaměstnanců a následné navržení vhodných pomůcek, které jim pomohou usnadnit práci a zlepšit i její efektivitu. Je dobré, aby byly tyto pomůcky snadno ovladatelné a intuitivní. Po navržení nových pomůcek je důležité je otestovat samotnými zaměstnanci a získat od nich zpětnou vazbu. Toto testování pomůže zajistit, že jsou pomůcky skutečně účinné a pomáhají zaměstnancům v jejich práci. **Ostatní vybavení** pracovního prostředí (nábytek, vybavení pro občerstvení, kancelářské potřeby atd.) je umístěno na vhodné místo a tak, aby bylo snadno dostupné pro zaměstnance i zákazníky. Stejně jako u vybavy pro zaměstnance, i u ostatního vybavení je nutná pravidelná údržba, aby bylo vše v dobrém stavu a bezpečné pro použití.

2.2.3 Návrh procesů výroby a poskytování služeb

Některé procesy v sociálním podniku mohou být specificky nastavené, je ale důležité si uvědomit, že sociální podnik je stále podnik, takže musí dbát na efektivnost a rentabilnost svého podnikání, má zároveň ale širší cíle než pouze zisk. K výrobě svých produktů nebo k poskytování služeb může tedy sociální podnik využívat specifické výrobní procesy. **Vstupy** mohou být u sociálních podniků získávány z různých zdrojů – od místních dodavatelů, nebo dokonce mohou zaměstnanci sbírat suroviny přímo v přírodě. Je totiž kladen důraz i na podporu životního prostředí a místní komunity čili i místních dodavatelů. **Proces výroby** obsahuje zpracování surovin po jejich získání, aby se z nich daly vytvořit produkty nebo služby. Jedná se třeba o lisování, tepelné zpracování nebo chemické reakce. Následuje výroba produktů nebo poskytování služeb – zde se využívají zpracované suroviny. Tento proces může zahrnovat různé kroky, například sestavování, balení nebo třídění výrobků. Následné **výstupy** zahrnují distribuci produktů nebo služeb – sociální podnik se stejně jako

klasický podnik snaží distribuovat své produkty nebo služby co nejefektivněji, aby je dostal do rukou co největšího počtu lidí. Jde například o přepravu produktů do obchodů nebo služeb zákazníkům. Součástí výstupů je však i odstraňování odpadu. To probíhá vždy se snahou minimalizovat množství odpadu, proto se používá například recyklace nebo zpracování odpadu na bioplyn či kompost.

2.3 Analýza řídicích procesů

Ve třetí fázi může být během analýzy řídicích procesů mimo jiné proveden průzkum možných doplňkových činností, které by mohly přinést další příležitosti k rozvoji podnikání. Celkově jde v této fázi o definování činností, které bude podnik vykonávat.

2.3.1 Organizace podnikových činností

Hlavní podnikové činnosti mohou být rozšířeny o doplňkové, ty vznikají za účelem přitáhnout nové zákazníky, zvýšit objem prodeje, a tím také přispět ke zvýšení ziskovosti podniku. Avšak je důležité nezapomínat na to, že hlavní předmět podnikání musí být stále hlavním zaměřením a doplňkové činnosti by měly být v souladu s ním. Taková doplňková činnost může být například pořádání koncertů v kavárně. Je třeba pečlivě zvažovat, jaké činnosti jsou pro podnikání vhodné a jaký dopad budou mít na jeho výkonnost a efektivitu. Při plánování a organizaci je třeba také zohlednit náklady na provozování takovéto aktivity.

2.4 Analýza procesů ve fázi uzavření

Čtvrtá fáze klade důraz na důkladný sběr dostupných dat, které byly získány během realizace projektu. Tento proces zahrnuje shromažďování dat o procesu a výkonnosti.

2.4.1 Sběr dat o procesu a výkonnosti

Jedná se o sběr informací o cílové skupině a trhu, dodavatelích a zákaznících, finančních a ekonomických aspektech podnikání, dostupných dotacích a příspěvcích, konkurenčním prostředí a trhu a dalších klíčových faktorech, které ovlivňují výkonnost projektu a jeho úspěšnost je dobré provádět průběžně v průběhu celého projektu, popřípadě je vyhodnotit na konci.

2.5 Analýza přínosů projektu

V poslední páté fázi jsou analyzována a vyhodnocena získaná data. Analýza poskytne podklady pro posouzení dosažených výsledků. Hlavním cílem je zhodnocení přínosů projektu pro podnik a jeho okolí, a to jak z hlediska ekonomického, tak i z hlediska společenského a environmentálního.

2.5.1 Vyhodnocení dat

Tento bod zahrnuje proces vyhodnocení dat, který zahrnuje analýzu získaných informací a posouzení dosažených výsledků. Konkrétně se v tomto kroku provádí například analýza finančních výsledků projektu, zhodnocení kvality a spokojenosti zákazníků, vyhodnocení využití zdrojů a efektivity procesů projektu a dalších aspektů projektu.

2.5.2 Zhodnocení projektu

V celkovém zhodnocení projektu, se posoudí, zda byly dosaženy stanovené cíle a přínosy projektu. Cílem tohoto kroku je identifikovat případné nedostatky projektu a navrhnout opatření pro jejich odstranění v případě, že byly zjištěny, a zlepšit tak budoucí projekty. V rámci tohoto kroku se hodnotí celkový průběh projektu, efektivita plánování a řízení projektu a případné problémy, které se během projektu objevily a jak byly řešeny. [38]

3 Vytvoření metodiky postupu založení sociálního podniku

V následující kapitole je uvedena metodika, která popisuje postup pro založení sociálního podniku. Popsaná metodika byla vytvořena na základě informací a analýzy procesů provedené v předchozí fázi.

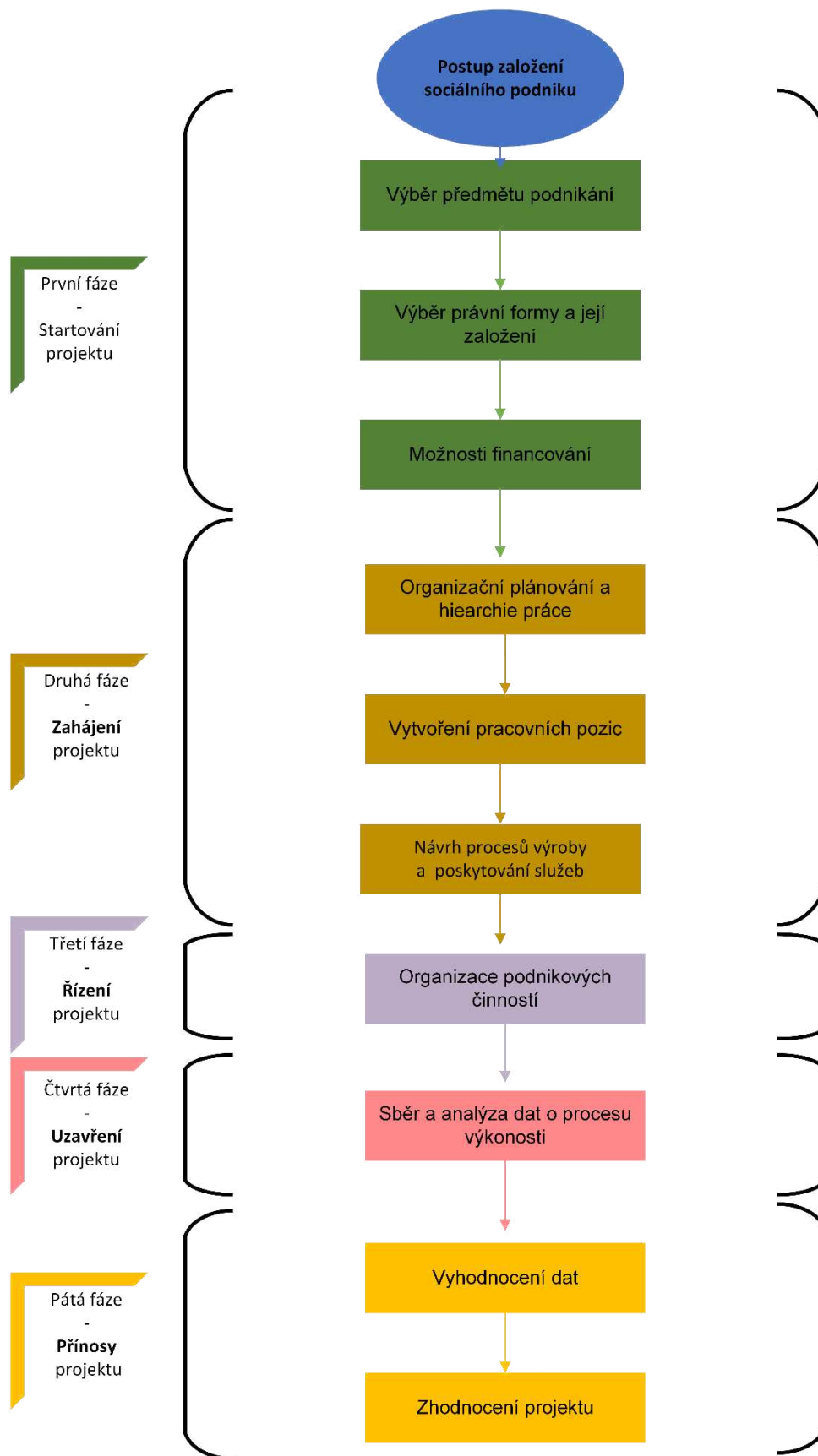
3.1 Metodika postupu založení sociálního podniku

Metodika přináší výhodu pro jakoukoliv činnost, protože nabízí systematický postup s definovanými kroky pro úspěšné řešení daného problému. Poskytuje strukturovaný návod, jak dosáhnout stanoveného výzkumného cíle. Návod neboli postup může být prezentován například v podobě vývojového diagramu nebo jiné formalizované formy. Metodika umožňuje snížit rizika a zvýšit úspěšnost projektu tím, že poskytuje jasný plán a definuje procesy a jednotlivé kroky, které je třeba dodržovat. [39]

U sociálního podniku je obvykle nutné vypořádat se s mnoha různými aspekty – právní záležitosti, financování, marketing atd. Metodika poskytuje strukturu pro správné řízení těchto aspektů, lze tak také snadněji identifikovat problémy, které mohou vzniknout a vyřešit je v rané fázi projektu, což je mnohem efektivnější, než je řešit až později. Kromě toho, že metodika pomáhá snížit rizika a zvýšit úspěšnost, také zajišťuje, že projekt bude správně dokumentován a řízen v souladu s osvědčenými postupy. Což je obzvláště důležité u sociálních podniků, které jsou často založeny za účelem dosažení určitého sociálního cíle.

Pro potřeby metodiky byl vytvořen diagram, který je na Obr. 3.1, metodický diagram vznikl na základě analýzy procesů dle metody PRINCE2. Všechny uvedené procesy a jejich jednotlivé kroky byly rozebrány v předchozí kapitole. Použití diagramu zajišťuje lepší pochopení, jaké kroky jsou tedy potřebné. Diagram je navržen tak, aby jednotlivé kroky byly vzájemně propojeny a následovaly po sobě v logickém pořadí. Posloupnost umožňuje uživatelům sledovat postup projektu a snadno identifikovat, na kterém místě se právě nacházejí.

Obr. 3.1 Metodika postupu založení sociálního podniku



Zdroj: vlastní zpracování.

Řešení fází a jednotlivých kroků je popsáno v teoretické části diplomové práce. Některé kroky však spojuje to, že v jejich řešení je na výběr z více možných variant, u kterých nemusí být na první pohled zřetelné, která bude tou nejvhodnější. V této metodice se konkrétně jedná o výběr předmětu podnikání a výběr právní formy. U těchto kroků je více možných rozhodovacích problémů – mají alespoň dvě varianty řešení.

3.2 Řešení rozhodovacích problémů při zakládání sociálního podniku

Pro vyřešení rozhodovacích problémů může být využito **vícekriteriální rozhodování**, což je sofistikovaný přístup, který zohledňuje různé faktory a kritéria při hledání nejlepšího řešení. Jeho využití může vést ke kvalitnějším a promyšlenějším rozhodnutím. Hlavním kritériem výběru je posouzení jednotlivých možností, následně se zvolí optimální varianta, která je určena k realizaci. [40]

3.2.1 Rozhodovací problémy a jejich cíle

Před samotným začátkem rozhodování, je potřebné určit, jaké jsou rozhodovací problémy a jejich cíle, které se vyhodnotí na základě hodnotících kritérií.

Rozhodovací problém č. 1 – výběr předmětu podnikání. Výběr předmětu podnikání ovlivní budoucí směr i kompletně celou strategii podniku.

Rozhodovací problém č. 2 – výběr právní formy. Jednotlivé právní formy se od sebe liší, přičemž některá nemusí být vhodná pro vybraný předmět podnikání.

Krokem, který následuje po definici problémů je **určení cílů**. Pro rozhodování je klíčový, protože cíle slouží jako kritéria pro hodnocení a porovnávání různých možností. Je proto nutné, aby byly cíle stanoveny správně, aby se zajistilo efektivní a účinné rozhodování.

Cíle pro rozhodovací problém č. 1 – výběr předmětu podnikání:

- počet potřebných pracovníků,
- požadavky na prostory,
- prvotní náklady,
- odhadované roční provozní náklady.

Cíle pro rozhodovací problém č. 2 – výběr právní formy:

- důvěryhodnost a prestiž pro klienty,
- flexibilita rozhodování majitele,
- minimalizace daňového zatížení,
- snížení administrativní zátěže.

Klíčovou roli pro dosažení těchto cílů hraje **stanovení hodnotících kritérií**. Při vytváření souboru kritérií je třeba vycházet z předem stanovených cílů, které slouží jako základ pro rozhodování. Je důležité si uvědomit, že každému cíli musí odpovídat odpovídající kritérium pro hodnocení. Jednotlivá kritéria budou označena písmenem „K“ a číslem. Příkladem takového kritéria může být kritérium „K1“ pro výběr předmětu podnikání (počet potřebných pracovníků) – u kritéria se může vycházet například z maximálních možných nákladů na zaměstnance. Toto kritérium bude možné vyjádřit kvantitativně – tedy nějakým číselným rozmezím. [41] Kvantitativní vyjádření však nemusí být spojeno pouze s peněžním vyjádřením, ale také třeba s množstvím dnů nebo spotřebou energie, zkrátka jakýmkoliv číselným údajem. Existují však kritéria, která nelze vyjádřit čísly, v takovém případě se využívá kvalitativní vyjádření. Příkladem může být kritérium „K2“ pro výběr právní formy (flexibilita rozhodování majitele). Toto kritérium nelze vyjádřit čísly a proto, bude vyjádřeno slovně malá/střední/velká.

3.2.2 Varianty řešení

Po stanovení hodnotících kritérií nastává samotný proces rozhodování. ten zahajuje **tvorba různých variant řešení**. V této fázi budou vytvořeny varianty pro každý rozhodující problém (u výběru právní formy například OSVČ, s.r.o. nebo ZÚ), z nichž se následně pomocí metod vícekritériálního rozhodování vybere nejpreferovanější varianta, která bude optimálním řešením rozhodovacího problému.

Metody vícekritériálního rozhodování – pro většinu metod, musí být na začátku stanoveny **váhy jednotlivých kritérií**. Tyto váhy vyjadřují numerickým způsobem důležitost sledovaných cílů firmy, které jsou transformovány do jednotlivých kritérií. Důležitějšímu kritériu (pro rozhodovatele), bude přiřazena vyšší váha. Naproti tomu, méně důležitějšímu kritériu bude přiřazena váha nižší. [42]

3.2.3 Metody pro stanovení vah kritérií

Možnostmi pro stanovení vah kritérií je bodová metoda, metoda párového porovnávání nebo Saatyho metoda. Pro stanovení vah bude popsána bodová metoda, která je pro vyřešení těchto rozhodovacích problémů dostačující. [40]

Bodová metoda je pro potřeby sociálního podniku nejvhodnější. Proces hodnocení spočívá v tom, že se jednotlivá kritéria, která jsou důležitá pro rozhodnutí, ohodnotí na stupnici pomocí bodů (např. 1-10). Každé kritérium dostane určitý počet bodů podle toho, jak důležité je pro rozhodování. Rozdílné důležitosti kritérií se berou v úvahu a určí se rozsah hodnot, které odpovídají nejméně důležitému a nejdůležitějšímu kritériu. Nejméně důležité kritérium dostane 1 bod, a poté se s ním porovnávají všechna ostatní kritéria. Aby bylo možné porovnávat váhy souboru kritérií, různými metodami vícekritériálního rozhodování, jsou tyto váhy obvykle normalizovány. [40]

K výpočtu normalizace vah poslouží vzorec:

$$w_i = \frac{v_i}{\sum_{i=1}^k v_i}, \quad (3.1)$$

Ve vzorci představuje v_i nenormalizovanou váhu a w_i již normalizovanou což zajistí, že se váhy stanou porovnatelnými ve více metodách. Pro vysvětlení vzorce lze říci, že pro stanovení normalizované váhy u jednotlivých kritérií se sečtou všechny udělené body a vydělí se počtem bodů u jednotlivých kritérií, tak bude zajištěna normalizovaná váha pro jednotlivé body. [43]

Po normalizaci vah, bude následovat vyhodnocení jednotlivých variant řešení. Pro potřeby vyhodnocení bude dostačující **porovnávací matice**, ve které jsou na jedné ose rozhodovací varianty a na druhé kritéria. Jednotlivým variantám se přidělí **dosažená hodnota** dle toho, jak stanovená kritéria splňují, získané hodnoty budou vynásobeny s jejich váhou, což vede ke stanovení bodů, které budou sečteny pro každou alternativu, což vede ke zjištění **celkového skóre**. Nakonec se porovnájí skóre pro každou alternativu a ta s nejvyšším skóre je nejlepší volbou.

Všechny tyto kroky budou použity v následující kapitole, kde budou aplikovány spolu s celou metodikou.

4 Aplikace vytvořené metodiky na případovou studii

Vytvořená metodika bude aplikována do případové studie, která se zaměří na vytvoření fiktivního sociálního podniku. Celý proces proběhne na základě metodiky a informací z předchozích kapitol. Dojde tak tedy k ověření, zde je vypracovaná metodika použitelná a funkční.

Pro potřeby případové studie vznikne fiktivní sociální podnik, se zaměřením na zaměstnávání osob s mentálním či jiným zdravotním postižením. Hlavním cílem bude poskytnout těmto osobám příležitost k práci a rozvoji, a tím podpořit jejich integraci do společnosti a přispět k posílení sociální soudržnosti v místní komunitě. Mimo to bude samozřejmě snahou podniku obstát na trhu, ideálně se zdroji financování z vlastních aktivit.

Nyní bude následovat vypracování procesů sociálního podniku na jednotlivé fáze, které odpovídají vypracované metodice, založené na metodě PRINCE2.

4.1 Předprojektová příprava sociálního podniku

V předprojektové přípravě bude pro sociální podnik vybrán vhodný předmět podnikání, což povede k výběrům právní formy. Následně pak analyzování možností financování, pro které je důležitá alespoň základní kalkulace projektů, ta bude zahrnuta do detailnějšího výběru předmětu podnikání.

4.1.1 Předmět podnikání sociálního podniku

Při rozhodování o předmětu podnikání bude vycházeno ze zásobníků dílčích projektů a rozhodne se, který projekt bude realizován. Ostatní projekty se mohou realizovat postupně jako rozvojové činnosti sociálního podniku. Zásobník projektů je inspirován často se opakujícími činnostmi v databázi sociálních podniků:

1. Výroba a prodej zemědělských produktů a služeb

Podnik bude vyrábět zemědělské produkty, jako jsou ovocné a zeleninové plody, byliny a koření. Tyto produkty budou pěstovány na polích a zahrádkách, udržovanými samotnými zaměstnanci. Produkty lze prodávat na místních tržnicích, přímým prodejem

nebo prostřednictvím e-shopu. Podnik bude také nabízet služby v oblasti péče o zelené plochy a údržby zahrádek.

2. Provozování vlastní kavárny

Vlastní kavárna, která nabídne kvalitní kávu a různé druhy čajů. Kavárna bude místem, kde se budou lidé rádi scházet a trávit čas, a kde zaměstnanci budou moci projevit své schopnosti v přípravě nápojů a malých občerstvení, jako jsou pečivo, koláče a sendviče. Kavárna bude také místem pro pořádání workshopů a kurzů.

3. Úklidové služby

Úklidové služby v oblasti údržby veřejných prostor, jako jsou parky, náměstí, chodníky, budovy veřejné správy a soukromé domy. Tento druh služby bude využíván jak městem, tak soukromými klienty. Zaměstnanci podniku dostanou speciální školení, aby byli schopni poskytnout kvalitní služby.

4. Workshopy a kurzy

Podnik bude nabízet různé workshopy a kurzy pro veřejnost, například kurzy vaření, pečení nebo výroby různých produktů. Tyto kurzy by mohli být provozovány jako sociální podnikání a pomohli by rozvíjet dovednosti zaměstnanců a zároveň by přinesli finanční příjem pro podnik. Mimo to, také pořádání víkendových pobytů s programem pro děti či dospělé.

Jakmile je vytvořený zásobník projektů, je zapotřebí **detailnější zvážení výběru předmětu podnikání** – po prozkoumání možných variant bude pravděpodobně výběr zúžen na variantu první a druhou, protože ostatní varianty lze realizovat jako doplňkovou činnost. Pro výběr konečné varianty bude použita metoda vícekriteriálního rozhodování, postup byl popsán ve třetí kapitole.

Rozhodovací problém č.1 – výběr předmětu podnikání, kterému se bude podnik v budoucnu věnovat.

Cíle pro rozhodovací problém č. 1 – výběr předmětu podnikání zahrnují počet potřebných pracovníků, požadavky na prostory, prvotní náklady, odhadované roční provozní náklady. Tyto cíle byly vybrány tak, aby byly obecné a využitelné u téměř každého projektu či v jakémkoli kraji, lze však využít i jiné dle konkrétních okolností.

Formulace kritérií pro rozhodovací problém:

Rozhodovací problém č. 1 – výběr předmětu podnikání.

K1 – Počet potřebných pracovníků – pro zahájení provozu podniku bude ideální počet pracovních úvazků deset.

K2 – Požadavky na prostor – k pronájmu prostor bude maximální stanovená hranice 490.000, - Kč za rok.

K3 – Prvotní náklady – pro prvotní náklady může podnik vynaložit maximální částku ve výši 300.000, - Kč.

K4 – Odhadované roční provozní náklady – by neměly přesáhnout hranici 1.000.000, - Kč (do této částky se nezapočítávají mzdové náklady).

Možné varianty pro řešení rozhodovacího problému č.1:

Varianta č.1 - výroba a prodej zemědělských produktů a služeb

Varianta č.2 - provozování vlastní kavárny

Tab. 4.1 Dosazení hodnot do kritérií – rozhodovací problém č.1

| kritérium | varianta č.1 | varianta č.2 |
|-----------|-----------------|---------------|
| K1 | 10 | 10 |
| K2 | 480.000, - Kč | 408.000, - Kč |
| K3 | 540.000, - Kč | 150.000, - Kč |
| K4 | 1.860.000, - Kč | 825.000, - Kč |

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh A, B.

Stanovení vah kritérií pomocí bodové metody (čtyřbodová stupnice):

Tab. 4.2 Stanovení vah kritérií – rozhodovací problém č.1

| kritérium | body | váha |
|-------------|------|------|
| K1 | 1 | 0,1 |
| K2 | 4 | 0,4 |
| K3 | 3 | 0,3 |
| K4 | 5 | 0,5 |
| suma | 13 | 1,3 |

Zdroj: vlastní zpracování.

Vyhodnocení za pomoci hodnotící matice (desetibodová stupnice):

Tab. 4.3 Hodnotící matice – rozhodovací problém č.1

| | | varianta č.1 | | varianta č.2 | |
|--|------------------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| kritérium | váha kritéria w_i | dosažená hodnota v_i | body x_i ($w_i \cdot v_i$) | dosažená hodnota v_i | body x_i ($w_i \cdot v_i$) |
| K1 | 0,1 | 10 | 1 | 10 | 1 |
| K2 | 0,4 | 2 | 0,8 | 3 | 1,2 |
| K3 | 0,3 | 1 | 0,3 | 10 | 3 |
| K4 | 0,5 | 1 | 0,5 | 8 | 4 |
| konečné skóre $\Sigma (w_i * v_i)$ | | | 2,6 | | 9,2 |

Zdroj: vlastní zpracování.

K hodnotám v hodnotící matici lze říci, že v obou variantách jsou stejné potřeby na pracovníky. Požadavky na nemovitosti byly obodovány na základě ceny pronájmu prostor, a proto měla druhá varianta výhodu. Prvotní náklady byly opět nižší u druhé varianty, ta měla i nižší odhadované roční provozní náklady, což mělo pozitivní dopad na celkové hodnocení.

Celkově byla tedy druhá varianta vyhodnocena jako vhodnější, což bylo potvrzeno vyšším bodovým ohodnocením. Váhy byly přiděleny na základě důležitosti jednotlivých kritérií pro danou situaci. Například u kritéria „odhadované roční provozní náklady“ byla stanovena váha 0,4, protože představuje největší nákladovou položku v projektu. Je důležité poznamenat, že hodnoty kritérií a jejich váhy mohou být pro různé projekty a situace různé, a proto je nutné vždy pečlivě zvážit, která kritéria jsou nejvýznamnější a jakým způsobem budou hodnocena.

Počet potřebných pracovníků i celková kalkulace projektů, ze kterých bylo vycházeno, se nachází v přílohách A, B. Požadavky na prostory byly obodovány na základě ceny pronájmu prostor, opět uvedeno v přílohách A, B. Z dat uvedených v Tab. 4.1 vyplývá, že druhá varianta – provozování kavárny, získala celkově větší bodové ohodnocení a bude tedy zvolena jako hlavní předmět podnikání.

4.1.2 Právní forma sociálního podniku

Vzhledem k tomu, že není na první pohled jasné, která z právních forem bude pro zvolený projekt sociálního podniku nejvhodnější, bude opět vybráno na základě vícekritériálního hodnocení.

Rozhodovací problém č.2 – výběr právní formy, která bude nejvhodnější pro projekt sociální kavárny.

Cíle pro rozhodovací problém č. 2 – výběr právní formy zahrnují následující položky – důvěryhodnost a prestiž pro klienty, flexibilita rozhodování majitele, minimalizace daňového zatížení, snížení administrativní zátěže.

Formulace kritérií pro rozhodovací problém:

Rozhodovací problém č. 1 – výběr právní formy.

K1 – Důvěryhodnost a prestiž pro klienty – úroveň právní formy z pohledů klientů

K2 – Flexibilita rozhodování majitele – pro umožnění rychlejšího rozhodování.

K3 – Minimalizace daňového zatížení – pro právní formu nebude schváleno hradit zálohy na sociální a zdravotní pojištění již od data zahájení činnosti.

K4 – Snížení administrativní zátěže – snahou bude co nejmenší a nejjednodušší administrativa.

Možné varianty pro řešení rozhodovacího problému č.2:

Varianta č.1 – osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)

Varianta č.2 – společnost s ručením omezením (s.r.o.)

Varianta č.3 – zapsaný ústav (ZÚ)

Tab. 4.4 Dosazení hodnot do kritérií – rozhodovací problém č.2

| kritérium | varianta č.1 | varianta č.2 | Varianta č.3 |
|-----------|--------------|--------------|---------------|
| K1 | malá | střední | velká |
| K2 | velká | střední | malá |
| K3 | nesplňuje | splňuje | splňuje |
| K4 | nenáročné | náročnější | nejnáročnější |

Zdroj: vlastní zpracování.

Stanovení vah kritérií pomocí bodové metody (čtyřbodová stupnice):

Tab. 4.5 Stanovení vah kritérií – rozhodovací problém č.2

| kritérium | body | váha |
|-----------|------|------|
| K1 | 1 | 0,1 |
| K2 | 4 | 0,4 |
| K3 | 3 | 0,3 |
| K4 | 2 | 0,2 |
| suma | 10 | 1,00 |

Zdroj: vlastní zpracování.

Vyhodnocení za pomoci hodnotící matice (čtyřbodová stupnice):

Tab. 4.6 Hodnotící matice – rozhodovací problém č.2

| | | varianta č.1 | | varianta č.2 | | varianta č.3 | |
|--|---------------------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| kritérium | váha kritéria w_i | dosažená hodnota v_i | body x_i ($w_i \cdot v_i$) | dosažená hodnota v_i | body x_i ($w_i \cdot v_i$) | dosažená hodnota v_i | body x_i ($w_i \cdot v_i$) |
| K1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 |
| K2 | 0,4 | 4 | 1,6 | 3 | 1,2 | 2 | 0,8 |
| K3 | 0,3 | 1 | 0,3 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 |
| K4 | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,9 | 2 | 0,4 |
| konečné skóre $\Sigma (w_i * v_i)$ | | | 2,9 | | 3,6 | | 2,6 |

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě konečného skóre, bude pro sociální podnik vybrána právní forma s.r.o. a to hlavně z toho důvodu, že u právní formy OSVČ bodování ovlivnila povinnost hradit zálohy na sociální a zdravotní pojištění již od data zahájení činnosti. Tento fakt by byl pro kavárnu limitující, protože bude nějaký čas trvat, než budou připraveny prostory k provozu. Zapsaný ústav oslabilo, že o rozvoji musí rozhodovat správní rada, z čehož plyne omezený vliv na fungování podniku. Určitě nastanou případy, kdy bude majitel muset rychle reagovat a nebude mít čas na reakci správní rady. Nejvhodnější právní formou bude tedy s.r.o.

4.1.3 Možné zdroje financování

Při plánování financování sociálního podniku je důležité zahrnout fakt, že náklady nemusí být hrazeny všechny najednou, ale mohou být rozloženy postupně v průběhu růstu a rozvoje podniku.

K realizaci projektu bude na začátku potřeba pokrýt tyto náklady:

Tab. 4.7 Počáteční náklady

| nákladová položka | částka | poznámka |
|-------------------|---------------------|----------|
| úprava prostor | 100.000, -Kč | |
| zásoby | 50.000, -Kč | |
| nájemné + energie | 150.000, -Kč | 3 měsíce |
| materiál | 10.000, -Kč | |
| služby | 15.000, -Kč | |
| mzdy | 241.000, -Kč | 1 měsíc |
| odvody | 84.000, -Kč | |
| CELKEM | 650.000, -Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy A.

Pro pokrytí základních nákladů ve výši 650tis. Kč bude snahou využít zejména dotaci na nově zřízenou pracovní pozici pro OZP. Úpravy prostorů a nákup zásob lze však realizovat postupně. Minimálně bude tedy nutné zaplatit nájem a mzdy za první měsíc, na což by vystačil **vlastní kapitál**, který by tvořil částku okolo částku 500tis. Kč. I v tomto v prvním měsíci by měly být mzdy již alespoň částečně pokryty tržbami.

Později budou **hlavní zdroje** tvořit zejména tržby z vlastní činnosti, ze kterých by měl sociální podnik pokrýt základní náklady. Jedná se o náklady na materiál a služby, energie, pronájem prostor, část mezd a odvodů na SP a ZP, pojištění, marketing (atd.).

Mimo zdroje z činnosti kavárny bude podnik **hledat spolupráci s obcemi** například ve formě nižších poplatků za nájem nebo pomoci s marketingem a propagací. Bude se snažit získat **sponzorství od místních firem**, zejména těch, které mají zájem na spolupráci se sociálními podniky. Například místní pekárna může sponzorovat nějaké pečivo na prodej v kavárně. Projekt sociální kavárny bude zařazen na **Crowdfunding** internetových platform, jako je například Kickstarter nebo Hithit, k získání finančních prostředků od veřejnosti. Dále bude oslovovat jednotlivé firmy, aby poskytly **dary**. Všechny tyto faktory by měly do kasy podniku přinést potřebné finanční prostředky.

4.2 Zahájení činnosti sociálního podniku

Ve fázi zahájení budou zajištěny veškeré faktory potřebné pro činnost a provozování kavárny. Jedná se především o zajištění pracovníků, se kterým se mimo jiné váže definování požadavků a náplní jejich práce, uzavírání pracovních smluv školení atd. Dalším krokem je zajištění prostorů a vybavení pracovního prostředí, což zahrnuje vyřízení administrativní záležitostí – uzavření nájemní smlouvy s majitelem prostor, zajištění povolení a bezpečnostních opatření a další činnosti.

4.2.1 Personální potřeby sociálního kavárny

Personální potřeby sociální kavárny definuje Tab. 4.8. Obsahuje informace o pracovních pozicích potřebných pro provoz kavárny. U každé pozice jsou uvedeny počty úvazků a měsíční hrubé mzdy. Je také rozlišeno, zda jsou pro tuto pracovní pozice vhodné pro osoby se zdravotním postižením (ANO/NE).

Tab. 4.8 Personální zajištění

| Pracovní pozice | Počet úvazků | OZP ANO/NE | Měsíční hrubá |
|-------------------|--------------|------------|---------------|
| Vedoucí | 1 | NE | 40.000, -Kč |
| Vedoucí směny | 2 | NE | 30.000, -Kč |
| Číšnice – obsluha | 4 | ANO | 20.000, -Kč |
| Animátor | 1 | ANO | 25.000, -Kč |
| Úklid | 2 | ANO | 18.000, -Kč |

Zdroj: vlastní zpracování.

U rozvržení pracovní doby, bude snahou vytvořit dva pracovní týmy, které se budou střídát. Kavárna počítá s otevírací dobou 12 hod. denně. V Tab.4.9 jsou uvedené hodinové dotace jednotlivých pozic. Tato tabulka přehledně zobrazuje hodinové dotace pro jednotlivé pozice v rámci provozování kavárny.

Tab. 4.9 Hodinové dotace pracovníků

| Pozice | Hodinové dotace |
|--------------------|---|
| Vedoucí | 40 hod./týden |
| Vedoucí směny | 12hodinové směny tzv. dlouhý (pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle) a krátký týden (středa, čtvrtek) |
| Číšník a uklízečka | 40 hod./týden |
| Animátor | 40 hod./týden |

Zdroj: vlastní zpracování.

Dle Tab. 4.2 bude vedoucí pracovník v kavárně pracovat 40 hodin týdně což lze chápat jako standardní pracovní dobu, zatímco vedoucí směny bude pracovat ve 12hodinových směnách s cyklem dlouhého týdne (pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle) a krátkého týdne (středa, čtvrtek). Číšník a uklízečka budou také pracovat 40 hodin týdně, stejně jako animátor. Celkově tabulka poskytuje potřebný přehled o počtu hodinových dotací pro jednotlivé pozice v rámci kavárny, což umožňuje plánovat rozpočet a personální obsazení pro efektivní fungování provozu.

Vedoucí bude mít na starosti zajištění administrativy, zásobování a organizaci akcí kavárny. Požadavky pro uchazeče budou zkušenosti s vedením týmu, schopnost pracovat s administrativou, znalost základů péče o osoby se zdravotním nebo jiným sociálním znevýhodněním, empatie a citlivost k potřebám osob se zdravotním nebo jiným sociálním znevýhodněním, řešení konfliktů a spolupráce s ostatními zaměstnanci.

Vedoucí směny – vedoucí obsluhy/animátorů/pracovníků úklidu, bude vyřizovat finanční záležitosti. Požadavky – zkušenosti s vedením týmu, zajištění udržování kvality obsluhy a úklidu, znalost základů péče o osoby se zdravotním nebo jiným sociálním znevýhodněním, empatie a citlivost k potřebám osob se zdravotním nebo jiným sociálním znevýhodněním, řešení konfliktů a spolupráce s ostatními zaměstnanci, schopnost pracovat v rychlém tempu a reagovat na neočekávané situace.

Číšník zajistí obsluhu zákazníků a zpracování objednávek. Požadavky na pozici jsou schopnost komunikace se zákazníky, obsluhovat a přenášet objednávky, schopnost zacházet s platebními prostředky, dobrá paměť a schopnost rychlého učení, schopnost pracovat v týmu a být flexibilní v pracovní době. Pokud má kandidát nějaké fyzické znevýhodnění, jako například omezenou pohyblivost nebo poruchu sluchu, může být upravena pozice číšníka tak, aby byla vhodnější pro jeho zdravotní stav. U kandidáta s nějakým mentální znevýhodněním, mohou být požadavky na paměť a schopnost rychlého učení mírně upraveny.

Animátor obstará tvorbu kulturních akcí a jejich programu/obsahu, propagace a zajištění dobré image firmy. Požadavky – dobré komunikační schopnosti, kreativita a schopnost tvořit kulturní program, organizační schopnosti, dobré prezentační schopnosti, schopnost pracovat v týmu a být flexibilní v pracovní době, Pokud má kandidát nějaké fyzické znevýhodnění, může být upravena pozice animátora tak,

aby byla vhodnější pro jeho zdravotní stav. Pokud má kandidát nějaké mentální znevýhodnění, mohou být požadavky na prezentační schopnosti mírně upraveny.

Pracovník úklidu zajistí úklid po zákaznících (nádobí, stoly), celkový úklid kavárny. Potřebami bude dobrá fyzická zdatnost, schopnost pracovat rychle a efektivně, pozornost k detailům a schopnost udržovat čistotu, schopnost pracovat v týmu a být flexibilní v pracovní době, Pokud má kandidát nějaké fyzické znevýhodnění, může být upravena pozice úklidu tak, aby byla vhodnější pro jeho zdravotní stav. Pokud má kandidát nějaké mentální znevýhodnění, mohou být požadavky na pozornost k detailům a schopnost udržovat čistotu mírně upraveny.

Je důležité zvážit individuální potřeby a schopnosti každého kandidáta a přizpůsobit požadavky v souladu s jeho zdravotním a mentálním stavem.

4.2.2 Personální činnosti

Zahrnují několik činností k vytvoření pracovních pozic, jako první nastává **nastavení platových úrovní** zaměstnanců, toto nastavení je součástí Tab. 4.1 a zahrnuje zejména fakt, že vedoucí a vedoucí směny mají zodpovědnost za práci osob zdravotně postižených (OZP).

Následuje **nábor pracovníků**, který by u OZP probíhal zejména z řad absolventů oborů dvouleté školy praktické. Největší nároky budou na vedoucí směny, kteří by kromě kvalifikace číšník měli mít motivaci pracovat s OZP. Pracovník tedy bude muset mít minimálně maturitu, ale ideálně i vyšší odborné vzdělání v oblasti speciální pedagogiky, který by si doplnil o kurz číšníka. Vedoucí bude vykonávat majitel. **Pracovní smlouva** pro zaměstnance bude vypracovaná a konzultovaná s Úřadem práce.

Mentoring a zapracování OZP bude probíhat formou nácvikové hodiny. Hosty by tvořily osoby z řad přátel a rodinných příslušníků. Zaměstnanci tak budou mít možnost vyzkoušet si práci v nových podmínkách. Na **Školení zaměstnanců** se budou hledat dotační tituly na vzdělávání.

Další činností je vytvoření pracovního prostředí a zajištění vybavení pro zaměstnance, včetně prostředků pro postižené zaměstnance. Při výběru a zajištění vhodných prostor pro sociální podnik budou následující **požadavky na prostor** - dostatečná velikost pro hosty i zařízení, dobré osvětlení a vzdušnost pro příjemnou atmosféru, připojení

na elektřinu, vodu a kanalizaci pro provoz kávovaru a kuchyňského zařízení, kuchyňské zařízení a skladovací prostory pro potraviny, umístění v oblasti s vysokou dostupností pro hosty, bezpečnost prostorů, včetně protipožární ochrany a zabezpečení vstupů a oken, vybavení vhodným nábytkem a udržování prostor v čistotě.

Po definování požadavků na prostor následuje samotné **zajištění prostorů**, které vyžaduje následující činnosti – výběr z nabídky vhodných prostorů, zajištění financování pro nájem, úpravu prostor a zajištění vybavení pro provoz kavárny, uzavření nájemní nebo kupní smlouvy s majitelem prostorů, zajištění potřebných povolení a certifikací pro provoz kavárny (například zdravotní a hygienický certifikát). Jako **pomůcky pro postižené zaměstnance** budou zavedeny speciální vozíky pro úklidové pracovníky a barová kolébka pro číšníky s omezenou pohyblivostí.

4.2.3 Nastavení výrobních činností v sociální kavárně

Sociální kavárna bude mít širší cíle, jako je podpora zaměstnanosti a inkluzivního prostředí, a proto by měla využívat specifické výrobní procesy, které budou napomáhat místní komunitě ale i životnímu prostředí.

Vstupy surovin se nebudou vždy kupovat, bude probíhat například sběr lokálních surovin, pokud bude však potřeba suroviny nakupovat, upřednostní se místní farmáři a bio produkty.

Proces výroby bude zahrnovat zpracování surovin, které proběhne v prostředí kavárny, kde se budou vyrábět vlastní produkty v podobě ovocných dortů, smoothie atd., Balení opět proběhne do vlastnoručně vyrobených obalů.

Výstupy zahrnují distribuci produktů, která bude realizována prostřednictvím vlastního prodeje v kavárně, ale také prostřednictvím online objednávek, popřípadě doručování do okolních obchodů či firem.

4.3 Činnosti sociálního podniku

V této fázi je důležité zvážit k hlavní činnosti sociálního podniku čili provozování kavárny, další doplňkové činnosti. Ty mohou přivést nové zákazníky a zvýšit ziskovost podniku. V případě kavárny budou tyto doplňkové činnosti spojeny s kulturou

a uměním, jako jsou kreativní workshopy, tematické dny nebo kulturní akce. Zaměstnanci budou pomáhat s organizací a průběhem těchto aktivit.

4.3.1 Organizace činností sociální kavárny

Pro základní organizaci proběhne definování hlavních a doplňkových činností. Tyto činnosti by měly být vzájemně koordinované tak, aby byly v souladu s hlavním předmětem podnikání, a aby byly co nejefektivnější z hlediska nákladů a přínosů.

Hlavní činnosti budou ty, které kavárna typicky nabízí jedná se o přípravu široké škály nápojů, jako jsou různé druhy kávy, čajů, limonád, smoothie a dalších. Kromě toho i různé druhy jídel, jako jsou snídaně, obědy, sendviče, zákusky, dezerty a další drobné pochutiny, především vlastní výroby.

Doplňkové činnosti zahrnují kreativní workshopy, kulturu, tematické dny pravidelné pořádání kreativních workshopů, jako například malování obrazů, výrobu šperků z různých materiálů nebo výrobu keramických předmětů. Tyto workshopy budou otevřené pro širokou veřejnost, ale také jen pro určité skupiny lidí, například pro školy, organizace nebo firmy. OZP zaměstnanci budou pomáhat s organizací a přípravou materiálů, asistovat při workshopech a pomáhat účastníkům s jejich kreativními projekty. Kavárna bude také poskytovat své prostory k pronájmu veřejnosti.

Vybrané příklady konkrétní workshopů a kulturních akcí:

"Workshop pro zdraví a pohodu" - zaměstnanci budou zapojeni do organizace workshopu, se zaměřením na různé aspekty zdraví a pohody (např. jóga, meditace, zdravá výživa atd.).

"Kreativní sobota" - během této akce se sejdou lidé z okolí v kavárně a společně vytvoří nějaký umělecký projekt (např. malba na plátno, výroba dekorace atd.).

"Příběhy z kuchyně" - zaměstnanci pomůžou s přípravou a podáváním jídel v kavárně a při té příležitosti se podělí o své vlastní kuchařské zkušenosti a recepty.

Další aktivity provozované jako doplňková činnosti kavárny:

Činnosti pro děti – organizování různých her a aktivit pro děti, jako jsou třeba deskové hry, malování, nebo čtení pohádek. Tím zaměstnanci získají nové zkušenosti v péči o děti, ale také se budou podílet na rozvoji kreativních a vzdělávacích aktivit, které

přispějí k rozvoji dětí. Lze si představit, jak budou například některé děti hrát deskové hry s postiženými zaměstnanci. Pro rodiče to bude znamenat, že si budou moct v klidu popíjet kávu a pracovat na svých projektech, zatímco se jejich děti budou bavit s ostatními dětmi a zaměstnanci. Dále budou organizovány speciální tematické dny, jako například "rodinný den", kdy se rodiče s dětmi společně zúčastní různých aktivit a her. Zaměstnanci zajistí organizaci her a aktivit, což přinese celé rodině nové zážitky a zkušenosti.

Knižní koutek – koutek, kde si hosté budou moct vypůjčit knihu, pro čtení během své návštěvy. Kavárna naváže spolupráci s místní knihovnou nebo s knihkupectvím, aby si mohla pravidelně půjčovat knihy. Tento knižní koutek bude také sloužit jako prostor pro literární čtení, klub čtenářů nebo přednášky od místních autorů.

Venkovní aktivity – v letních měsících bude kavárna nabízet různé venkovní aktivity, jako jsou například pikniky, zahradní party, venkovní koncerty nebo filmové projekce. Tento prostor bude také využíván jako prostor pro různé trhy a prodejny, jako jsou například zemědělské trhy, trhy s rukodělnými výrobky nebo trhy s potravinami.

Charity a dobročinné akce – kavárna bude organizovat různé charitativní a dobročinné akce, jako jsou například sbírky pro místní charitativní organizace nebo sbírky pro pomoc lidem v nouzi. Zaměstnanci budou pomáhat s organizací a propagací těchto akcí.

4.4 Uzavření projektu sociální kavárny

Z důvodu, že se jedná pouze o případovou studii a projekt v době psaní diplomové práce ještě neprošel fází realizace, není možné uvést konkrétní data a informace. Budou zde ale uvedeny okruhy, kterých by se u zrealizovaného projektu sběr týkal.

4.4.1 Sběr dat z projektu

Před samotným začátkem sběru budou definována data, která budou následně potřebná k vyhodnocení projektu či k dalšímu rozvoji firmy.

Může se jednat o sběr informací z následujících oblastí:

- **informace o cílové skupině a trhu**, které zjistí reference zákazníků o firmě ale i jejich potřeby které určují další směr aktivit podniku. získání je možné prostřednictvím průzkumu, dotazníků nebo rozhovorů s nimi.
- **informace o dodavatelích a zákaznících**, které zahrnují udržování přehledu o dodavatelích potravin, nápojů a dalšího vybavení, aby bylo možné kavárnu efektivněji řídit. Tento sběr by měl být prováděn v průběhu celého projektu,
- **informace o finančních a ekonomických aspektech podnikání** – průběžně zaznamenávat výnosy a náklady kavárny, aby byla udržitelná a rentabilní. Průběžně hledat možnosti pro získání finančních prostředků, například dotací a příspěvků pro neziskové organizace, které by mohly pomoci s financováním aktivizačních činností,
- **informace o dostupných dotacích a příspěvcích** pro podnikání a neziskové organizace, aby se získaly prostředky na investice, rozvoj a provoz kavárny,
- **informace o konkurenčním prostředí a trhu** v oblasti gastronomie a zábavy, aby bylo možné reagovat na změny na trhu a vylepšit nabídku a služby.

Konkrétní návrhy k získání dalších přínosných informací:

- Vytvářet tým z mentálně a lehce zdravotně postižených zaměstnanců, aby byli zapojeni do řízení kavárny a mohli se podílet na vývoji nových nápadů a iniciativ. Pořádat pravidelné zpětné vazby od zákazníků a zaměstnanců kavárny, aby bylo možné lépe porozumět jejich potřebám a přání a následně přizpůsobovat nabídku a služby kavárny.
- Navázat spolupráci s dalšími podobnými zařízeními a organizacemi, pro sdílení zkušeností, vědomostí a vytváření nových nápadů pro rozvoj kavárny a podporu mentálně a lehce zdravotně postižených osob.
- Poskytovat školení a vzdělávání zaměstnancům, aby se mohli rozvíjet v oblastech, které jsou pro ně zajímavé a které mohou být pro kavárnu užitečné. Tím by se také podpořila snaha o inkluzivní pracovní prostředí pro mentálně a lehce zdravotně postižené osoby.

4.5 Vyhodnocení projektu sociální kavárny

Po získání dat z předchozí fáze bude následovat jejich vyhodnocení, díky kterému půjde celý projekt zhodnotit. Dobré vyhodnocení umožní také předávat důležité zkušenosti a znalosti dále v rámci organizace či komunity, a tím přispět k dalšímu rozvoji projektů sociálního podnikání.

4.5.1 Vyhodnocení dat a závěry projektu

Pro vyhodnocení většiny dat bude nutné srovnání s očekávanými výstupy provozovatele či provozního týmu. Tato očekávání mohou být ideálně definována již na začátku projektu, díky vyhodnocení bude zjištěno, zda byla očekávání naplněna. Pro další posun projektu může pomoci vyhodnocení dotazníkového šetření od zákazníků.

Sledování informací o dostupných dotacích a příspěvcích, které zajistí zisk dalších prostředků pro rozvoj podniku. K posouzení konkurenčního prostředí a možností firmy lze z dat vytvořit SWOT analýzu, která poslouží k identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

V samotném začátku bylo pro sociální ekonomiku definováno dodržování tří hlavních cílů, a to plnit sociální, ekonomický a enviromentální prospěch. Na základě těchto cílů lze pro sociální podnik vytvořit možná hodnotící kritéria.

Návrh možných hodnotících kritérií u jednotlivých cílů podniku:

Sociální cíle

- přínos podnikání pro místní komunitu a společnost obecně,
- zvyšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin (např. zvyšování příjmů, vzdělávání),
- poskytování kvalitních služeb a produktů pro zákazníky a jejich spokojenost.

Ekonomické cíle

- ziskovost podniku (např. měřená výnosy a náklady),
- schopnost růstu a rozvoje podniku,
- využívání finančních zdrojů z grantů a dotací.

Enviromentální a místní cíle

- řešení odpadového hospodářství a minimalizace vzniku odpadů,
- využívání surovin z certifikované bio produkce a od malých místních zemědělců,
- dodržování ekologických standardů a certifikací.

Po vyhodnocení kritérií bude zjištěno, do jaké míry jsou cíle sociálního podniku naplněny, umožní posoudit míru úspěšnosti projektu a připravit plán dalšího rozvoje podniku.

5 Zhodnocení

Na základě vytvořené metodiky byla provedena případová studie, jejímž úkolem bylo ověřit funkčnost metodiky při vytváření a realizaci sociálního podniku. Obecná metodika, která se nachází ve třetí kapitole byla hlavním pilířem k vytvoření fiktivního sociálního podniku.

Navržená metodika byla ve své podstatě velmi nápomocná, ale měla také své nedostatky. Největší předností při využití metodiky je popsání vícekriteriálního rozhodování, které usnadní výběr předmětu podnikání a následně i výběr právní formy. Pro správný výběr právní formy přispívá také jejich podrobné popsání a zhodnocení. U případové studie proběhlo dle metodiky vícekriteriální hodnocení přehledně a snadno. Jako předmět činnosti sociálního podniku byl zvolen projekt provozování vlastní kavárny a právní forma s.r.o.

Nedostatkem metodiky je fakt že, každý konkrétní projekt bude mít svá specifika, týkající se jeho financování. Například dotační možnosti se liší i dle toho v jakém kraji bude podnik provozován. Z toho důvodu není možné v metodice přesně rozebrat veškeré zdroje financování. V rámci této diplomové práce je představena případová studie, která se zabývá obecnou rovinou a neposkytuje konkrétní detaily o regionálních potřebách. Pro praktickou implementaci by bylo vhodné provést další průzkum na konkrétním území, který by identifikoval specifické požadavky a zájmy zákazníků v daném kraji. I přes provedený průzkum však nebudou zjištěna přesná data. Proto lze spoléhat pouze na hrubé odhady a snažit se dosáhnout co nejvyšší návštěvnosti a prestiže podniku.

V praktické části jsou u případové studie popsány kroky vedoucí k vyhodnocení projektu. Projekt neprošel v průběhu psaní diplomové práce fází realizace a není tedy možné získat konkrétní informace. Na konci praktické části je ale obsažen souhrn hodnotících kritérií k posouzení, do jaké míry došlo k naplnění stanovených cílů.

Splnění cílů projektu je základ pro úspěšné fungování každého podniku. Pokud však cíle naplněny nejsou lze z údajů vytvořit podklady pro možné zlepšení projektu, nebo v horším případě projekt ukončit a pokračovat v jiném.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit metodiku pro prostup založení sociálního podniku. Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na definici základních pojmů a podrobnou analýzu procesů sociálního podniku, kde byly podrobně popsány důležité aspekty, které je nutné při realizaci zohlednit. V analýze byly procesy sociálního podniku rozděleny na pět fází dle metody profesního řízení PRINCE2.

V praktické části byla na základě informací z teoretické části vytvořena metodika zpracovaná do podoby diagramu. Při tvorbě diagramu však bylo zjištěno, že některé kroky vyžadují podrobnější rozpracování, jelikož jejich nejvhodnější postup není na první pohled zcela zřejmý. Proto byly pro tyto kroky popsány metody vícekriteriálního rozhodování, které umožňují systematické a objektivní hodnocení různých možností. Díky tomu je metodika snadno aplikovatelná a minimalizuje se riziko chyb při jejím použití.

Výsledkem diplomové práce je metodika, která byla úspěšně otestována na případové studii. Z případové studie vyplynulo, že vypracovaná metodika, podpořená využitím metod vícekriteriálního hodnocení, se jeví jako prakticky aplikovatelná. Informace získané v rámci analýzy procesů jsou dostačující a poskytují užitečný rámec pro praktickou aplikaci metodiky.

Přínosem diplomové práce je zejména vytvoření metodiky, která je snadno pochopitelná, přehledná, a i přesto efektivní. Metodika poskytuje ucelený pohled na celý proces založení a umožňuje jeho systematické a efektivní řízení. V rámci procesu založení sociálního podniku pomocí metodiky, je možné již nastavit procesy řízení a tím i zjistit životaschopnost nového podniku. Snižuje se tedy riziko následného neúspěchu. Nastavení procesů řízení je plánem, který je důležité následně kontrolovat a upravit dle skutečnosti, tak aby byla zajištěna efektivita subjektu.

Cíl práce byl tedy naplněn a výsledkem práce je navržená metodika pro založení sociálního podniku, která je doplněna o metodické metody, diagram a případovou studii. Přínosem práce je zlepšení podmínek pro rozvoj sociálního podnikání a podpora společenského podnikání jako celku.

Seznam zdrojů

- [1] České sociální podnikání: Sociální podnikání: Principy a definice. České sociální podnikání [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>
- [2] TRČKA, Lukáš. Sociální podnikání: teorie pro praxi. 2014. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014. ISBN ISBN 978-80-260-7215-7.
- [3] Unika Morava: Co je sociální ekonomika: Sociální ekonomika [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: http://www.unikamorava.cz/co_je_socialni_ekonomika.php
- [4] DOHNALOVÁ, Marie. Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého. 2013. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN ISBN 978-80-7357-269-3.
- [5] Úřad práce ČR: Chráněný trh práce: Zaměstnávání OZP [online]. 2022 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/chraneny-trh-prace>
- [6] Monitora: Jak vytvořit CSR projekt a jak jej komunikovat? [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: [Dostupné z: https://monitora.cz/znalosti/jak-vytvorit-csr-projekt-a-jak-jej-komunikovat/](https://monitora.cz/znalosti/jak-vytvorit-csr-projekt-a-jak-jej-komunikovat/)
- [7] Ipsos: Zájem veřejnosti o CSR aktivity firem je stabilní [online]. 2019 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-verejnosti-o-csr-aktivity-firem-je-stabilni>
- [8] Harvard Business School Online: TYPES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TO BE AWARE OF [online]. 2021 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>
- [9] Odpovědné veřejné zadávání: Podpora účasti sociálních podniků ve veřejných zakázkách [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.sovz.cz/temata/podpora-socialnich-podniku-v-zadavani-verejnych-zakazek/>

- [10] DVOŘÁKOVÁ, Mgr. Kristýna. Finanční zdroje sociálních podniků v České republice [online]. Praha, 2016 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/83270/120237129.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Diplomová práce. UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE.
- [11] VYSKOČIL, Ing. Marek. Sociální podnikání: PODKLAD PRO KONCEPCI POLITIKY VLÁDY VŮČI NNO DO ROKU 2020 [online]. 2014 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf. Masarykova Univerzita, Centrum pro výzkum neziskového sektoru Ekonomicko-správní fakulta
- [12] PRISM Social Enterprise s.r.l [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <http://www.prisonline.eu/>
- [13] ASHOKA: Česká republika [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.ashoka.org/cs-cz>
- [14] The Annie E. Casey Foundation [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.aecf.org/>
- [15] Jabok: Vyšší odborná škola sociálně pedagogická a teologická: Právní forma sociálního podniku – jakou zvolit? [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: https://is.jabok.cz/el/jabok/leto2016/S217/Pravni_forma_socialniho_podniku.doc
- [16] DOHNALOVÁ, Marie a Gabriela KORIMOVÁ. Sociální ekonomika a sociální podnikání v České republice. Fórum sociální politiky. 2016, 10(1), 2-5. ISSN 1802-5854.
- [17] Sociální politika EU: Revue pro sociální politiku a výzkum: Průzkum: Sociální podniky nejčastěji zaměstnávají osoby se zdravotním postižením, nadále vedou gastroslužby [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2020/02/pruzkum-socialni-podniky-nejcasteji-zamestnavaji-osoby-se-zdravotnim-postizenim-nadale-vedou-gastrosluzby/>
- [18] Borůvka Praha o.p.s. [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.boruvkapraha.cz/>

- [19] Květná zahrada [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.kvetnazahrada.cz/>
- [20] Slunečnice z.s. [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.slundecin.org/>
- [21] Agentura pro sociální začleňování: Zaměstnanost [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/o-nas/#jak-fungujeme>
- [22] Zaměstnaný region: Vzdělávání v oblasti sociálního podnikání [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.zamestnanyregion.cz/vzdelavani-v-oblasti-socialniho-podnikani>
- [23] ČUJAN, Zdeněk. Projektování logistických systémů. Skripta – 1. vydání. Zlín: UTB – FLKŘ, 2010. ISBN ISBN 978-80-7318-949-5.
- [24] Využití metodiky PRINCE2 pro řízení projektů (případová studie) [online]. Brno, 2021 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/y59gp/DPfinal_mjgyx.pdf. Masarykova Univerzita
- [25] JITKA, Srpová a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN ISBN 978-80-247-3339-5.
- [26] Office House adresa pro vaše podnikání: Jakou formu podnikání si vybrat? Výhody a nevýhody s.r.o. a OSVČ [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.officehouse.cz/2018/04/10/jakou-formu-podnikani-si-vybrat-vyhody-nevyhody-r-osvc/>
- [27] Proneziskovsky.cz: CO JE TO ÚSTAV? [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.proneziskovsky.cz/cs/ustavy/co-je-to-ustav/a-3800/>
- [28] Proneziskovsky.cz: ZALOŽENÍ A VZNIK ÚSTAVU [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.proneziskovsky.cz/cs/ustavy/zalozeni-a-vznik-ustavu/a-3802/>
- [29] Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců: Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_435_2004

- [30] KOMENDOVIÁ, Jana. Pracovní podmínky osob se zdravotním postižením. Ostrava: Key Publishing, 2009. ISBN 978-80-7418-022-4.
- [31] Zaměstnaný region: Jak financovat sociální podnikání [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.zamestnanyregion.cz/cs/jak-financovat-socialni-podnikani>
- [32] CEMI: Co je to crowdfunding a jak jeho prostřednictvím získat peníze pro podnikání? [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/co-je-to-crowdfunding>
- [33] Český červený kříž: Daňové zvýhodnění dárců [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.cervenyriz.eu/danove-zvyhodneni>
- [34] Komora sociálních podniků: Osoby znevýhodněné na trhu práce [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/osoby-znevychodnene-na-trhu-prace/>
- [35] ALFABET: Kdo je pečující osoba? [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.alfabet.cz/pece-o-sebe/pece-o-pecujici/kdo-je-pecujici-osoba/>
- [36] POSPÍŠIL, Roman. ROZVOJ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOCIÁLNÍ PRÁCI. První. Ostrava, 2019. ISBN 978-80-7599-106-5.
- [37] MVČR: Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? (příručka pro kancelářská pracoviště) [online]. Oddělení psychologie OPe MV ČR Praha 2009 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: [file:///C:/Users/michaela/Downloads/Optimalni_pracovni_prostredi%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/michaela/Downloads/Optimalni_pracovni_prostredi%20(3).pdf)
- [38] GROSS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [39] ŠIROKÝ, Jan. Tvoříme a publikujeme odborné texty. Brno: 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- [40] FOFR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010.
- [41] WISNIEWSKI, Mik. Quantitative methods for decision makers. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2009. ISBN 978-0-273-71207-7.

- [42] FIALA, Petr. Modely a metody rozhodování. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1981-4.
- [43] KLICNAROVÁ, Jana. Vícekriteriální hodnocení variant – metody [online]. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/VHV_II.pdf.
Prezentace. Vysoká škola Ekonomická v Praze.

Seznam grafických objektů

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1.1 Typy odpovědnosti dle CSR..... | 13 |
| Tab. 2.1 Zhodnocení vybraných faktorů OSVČ | 23 |
| Tab. 2.2 Zhodnocení vybraných faktorů u s.r.o..... | 24 |
| Tab. 2.3 Zhodnocení vybraných faktorů pro ZÚ | 25 |
| Tab. 4.1 Dosazení hodnot do kritérií – rozhodovací problém č.1 | 44 |
| Tab. 4.2 Stanovení vah kritérií – rozhodovací problém č.1 | 44 |
| Tab. 4.3 Hodnotící matice – rozhodovací problém č.1..... | 45 |
| Tab. 4.4 Dosazení hodnot do kritérií – rozhodovací problém č.2 | 46 |
| Tab. 4.5 Stanovení vah kritérií – rozhodovací problém č.2..... | 47 |
| Tab. 4.6 Hodnotící matice – rozhodovací problém č.2..... | 47 |
| Tab. 4.7 Počáteční náklady | 49 |
| Tab. 4.8 Personální zajištění | 50 |
| Tab. 4.9 Hodinové dotace pracovníků | 50 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. 3.1 Metodika postupu založení sociálního podniku | 38 |
|---|----|

Seznam zkratk

| | |
|--------|--------------------------------------|
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| CSR | společenská odpovědnost firem |
| WISE | sociální integrační podnik |
| OZP | osoby zdravotně postižené |
| OSVČ | osoba samostatně výdělečně činná |
| s.r.o. | společnost s ručením omezením |
| z.ú. | zapsaný ústav |

Seznam příloh

- Příloha A** Kalkulace nákladů pro podnikatelský záměr provozování vlastní kavárny
- Příloha B** Kalkulace nákladů a personální zajištění pro podnikatelský záměr výroba a prodej zemědělských produktů a služeb

Příloha A

| Náklady | Odhad ročních provozních | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------|
| Prvotní náklady | 150.000, -Kč | |
| Úprava prostor | 100.000, -Kč | dětský koutek |
| Zásoby | 50.000, -Kč | |
| | | |
| Provozní náklady | 825.000, -Kč | |
| Pronájem prostor | 408.000, -Kč | 34.000, -Kč/měs. |
| Energie | 192.000, -Kč | 16.000, -Kč/měs. |
| Materiál | 150.000, -Kč | |
| Služby | 75.000, -Kč | pojištění, odpady. |
| | | |
| Mzdové náklady | 3.900.000, -Kč | |
| Mzdové náklady | 2.892.000, -Kč/rok | 241.000, - |
| Odvody zákonného pojištění | 1.008.000, -Kč/rok | 84.000, -Kč/měsíc |
| | | |
| CELKEM | 4,875.000, -Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování.

Kalkulace nákladových položek:

- úprava prostor – zahrnuje zejména dovybavení dětského koutku a drobné úpravy venkovních prostor. Dále doplnění vybavení o dataprojektor, TV a audiotechniku,
- zásoby – jedná se o počáteční zásoby potravin, které budou na skladě k dispozici,
- pronájem prostor je kalkulován dle nabídky na webu Sreality,
- energie vychází z daných prostor,
- materiál – jedná se o spotřební materiál, jako jsou ubrousky, drobné dekorace na stůl, svíčky, balóanky, jednorázové nádoby aj.,
- služby – odvoz odpadů, poplatky, pojištění, internet, hudební produkce.

Mzdové náklady vycházející z personálního obsazení:

| Pracovní pozice | Počet úvazků | OZP ANO/NE | Měsíční hrubá mzda |
|--------------------------|--------------|------------|--------------------|
| Vedoucí | 1 | NE | 40.000, -Kč |
| Vedoucí směny | 2 | NE | 30.000, -Kč |
| Číšnice - obsluha | 4 | ANO | 20.000, -Kč |
| Animátor | 1 | ANO | 25.000, -Kč |
| Úklid | 2 | ANO | 18.000, -Kč |

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha B

| Náklady | Odhad ročních provozních nákladů | |
|----------------------------------|---|--------------------|
| Prvotní náklady | 540.000, -Kč | |
| Ruční nářadí | 190.000, -Kč | |
| Přístrojové vybavení | 350.000, -Kč | |
| | | |
| Provozní náklady | 1,860.000, -Kč | |
| Pronájem prostor | 480.000, -Kč | |
| Energie | 500.000, -Kč | |
| Osiva | 100.000, -Kč | |
| Sadbovače, substráty, hnojiva | 240.000, -Kč | |
| Nákup produktů | 50.000, -Kč | |
| Suroviny | 120.000, -Kč | |
| Materiál(sklenice,obaly,etikety) | 120.000, -Kč | |
| Materiál vazby květin | 150.000, -Kč | |
| Doprava | 50.000, -Kč | |
| Ostatní služby(internet, odpady) | 50.000, -Kč | |
| | | |
| Mzdové náklady | 3,900.000, -Kč | |
| Mzdové náklady | 2.892.000, -Kč/rok | 241.000, -Kč/měsíc |
| Odvody zákonného pojištění | 1.008.000, -Kč/rok | 84.000, -Kč/měsíc |
| | | |
| CELKEM | 6,300.000, -Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování.

Mzdové náklady vycházející z personálního obsazení:

| Pracovní pozice | Počet úvazků | OZP ANO/NE | Měsíční hrubá mzda |
|------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|
| Vedoucí | 1 | NE | 40.000, -Kč |
| Asistenti | 2 | NE | 30.000, -Kč |
| Dělníci | 4 | ANO | 20.000, -Kč |
| Aranžérka | 1 | ANO | 25.000, -Kč |
| Výroba dekorací | 2 | ANO | 18.000, -Kč |

Zdroj: vlastní zpracování.

| | |
|-------------------------|--|
| Autor/ka DP | Michaela Procházková |
| Název DP | Logistika procesů sociálního podniku |
| Studijní program | Logistika |
| Rok obhajoby DP | 2023 |
| Počet stran | <i>51</i> |
| Počet příloh | <i>2</i> |
| Vedoucí DP | Ing. Hana Neradilová, PhD. |
| Anotace | Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření funkční metodiky pro založení a logistiku procesů sociálního podniku. Teoretická část diplomové práce definuje základní pojmy, vztahující se k sociálnímu podnikání. Dále obsahuje důkladnou analýzu logistických procesů provedenou dle metody procesního řízení PRINCE2. Analýza je doplněna o informace potřebné k založení a úspěšnému řízení sociálního podniku. V praktické části diplomové práce je vytvořena metodika pro založení sociálního podniku. Dle metodiky a uvedených informací je ve druhé polovině praktické části vypracována případová studie ověřující funkčnost metodiky. |
| Klíčová slova | sociální podnikání, analýza logistických procesů, metodika, případová studie |
| Místo uložení | ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově |
| Signatura | |