

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Sociální podnikání a jeho trendy v České republice

**Social entrepreneurship and its trends in the Czech
Republic**

Renáta Štulíková

Cheb 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Sociální podnikání a jeho trendy v České republice“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne 11. 12. 2023

v. r. *Renáta Štulíková*

Zásady pro vypracování práce

1. Představte problematiku sociálního podnikání a jeho trendy v současné době.
2. Představte konkrétní sociální podnik.
3. Analyzujte vybraný sociální podnik a porovnejte jeho předcovidovou a postcovidovou situaci včetně reflexe aktuálních trendů v oblasti sociálního podnikání.
4. Navrhněte opatření pro zajištění udržitelného rozvoje vybraného podnikatelského subjektu s ohledem na závěry zpracované analýzy.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Miroslavovi Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky, konstruktivní kritiku a také vstřícnost při konzultacích a při zpracování této bakalářské práce. Děkuji též paní MVDr. Zuzaně Forejtkové za veškerý čas, který mi věnovala, za cenné informace o podniku i o svém soukromém a profesním životě a za její pozitivní energii. Závěrem děkuji Haně Fojtáškové za její čas a za poskytnuté informace o historii a činnostech podniku.

Obsah

Úvod	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Historie sociálního podnikání v České republice.....	9
1.2 Sociální ekonomika a sociální podnik.....	11
1.2.1 Význam sociálního podnikání	14
1.2.2 Osoby znevýhodněné na trhu práce	15
1.2.3 Chráněná dílna, chráněné pracovní místo, chráněný trh práce	16
1.3 Organizace podporující sociální podnikání.....	18
1.4 Principy sociálního a integračního sociálního podniku	20
1.5 Právní formy sociálního podniku	21
1.6 Legislativní rámec sociálního podnikání v České republice.....	26
1.7 Fondy Evropské unie na podporu sociálního podnikání	27
1.7.1 Evropský sociální fond plus (dále jen ESF+)	28
1.7.2 Evropský fond pro regionální rozvoj (dále jen EFRR).....	28
1.8 Příklady provozoven sociálních podniků v České republice	29
2 PRAKTICKÁ ČÁST	35
2.1 Výběr podnikatelského subjektu	35
2.2 Popis podnikatelského subjektu	35
2.2.1 O zakladatelce.....	35
2.2.2 Popis Centra.....	36
2.2.3 Aktivity a projekty centra	38
2.3 Sušírna z pod Radhošťa	41
2.3.1 Popis projektu, jeho mise a vize	41
2.3.2 Zaměstnanci a organizační struktura	43

2.3.3	Výrobní proces a pracovní podmínky.....	45
2.3.4	Produktové řady a produkty.....	45
2.3.5	Dodavatelé	47
2.3.6	Zákazníci a komunikační kanály	48
2.3.7	Konkurenční výhody.....	50
2.3.8	Předcovidová a postcovidová situace podniku	51
2.4	Finanční stránka projektu	52
2.5	PESTLE analýza	53
2.6	Portrova analýza pěti sil	57
2.7	SWOT analýza	60
2.8	Model Lean Canvas.....	62
2.9	Návrh dalších opatření	68
2.9.1	Webové stránky	68
2.9.2	Komunikace se zákazníky	70
2.9.3	Malé portfolio produktů.....	71
	Závěr	73
	Seznam použitých zdrojů	75
	Seznam tabulek	79
	Seznam obrázků.....	80
	Seznam zkratk	81
	Seznam příloh.....	82
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Myšlenka sociálního podnikání vznikla již v minulosti. Ve většině společností se vždy našlo několik jedinců, kteří pověřovali osoby společensky, ekonomicky či zdravotně znevýhodněné drobnými úkoly ve své živnosti nebo pochůzkami po městě. Dle názoru autorky bakalářské práce tímto způsobem vznikaly základy sociálního podnikání, postavené na soucitu, potřebě pomoci méně šťastným lidem, ale mnohdy i na prosté vypočítavosti - snaze delegovat na tyto osoby nepříjemné nebo zdouhavé činnosti za pár drobných.

I v naší současné společnosti je určité procento osob, které jsou nějakým způsobem znevýhodněny při hledání zaměstnání. Příčiny tohoto mohou být různé. Na trhu práce se obecně hůře uplatňují například lidé se záznamem v trestním rejstříku nebo po výkonu trestu, lidé blížící se důchodovému věku, migranti a také v neposlední řadě tělesně a duševně handicapovaní. Proto vznikají kromě spolků a dobročinných organizací také podniky, které se snaží pomoci tam, kde je stát a sociální systém neúspěšný. Přirozeně začleňují tyto znevýhodněné jedince do společnosti a snaží se jim poskytnout ekonomickou stabilitu. Nabídnutím vhodné pracovní pozice jim ale poskytnou i něco navíc; možnost zažít pocit potřeby, uplatnění a také možnost navazovat sociální interakce. Sociální podnik se však může zaměřit i na jiné cíle; udržitelnost s ohledem na životní prostředí, využívání lokálních zdrojů a surovin, ale i poskytování služeb právě pro zdravotně a jinak znevýhodněné osoby.

Hlavním cílem bakalářské práce bude zpracovat model udržitelného rozvoje vybraného sociálního subjektu.

Dílčími cíli teoretické části bude seznámit čtenáře se základními pojmy týkajícími se sociálního podnikání a sociální ekonomiky, popsat trendy sociálního podnikání v České republice od jeho počátků do současnosti a také zjistit, jak jej vymezuje a koordinuje platná právní legislativa. Uvedeny budou zajímavé příklady sociálních podniků na našem území.

V praktické části bude pozornost věnována popisu a analýze činností probíhajících ve vybraném sociálním podniku. Budou provedeny vybrané analýzy týkající se mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí podniku. Na základě těchto analýz

bude vypracován Lean Canvas model, prostřednictvím kterého bude představen navrhovaný projekt, jehož realizace by měla vést k rozvoji a větší soběstačnosti podniku.

Koncept sociálního podnikání může být jedním z řešení, prostřednictvím kterého se tyto lidé integrují na pracovní trh. V současné době se dynamicky rozvíjí, a to i díky podpoře z fondů Evropské unie, bohužel se stále nemůže opřít o platnou legislativu. To by se snad v blízké budoucnosti mělo změnit, a to i díky angažovanosti české nestátní neziskové organizace TESSEA.

Tématu sociálního podnikání se věnují čeští autoři a autorky, například Marie Dohnalová a Kateřina Legnerová se spolu s Lenkou Deverovou zabývají lidskými zdroji a definicí pojmů z oblasti sociálního podnikání v knize Lidské zdroje v sociálních podnicích (2016). Marie Dohnalová je uznávanou odbornicí v tomto oboru, jako jedna z prvních například definovala sociální ekonomiku a sociální podnik v knize Sociální ekonomika (2011). Ze zahraničních autorů se tomuto tématu věnují například Jacques Defourny a Marthe Nyssens ve společně napsané publikaci Social Enterprise in Western Europe (2021). Tato kniha ze čtyřdílné série je založena na projektu ICSEM, který předjímá nemožnost jednotné definice sociálního podnikání z důvodu velké rozmanitosti sociálních podniků.

Pro účely zpracování této bakalářské práce bylo mimo jiné také čerpáno z portálů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a z portálu neziskové organizace TESSEA ČR, z.s.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Historie sociálního podnikání v České republice

Podle odborné literatury je v České republice dlouhodobě příznivé prostředí pro rozvoj sociálního podnikání, a to již více než sto padesát let. Dokládá to mimo jiné i vznik spolků, nadací, družstev, ale i kampeliček, které lze považovat za základy dnešního sociálního podnikání. Nově vznikající sociální podniky se inspirovaly a stále inspirují fungujícími podniky v zahraničí (Evropa, Amerika a další), kde má sociální podnikání sice přibližně stejně dlouhou historii, nebyla však potlačena válečným konfliktem anebo komunistickou vládou, jako tomu bylo u nás. Počátky sociálního smýšlení však sahají mnohem dále, zabývali se jimi už řeční filozofové. (Syrovátková, 2010)

Podle Syrovátkové (2010) byl jedním z důležitých představitelů sociální ekonomiky v Československu **Josef Macek**. Byl přesvědčen o tom, že blaho společnosti je přednější než zisk soukromníků, a že soukromé podnikání narušuje společenské zájmy, ničí životní prostředí a zneužívá své monopolní postavení. Propagoval tak myšlenku družstevních organizací na bázi dobrovolného sdružení, které by se zakládaly na solidaritě, práci a soběstačnosti.

U zrodu sociálního podnikání stál i **František Cyril Kampelík**, který zakládal spořitelny a úvěrové záložny, tzv. kampeličky. Ty působily v menších obvodech než městská obvodní družstva, a tak byly lépe dostupné. Kampelík také požadoval povinné pojištění všech občanů v daném kraji. (Dohnalová, 2011)

V zakládání výrobních a spotřebních spolků dělníků se také angažoval **František Ladislav Chleborád**. Důvodem bylo zlepšení životních podmínek chudého dělnictva a nemajetných vrstev. V krátké době do těchto spolků přistoupilo velké množství členů. (Dohnalová, 2011) Zasloužil se také o založení banky Slavie a Moravské záložny v Ostravě. Nabádal dělníky ke sjednocení, podnikavosti a vzdělávání. (Centrum informačních a knihovnických služeb, 2009)

Karel Engliš zformuloval základní principy hospodářského individualismu a hospodářského solidarismu, byl významným ekonomem. Vyzdvihoval solidaritu a altruismus. (Dohnalová, 2011)

Dalšími osobnostmi, které je podle Syrovátkové (2010) třeba zmínit, jsou právník **Antonín Randa**, politik **Alois Rašín** a představitel družstevnictví **Ladislav Karel Feierabend**.

Mezi těmito osobnostmi je potřeba zmínit i českého podnikatele **Tomáše Baťu**, jehož podnikání mělo široký sociální podtext. Dá se říci, že by mohl být ideálem sociálního podnikání. Je známým faktem, že Tomáš Baťa pečoval o své zaměstnance, a to nejen z hlediska ubytování, stravování, pevné pracovní doby a pravidelné mzdy. Staral se i o jejich rodiny a děti. Ve Zlíně se zasloužil o vybudování školy, nemocnice a kulturních zařízení, čímž se zasloužil o rozvoj celého města a zvýšil životní úroveň všech jeho obyvatel. (Cekota, 2016)

Koncem první světové války vzniklo mnoho dobročinných a charitativních spolků ve snaze zmírnit válečné dopady. Navazovaly tak na předválečnou tradici související s dobou národního obrození. Tyto organizace podporovaly zejména církve, školy, nemocnice, chudobince a jiné, ale vznikaly i zájmové a studentské spolky, sportovní kluby nebo spolky náboženských skupin. Výrazně se podílely na veřejném životě a byly spjaty s rozvojem drobného a středního podnikání. Z řad bohatých a úspěšných podnikatelů se mnoho lidí stalo významnými mecenáši a filantropy, kteří podporovali umělce i vědce. **Na základě vládního nařízení z roku 1939 však byly všechny spolky okamžitě nebo postupně rozpuštěny**, spolkové stanovy byly upravovány podle nacistických principů a původně volené spolkové orgány byly nahrazovány dosazenými správci. Obnova spolků a družstev nastala až po ukončení druhé světové války, byla však téměř vzápětí znovu potlačena nástupem komunismu v roce 1948. V té době fungovala družstva a svazy, angažovanost v nich však byla vyžadována komunistickým státem. Další vlna obnovy nastala až s rokem 1989, kdy začalo vznikat velké množství organizací, které mnohdy navazovaly na činnost spolků nuceně ukončených. Byla zahájena činnost pojišťoven a bank v duchu dřívějších družstev, časem však zanikly nebo ztratily svůj družstevní charakter. (Dohnalová, 2011)

Pro rozvoj sociálního podnikání v České republice byla důležitá i první mezinárodní konference, která se konala v Praze v roce 2002. Na této konferenci byla přijata tzv. **Pražská deklarace**, která obsahovala podle Dohnalové (2015) tři základní konstatování ohledně sociální ekonomiky:

- sociální ekonomika je založena na participativní demokracii, ne na kapitálu
- cílem je vzájemná solidarita, ne zisk
- významnou měrou přispívá k začleňování znevýhodněných osob do společnosti

Konference byla **důležitým mezníkem pro českou sociální ekonomiku**, navzdory tomu, že nijak neovlivnila rozvoj sociálních podniků. U českých podnikatelů však zvýšila zájem o zakládání nových sociálních podniků, protože se přičinila o šíření myšlenek sociálního podnikání a zvýšení zájmu podnikatelů o zahraniční koncepce a styly sociálního podnikání. Zároveň ustanovila skupinu odborníků s cílem definovat sociální ekonomiku a sociální podnik jako takový a byla pověřena dalším vzděláváním veřejnosti a podnikatelů. Termíny, jež byly na konferenci poprvé použity, se dodnes používají mezi akademickou společností. (Dohnalová, 2015)

Sociální podnikání v České republice významnou měrou **ovlivňovala a dodnes ovlivňuje Evropa a Evropská unie**. Podle „Zprávy Evropského parlamentu“ z ledna roku 2009 je sociální ekonomika prvořadou pro evropské hospodářství, protože podporuje udržitelný rozvoj ekonomik, kombinuje ekonomickou stránku se solidaritou, vytváří sociální kapitál a kvalitní pracovní místa. Také podporuje ekonomickou, územní a sociální soudržnost, demokratické hodnoty a aktivní občanství. Také se zaměřuje na posílení průmyslové a hospodářské demokracie. Je však potřeba vytvořit pro ni vhodné podmínky, ať již politické, legislativní nebo technické, s přihlédnutím k její rozmanitosti a specifikům. (Evropský parlament, 2009)

V současnosti je česká sociální ekonomika podporována především z fondů Evropské unie. Snaha o legislativní ukotvení sociálního podnikání vychází kromě jiného i z možnosti čerpání těchto finančních prostředků. České sociální podniky jsou zmapované na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí ČR České sociální podnikání, kde bylo **k 1. 1. 2023 uvedeno 227 registrovaných sociálních podniků** s 397 provozovny. Tyto podniky zaměstnávají ke stejnému datu celkem 4 850 osob. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2023)

1.2 Sociální ekonomika a sociální podnik

Pojem sociální ekonomika se úzce prolíná s pojmy třetí sektor, neziskový sektor nebo občanský sektor, setkat se lze i s pojmem solidární ekonomika. Jejím základem je fakt,

že na rozdíl od ziskových firem a podniků zohledňuje i dopad podniku na životní prostředí, řeší sociální potíže v regionu nebo zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce, seniory, zdravotně a duševně znevýhodněné a další. Může těmto osobám také poskytovat různé služby a produkty. Prakticky tedy **vyplňuje mezeru, kterou není schopen pokrýt samotný stát**, ať již prostřednictvím sociálních dávek nebo státních podniků a zařízení.

Podle Dohnalové (2015) se sociální ekonomika odlišuje od občanského sektoru tím, že **obsahuje část organizací občanského sektoru, a zároveň obsahuje část tržního sektoru**. Sociální ekonomika je tak synonymem pro třetí sektor. Subjekty sociální ekonomiky jsou odlišné od komerčních subjektů a státních institucí tím, že nejsou zaměřené jen na zisk.

Nyssens (2006) řadí subjekty sociální ekonomiky mezi tržní a občanský sektor. Do tržního sektoru podle něho patří obchodní společnosti, družstva a osoby samostatně výdělečně činné, jejichž cílem je primárně zisk. Do občanského sektoru patří organizace, jako například občanská sdružení, nadace, spolky a podobně, které jsou financovány ze státních fondů a jejichž cílem je poskytování obecně prospěšných služeb. Subjekty sociální ekonomiky jsou tak zařazeny mezi tyto dva sektory z toho důvodu, že **nesou znaky obou dvou těchto skupin**. Jejich cílem je prospívat společnosti a zároveň jsou ekonomicky aktivní.

Podle organizace TESSEA, která bude podrobněji popsána dále, lze definovat sociální ekonomiku jako souhrn aktivit sociálních podniků s cílem **uspokojit potřeby a cíle komunity**, a to jak sociální, tak environmentální, kulturní a ekonomické. Sociální podnik pak definuje jako právnickou či fyzickou osobu, která **splňuje principy sociálního podniku, naplňuje veřejně prospěšný cíl formulovaný v základních dokumentech a vzniká a rozvíjí se na základě konceptu tzv. trojího prospěchu**. (Dohnalová, 2022). Princip trojího prospěchu bude podrobněji vysvětlen v kapitole 1.4 Principy sociálního a integračního podniku.

Syrovátková (2010) uvádí několik **rozdílů** mezi sociálními podniky a tradičními neziskovými organizacemi:

- **Cíle** - sociální podniky poskytují služby nebo produkty lidem permanentně, zatímco neziskové organizace se zapojují do dobročinných aktivit nebo přerozdělují finanční toky.
- **Stupeň autonomie** - sociální podniky mají vysoký stupeň autonomie, nejsou tedy přímou ani nepřímou formou řízeny státem nebo veřejnými ani jinými institucemi. Zakládají je většinou skupiny lidí a mohou být financovány z veřejných dotací.
- **Rovina ekonomického riskování** - stejně jako ostatní instituce, i sociální podniky podstupují určité riziko. Na rozdíl od veřejných institucí však závisí jejich finanční situace na úsilí jejích členů.
- **Minimální podíl placené práce** - u sociálních podniků se snoubí podíl placené a neplacené práce z toho důvodu, že finance mohou pocházet jak z ekonomické činnosti, tak z darů a dotací. Navíc zde hraje roli i větší či menší podíl dobrovolnické práce.
- **Záměr prospět společnosti** - u sociálních podniků je jedním z primárních cílů snaha prospět buď společnosti jako takové nebo jen její části, například určité skupině obyvatel nebo regionu.
- **Iniciativa občanů** - většina sociálních podniků je zakládána skupinou lidí sdílejících určitou vizi nebo majících společnou potřebu. Tento kolektivní rozměr zůstává zachován i v případě, že podnik posléze řídí pouze jednatel nebo zástupci této skupiny.

Sociální podnik je tedy podle Syrovátkové (2010) je **malý nebo střední podnik** založený a ovládaný prací, a to za jiným účelem, než je dosažení zisku. Pokud sociální podnik dosahuje zisku, je ho využito jak k zajištění fungování podniku, tak i k zajištění obecného či veřejného zájmu v daném regionu. Sociální podniky se angažují především v zajišťování zaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce a poskytují určité druhy převážně sociálních služeb. Mohou být též solidární formou např. nadačních fondů.

Neziskové organizace jsou podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) založeny na hodnotách, jako je například lidské obavy, závazky a soucit s ostatními,

respekt, péče o komunitu, ochrana životního prostředí a také udržitelnost pro budoucí generace.

Boukal (2013) definuje sociální podnik jako podnikatelský subjekt působící na trhu a nabízející pracovní uplatnění znevýhodněným lidem. Tento podnik lze podle jeho názoru **definovat jako každý jiný podnikatelský subjekt**, tedy jako soustavnou činnost prováděnou samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. Avšak tento zisk slouží především k naplnění sociálního cíle, nikoli k obohacení jedince nebo podniku samotného.

Sociální podniky často **spolupracují s místními úřady a s lokálními subjekty** působícími v hospodářství, zemědělství, gastronomii a nabídce biopotravin, ve zdravotnictví nebo v sociální oblasti. Angažují se také v regionálních kulturních a volnočasových aktivitách. (Dohnalová, 2022)

Podle Koudelkové (2019) vznikají sociální podniky díky činorodosti podnikavých osob, které cítí, že je potřeba vyřešit tak určitý problém místní komunity nebo chtějí podnikat s ohledem na životní prostředí, využívat místní lidské nebo výrobní zdroje.

V České republice v současné době převládají tzv. **integrační sociální podniky**, které se zaměřují na zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, a tím přispívají k jejich začleňování do společnosti a přispívají k jejich ekonomické nezávislosti na státu. (Dohnalová, 2022)

1.2.1 Význam sociálního podnikání

Jak bylo uvedeno výše, sociální podnik **prospívá společnosti a životnímu prostředí**, to je jeho smyslem a podstatou. Jeho význam z environmentálního hlediska je v tom, že do svého podnikání zahrnuje i faktor "svědomí". To znamená, že pro podnik **není primární pouze zisk**, ale také snaha o ochranu životního prostředí, využívání místních zdrojů, omezování plýtvání surovinami, snižování emisí v dopravě a podobně. Celkově se tedy snaží hledat cesty k tomu, aby jejich podnikání nezpůsobovalo další škody na životním prostředí, anebo ještě lépe, aby se toto prostředí revitalizovalo. Mnohdy se tak děje i za cenu vyšších nákladů nebo jiných komplikací pro podnik.

V sociální sféře je nejvýznamnějším přínosem sociálního podnikání **zapojení minoritních a různě znevýhodněných skupin obyvatel do ekonomického procesu**.

Jedná se o skupiny osob, které jsou obvykle pro běžné zaměstnavatele nevyužitelné a těžko se uplatňují na trhu práce. V rámci sociálního podnikání dokáže zaměstnavatel vytvořit takové podmínky, aby i tělesně, duševně či jinak znevýhodněný člověk dokázal vyprodukovat pro podnik určitou přidanou hodnotu. Podnik musí být tedy variabilní například v délce pracovní doby, v bezbariérovém přístupu na pracoviště, v zadávaném typu práce a podobně. Důležitý je však i přístup zaměstnavatele. Pro tyto zaměstnance je **zásadní individuální a citlivý přístup**. Práce pro ně by měla být podnětná a měla by je naplňovat, popřípadě by měla být neměnná a stereotypní, fyzicky nenáročná nebo naopak náročnější, zkrátka přesně taková, aby zaměstnanci vyhovovala a aby ji zvládli bez problémů.

Z pohledu znevýhodněného člověka je často sociální podnik **jedinou možností**, jak být zaměstnaný, jak být společensky aktivní, jak se cítit potřebný, jak překonávat svoje obtíže a v neposlední řadě jak získat vlastní práci finanční prostředky. Není výjimkou, že sociální podnik nahrazuje svým zaměstnancům přátele a rodinu.

1.2.2 Osoby znevýhodněné na trhu práce

Integrační sociální podniky se zaměřují na osoby znevýhodněné na trhu práce, ať již ze zdravotních, sociálních, kulturních či jiných důvodů. Těmito osobami mohou být podle Dohnalové (2022) například:

- zdravotně znevýhodněné osoby
- dlouhodobě nezaměstnané osoby
- migranti
- drogově závislí
- lidé bez domova
- lidé po výkonu trestu odnětí svobody

Podle Komory sociálních podniků (2014a) jsou to dále:

- mládež a mladí dospělí - opouštějící ústavní zařízení, pocházející ze sociálně slabých rodin
- oběti trestné činnosti, domácího násilí, obchodu s lidmi nebo komerčně zneužívané osoby
- osoby pečující o osobu blízkou

- osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách - více než 3 měsíce prokazatelně a souvisle abstinující
- další nespecifikované osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (2022) jsou na trhu práce znevýhodněné navíc i tyto osoby:

- osoby s vypracovaným individuálním akčním plánem (vypracovává Krajská pobočka Úřadu práce)
- osoby nekvalifikované či s nízkou kvalifikací
- osoby starší 55 let
- absolventi
- osoby po skončení rodičovské dovolené
- osoby se záznamem v evidenci rejstříku trestů

Na základě výše uvedených skutečností lze definovat **sociální ekonomiku** jako třetí sektor, ve kterém se slučují znaky tržního a občanského sektoru. V sociální ekonomice působí subjekty, které jsou ekonomicky aktivní a zároveň při své činnosti plní primární cíle zaměřené na sociální a environmentální problematiku. **Sociálním podnikem** se pak rozumí ekonomicky aktivní subjekt, pro který však není jediným motivem zisk, ale neméně důležité je pro ně prospět společnosti, zlepšit životní prostředí či životní podmínky v místních komunitách. Důležitými faktory jsou zde **solidarita, lidskost a ochota pomoci** tam, kde stát jako instituce selhává nebo působí nedostatečně. V České republice jsou nejrozšířenější tzv. **integrační sociální podniky**, které se zaměřují na zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce. Sociální podniky se často angažují v kulturních a volnočasových aktivitách v regionu. Také úzce spolupracují s místními úřady a lokálními subjekty, využívají místní zdroje a regionální suroviny.

1.2.3 Chráněná dílna, chráněné pracovní místo, chráněný trh práce

Často dochází k záměně pojmů chráněná dílna a chráněné pracovní místo. Podle **novely zákona č. 367/2011 Sb.** (upravuje zákon 435/2004 Sb. o zaměstnanosti) je **chráněné pracovní místo** takové místo, které je zřízené zaměstnavatelem na základě dohody s Úřadem práce. Na takové místo, pokud je obsazeno alespoň tři roky, poskytuje Úřad

práce zaměstnavateli dotaci. Chráněné pracovní místo musí být obsazené osobou se zdravotním postižením, tj. tělesným nebo duševním. **Příspěvek na chráněné pracovní místo lze poskytnout:**

- na jeho zřízení,
- na provoz
- na podporu zaměstnávání

Zaměstnavatel má též podle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. **povinnost zaměstnat alespoň 4 % osob se zdravotním postižením**, pokud má více než 25 zaměstnanců. Tuto povinnost lze také splnit dalšími způsoby:

- ve formě náhradního plnění, což spočívá v nákupu zboží nebo služeb v ceně až 7,5 násobku průměrného platu u poskytovatele náhradního plnění
- odvodem 2,5 násobku průměrného platu do státního rozpočtu

Naproti tomu dlouhodobě zažitý termín **chráněná dílna** již není uveden v zákoně a používá se tedy pouze jako označení pro pracoviště nebo místo, kde jsou zaměstnaný nebo působí například v rámci terapie osoby se zdravotním postižením. Často je takové místo součástí center sociálních služeb nebo je zřízeno občanskými sdruženími nebo místními spolky. Prodejem výrobků z chráněných dílen se často částečně financuje činnost dílny, samotný prodej je pak nezřídka součástí sociálních interakcí uživatelů.

Například uživatelé Centra pobytových a terénních sociálních služeb Zbůch (dále jen CPTS Zbůch) pracují v rámci terapie v chráněných dílnách zabývajících se například **výrobou keramiky, šitím tašek a dalších výrobků nebo pěstitelskými pracemi**. Chráněné dílny jsou součástí komplexu stejně jako chráněné bydlení, bazény, zahradnictví, rehabilitace, hipoterapie (terapie pomocí pohybů koně), canisterapie (terapie prostřednictvím psa) atd. Tyto výrobky jsou pak prodávány na trzích pořádaných přímo v CPTS Zbůch nebo na trzích v okolních městech, přičemž zde prodávají také samotní uživatelé, což zlepšuje jejich komunikační a interpersonální dovednosti. (Hošek, 2019)

Chráněný trh práce je podle Úřadu práce ČR (2023b) označení pro všechny zaměstnavatele, kteří zaměstnávají **více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců**. Tito zaměstnavatelé musí mít sepsanou písemnou

dohodu s Úřadem práce a musí splňovat předepsané podmínky pro udělení tohoto statutu, například:

- vyplácet minimálně 80 % zaměstnancům OZP (osobám se zdravotním postižením) mzdu nebo plat
- zaměstnávat nadpoloviční většinu zaměstnanců OZP na pracovištích, která nejsou jejich bydlištěm
- nebyla mu uložena pokuta na úseku zaměstnanosti nebo inspekce práce
- neseписují se zaměstnanci dohody, na základě kterých by jim mohl být krácen plat nebo mzda

Toto rozdělení trhu na volný trh a chráněný trh práce je v platnosti od 1. 1. 2018 na základě novely zákona č. 425/2008 Sb. o zaměstnanosti. Tyto podniky mohou nabízet své produkty podnikům na volném pracovním trhu jako formu náhradního plnění. (Úřad práce ČR, 2023b)

1.3 Organizace podporující sociální podnikání

Sociální podnikání podporuje řada organizací, které se zabývají osvětou podnikatelů i veřejnosti, nabízejí poradenské služby, pořádají semináře. Ty významnější z nich se zasazují o přijetí zákona o sociálních podnicích, vytvářejí registry sociálních podniků a podobně.

TESSEA ČR

TESSEA ČR, z.s. (aneb Tematická síť pro sociální ekonomiku) je organizace, která se na svých webových stránkách prezentuje takto:

„(...)nestátní nezisková organizace, jejímž posláním je přispívat k rozvoji sociálního podnikání v ČR, s vazbou na činnost v regionech. TESSEA zastřešuje sociální podniky z celé ČR, propojuje je, podporuje jejich zájmy a prezentuje je navenek. Současně jim a všem dalším zájemcům o téma podává aktuální informace o sociálním podnikání nejen v ČR, ale i jinde ve světě.“ (TESSEA ČR, 2022)

Tato organizace mimo jiné propaguje téma sociálního podnikání, podporuje členské sociální podniky propagací jejich služeb a výrobků, spravuje jednotnou databázi

sociálních podniků v ČR a momentálně se angažuje jako zástupce sociálních podniků v debatách o návrhu zákona o sociálním podnikání Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. (TESSEA ČR, 2022)

P3 – People, Planet, Profit

Tato organizace se zasazuje o podporu sociálního podnikání v ČR. Za tím účelem spolupracuje s dalšími organizacemi podobného zaměření. Poskytuje konzultace, pořádá semináře a workshopy na téma sociálního podnikání, a podobně jako TESSEA spolupracuje s Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR na tvorbě nově připravovaného zákona o sociálním podnikání. Také spolupracuje s ČSOB na grantovém programu Stabilizace sociálních podniků, v rámci kterého ČSOB každoročně rozděljuje mezi několik sociálních podniků určitou peněžní částku.

„Máme za sebou bohaté zkušenosti. V předešlých letech náš tým realizoval projekt Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky v rámci Nové ekonomiky, o.p.s. V letech 2011 až 2017 jsme realizovali další velké projekty "TESSEA získává mezinárodní zkušenosti" a "Podnikání jinak", oba zaměřené na podporu rozvoje sociálního podnikání v České republice. V současné době se naše aktivity upírají k poradenství, mentoringu a tvorbě dlouhodobého vzdělávacího programu pro potenciální sociální podnikatele. Spolupracujeme s řadou organizací a expertů, které dlouhodobě zapojujeme do našich aktivit.“ (P3 – People, Planet, Profit, 2023)

NS MAS ČR

Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. je společenství sdružující 170 místních akčních skupin, které pracují ve prospěch českého venkova, rozvíjejí jej, pořádají kulturní akce a podobně.

„Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z. s. je společenstvím sdružující organizačně samostatné právnické osoby – místní akční skupiny – pracující formou komunitně vedeného místního rozvoje – metody LEADER ve prospěch venkova na území České republiky.“

(Oficiální stránky NS MAS České republiky, z. s., 2023)

Slušná firma

Komunita firem a neziskových organizací, která podporuje environmentální, sociální, odpovědné a obecně prospěšné podnikání. Její členové spolupracují na různých projektech, vyhledávají obchodní příležitosti, hledají cesty, jak šířit dál své myšlenky.

„Jsme svépomocná komunita firem a neziskovek. Jsme společenství jednotlivců, kteří si uvědomují nutnost změny. Věříme v nutnost změny podnikání od jednostranné orientace na zisk k obecnému prospěchu. Stejně tak věříme v potřebu transformace ekonomického systému od non-stop růstu k uspokojování potřeb všech lidí za vzájemného respektu k limitům planety.“

(Slušná firma, 2023)

1.4 Principy sociálního a integračního sociálního podniku

Jak již bylo zmíněno, sociální podniky fungují na principu tzv. trojího prospěchu. Například podle TESSEA (2019) tedy v ekonomické oblasti, v sociální oblasti a v environmentální oblasti, tj. v oblasti ochrany životního prostředí.

V případě integračního sociálního podniku je veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v základacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit. (TESSEA, 2019) V případě integračního sociálního podniku se tedy podnik zaměřuje na výběr vhodných zaměstnanců ze znevýhodněných minorit, soustředí se na jejich začlenění (nebo opětovném začlenění) do společnosti a rozvoj jejich pracovních dovedností.

Často skloňovaným pojmem je i **společenská odpovědnost firem**. Podle Tetřevové, Vávry, Bednařikové, Munzarové a Košťálové (2017) představuje takové chování manažerů a zaměstnanců firmy, které respektuje kromě ekonomických zájmů firmy také dobrovolné dodržování určitého etického kodexu podniku. Tento se může týkat sociálních, environmentálních nebo jiných aspektů podnikání.

Hlavními principy společenské odpovědnosti firem jsou podle Kašparové a Kunze (2013) jsou:

- dobrovolnost
- aktivní spolupráce se zainteresovanými skupinami

- transparentnost a otevřený dialog se stakeholderů
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na ekonomické, environmentální a sociální aspekty (tzv. *triple bottom line business*)
- systematickosti, dlouhodobý časový horizont
- odpovědnost vůči společnosti, přispívat k rozvoji kvality života

Podle Kunze (2012) je **společenská odpovědnost firem založená na dobrovolnosti**, nemá vymezené hranice, a proto ji jednotlivé podnikatelské subjekty mohou chápat jinak, přijímat ji v rozličné míře a v různých aspektech svého podnikání.

1.5 Právní formy sociálního podniku

V současné době mají sociální podniky různé právní formy. V České republice byly podle zprávy Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (2020) na konci roku 2019 nejčastější formou společnosti s ručením omezeným a to s 53 %. Dále 16 % tvořily obecně prospěšné společnosti, spolky byly zastoupeny z 10 % a družstva z 8 % z celkového počtu. Náležitosti právních forem upravuje česká legislativa, konkrétně **zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích** a **zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech**, který byl k 1. lednu 2014 zrušen a nahradil jej **nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.** Pokud však nedošlo u obecně prospěšných společností k transformaci na ústav, nadaci nebo nadační fond, nadále se řídí tímto zákonem č. 248/1995 Sb. Nové obecně prospěšné společnosti ovšem již vznikat nemohou. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2023b)

Společnost s ručením omezeným (s.r.o. nebo spol. s r.o.)

Tato forma kapitálové společnosti je nejrozšířenější formou v České republice. Upravuje ji zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Společnost může založit jeden nebo více společníků, minimálním vkladem je 1,- Kč. Společnost je založena podepsáním společenské smlouvy pod dohledem notáře, vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Společnost zaniká výmazem z obchodního rejstříku.

Orgány společnosti s ručením omezeným jsou:

- **Valná hromada** - je nejvyšším orgánem společnosti, jehož členy jsou všichni společníci. Svolává se minimálně jednou za účetní období (ročně) a je potřeba vyhotovit z tohoto setkání zápis. Valná hromada rozhoduje například o rozdělení zisku, změnách obsahu společenské smlouvy nebo výše základního kapitálu a podobně.
- **Jednatelé** - společnost může mít jednoho nebo více jednatelů, tito musí být zapsáni v obchodním rejstříku. Jejich pravomocí je obchodní vedení jménem společnosti.
- **Dozorčí rada** - je nepovinně zřizovaný orgán s kontrolní a dohlížecí funkcí.

(Ministerstvo vnitra České republiky, 2023a)

Obecně prospěšná společnost (o. p. s.)

Upravuje ji zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Zakladatelem může být právnická i fyzická osoba nebo Česká republika. Společnost se zakládá za účelem poskytování obecně prospěšných služeb. Může v rámci vedlejší činnosti podnikat, Upravuje ji zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Zakladatelem může být právnická i fyzická osoba nebo Česká republika. Společnost se zakládá za účelem poskytování obecně prospěšných služeb. Může v rámci vedlejší činnosti podnikat, avšak zisk musí být použit na již zmíněné služby. Nesmí se účastnit podnikání jiných osob. Zakládá se zakládací listinou podepsanou všemi zakladateli. Společnost vzniká dnem zápisu do rejstříku obchodně prospěšných společností a zaniká dnem výmazu z tohoto rejstříku.

Orgány obecně prospěšné společnosti jsou:

- **Ředitel** - je statutárním orgánem. Řídí společnost a jedná jejím jménem. Jmenuje ho a také odvolává správní rada.
- **Správní rada** - má nejméně tři členy. Počet členů správní rady musí být dělitelný třemi. Členem rady nemůže být ředitel ani členové dozorčí rady. Správní rada schvaluje rozpočet, rozhoduje o zrušení společnosti apod. Také dbá na zachování

účelu, pro který byla společnost založena, a dohlíží na řádné hospodaření s majetkem společnosti.

- **Dozorčí rada** - má funkci kontrolního orgánu. Jejím členem nemůže být ředitel ani žádný z členů správní rady. Členové jsou opět minimálně tři, počet členů musí být dělitelný třemi.

(Ministerstvo vnitra České republiky, 2023b)

Spolek (z. s.)

Náležitosti spolku upravuje nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. Zakladateli spolku musí být minimálně tři osoby vedené společným zájmem. Členství ve spolku je dobrovolné a nesmí být vynucováno ani členům bráněno ze spolku vystoupit. Členové spolku neručí za dluhy spolku. Založení spolku předpokládá fakt, že se zakladatelé shodnou na obsahu stanov nebo lze spolek založit usnesením ustavující schůze vznikajícího spolku. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Spolek může vzniknout i formou pobočného spolku, kdy se jeho osobnost odvozuje od právní osobnosti hlavního spolku. Zrušením hlavního spolku se ruší i pobočný spolek.

Orgány spolku jsou určeny stanovami, mohou to být statutární a nejvyšší orgán, kontrolní komise, rozhodčí komise a další. Statutární orgán spolku svolává minimálně jednou do roka členskou schůzi.

(Ministerstvo vnitra České republiky, 2023b)

Družstvo

Právní náležitosti tohoto společenství jsou upraveny zákonem č. 90/2012 Sb. O obchodních korporacích. Je to tedy společenství o libovolném počtu osob, minimálně však tři, a je založeno buď za účelem podpory členů, případně třetích osob, nebo za účelem podnikání. Založení družstva může proběhnout na ustavující schůzi, kde jsou schváleny stanovy a posléze zvoleny orgány spolku. Určí se zde i výše a způsob úhrady členského příspěvku a popřípadě vstupního vkladu. Družstvo lze založit i dohodou zakladatelů na obsahu stanov. Družstvo je povinné zřídit informační desku přístupnou členům buď fyzicky, nebo prostřednictvím internetových stránek.

Orgány družstva jsou:

- **Členská schůze**
- **Představenstvo**
- **Kontrolní komise**
- **Jiné orgány zřízené stanovami**

(Ministerstvo vnitra České republiky, 2023b)

Podle Syrovátkové (2010) a Dohnalové (2015) jsou obvyklými právními formami v zahraničí asociace, nadace, vzájemná společnost nebo již výše popsané družstvo. Syrovátková je ve své publikaci stručně popisuje:

Asociace

Je založena na bázi dobrovolného členství, kdy každý člen platí příspěvky a jeho hlas má stejnou váhu jako hlasy ostatních. Asociace je autonomní a nezávislé sdružení, při jeho založení není nutný prvotní vklad. Jejimi hlavními činnostmi může být zajišťování sociálních nebo zdravotních služeb, sportovních, rekreačních a volnočasových aktivit, dobrovolnické práce a podobně.

Nadace

Získává majetek formou darů a příspěvků, je řízena správní radou. Jejimi hlavními činnostmi může být financování a provádění výzkumu, podpora různých projektů a dobrovolnické služby.

Vzájemná společnost

Je založena stejně jako asociace na bázi dobrovolného členství, kdy se platí členské příspěvky a hlas člena má stejnou váhu jako hlasy ostatních. Ani zde není nutný prvotní vklad, společnost je autonomní a nezávislá. Věnuje se hlavně zdravotnictví, pojišťovnictví a poskytování hypotečních úvěrů. (Syravátková, 2010)

Podle Dohnalové (2015) existují v České republice kromě výše popsaných právních forem tyto formy sociálních podniků:

Nadační fond

Je jednodušší formou nadace, není povinnost vytvářet nadační kapitál, jejich majetek může být i zcela spotřebován. Zakládá se k jakýmkoli, většinou společensky užitečným účelům.

Evidované právnické osoby (EPO)

Jsou spjaty s církví a náboženskými společnostmi, kterým jsou podřízené a tvoří její součást. Poskytují sociální nebo zdravotnické služby nebo působí jako diakonie nebo charita. Podnikání může být jen jejich doplňkovou činností, účast na podnikání jiných osob však není zákonem zakázána.

Malé družstvo

V družstvu o méně než 50 členech se na základě stanov nemusí zřizovat představenstvo ani kontrolní komise. Předseda tvoří statutární orgán družstva.

Ústav (z. ú.)

Jedná se o právnickou osobu, na rozdíl od korporace však nemá členy, jen uživatele. Zabývá se obecně prospěšnou činností, vědeckou a výzkumnou činností nebo i ochranou přírody. Není zakládána pro individuální prospěch zakladatele.

Protože v současné době stále není pojem sociální podnikání nebo sociální podnik ukotven v legislativě České republiky, mají současné podniky, které se prezentují jako sociální a fungují v tomto duchu, různé právní formy. Nejčastěji to bývá společnost s ručením omezeným nebo obecně prospěšná společnost. Jistě navíc existují podniky, které ve své podstatě fungují jako sociální, ale nejsou nikde registrované. Do sociální ekonomiky také patří neziskové subjekty, například nadací je v České republice několik. Nejznámější nadace jsou Konto Bariéry, Duha, Naše dítě nebo Nadace Adra a další.

Známým je například i Jedličkův ústav a školy, pečující a vzdělávající osoby s tělesným a kombinovaným postižením.

1.6 Legislativní rámec sociálního podnikání v České republice

V současné době nemá česká legislativa žádný zákon, který by sociální podniky a sociální podnikání obecně upravoval. Přípravuje se však návrh zákona o registrovaném sociálním podniku, o který se aktivně zajímá i nezisková organizace TESSEA ČR. V listopadu roku 2022 uspořádala setkání členů, kde se zmíněný návrh zákona diskutoval. Organizace se shodla na faktu, že od návrhu zákona očekává komplexní řešení prostoru sociální ekonomiky včetně vymezení jednotlivých organizací. Kladně kvituje podporu odpovědného veřejného zadávání, ale je zřejmé, že v návrhu zákona chybí podpora pro subjekty dlouhodobě zaměstnávající osoby se specifickými potřebami a také pro environmentální a kulturní sociální podniky. Vhodné by bylo maximálně zjednodušit proces registrace sociálního podniku, organizace by uvítala přímo evidenční princip. Diskuse se vedla i nad třemi formami sociálních podniků, které by měl nově zákon přinést, a to stabilizační, smíšený a prostupný. (TESSEA ČR, 2022)

Podle Komory sociálních podniků (2014b) je obsahem navrhovaného zákona toto:

- vymezení sociálního podnikání
- definice společensky prospěšné činnosti
- definice, zveřejnění údajů a podmínky přiznání a odnětí statusu sociálního a integračního sociálního podniku
- stanovení mechanismu kontroly dodržování podmínek pro udělení statusu
- vymezení správce agendy (Ministerstvo práce a sociálních věcí) a jeho odpovědnosti za správnost udělování statusu sociálního podniku, kontrolu, evidenci a osvětu sociálních podniků a poradenskou činnost pro sociální podniky

V definici sociálního podniku navrhovaného zákona je též uvedeno, že sociální podnik nepředstavuje novou právní formu, tento status mohou získat obchodní korporace, nestátní neziskové organizace, zájmová sdružení i zahraniční právnické osoby se sídlem na území Evropského hospodářského prostoru, jestliže provozují na území České republiky odštěpný závod. Zákon by měl ještě více zvýhodnit integrační sociální podniky.

Návrh zákona obsahuje též souhrnné podmínky pro udělení statusu sociálního podniku. Jsou jimi například:

- fakt, že subjekt podniká
- vykonává společensky prospěšnou činnost
- zaměstnanci nebo členové jsou pravidelně informováni o chodu podniku nebo jsou přímo zapojeni do rozhodování o něm
- více než 50 % nezdaněného zisku reinvestuje zpět do rozvoje podniku nebo do zajištění společensky prospěšné činnosti
- zohledňuje environmentální aspekty výroby, spotřeby apod.
- má minimálně 30 % vlastních tržeb
- zaměstnává po dobu uplynulých 12 měsíců osobu nebo osoby v součtu jednoho plného úvazku
- zveřejňuje požadované informace
- splňuje podmínku transparentnosti
- nemá dluhy vůči státní správě
- není v procesu likvidace nebo úpadku
- splňuje tyto podmínky nejméně 12 měsíců před požádáním o status sociálního podniku a podobně

Vymezit sociální podnikání zákonem je potřeba z mnoha důvodů. Volají po tom jak samotné podniky, tak i veřejná správa. Ukotvení v zákoně jistě přispěje k většímu rozvoji sociálních podniků a k zakládání nových. Bankám, ministerstvům a jiným institucím by se usnadnilo rozhodování ohledně poskytnutí úvěrů, dotací a podobně.

1.7 Fondy Evropské unie na podporu sociálního podnikání

Podnikatelé, definující své podnikání jako sociální, mohou podpořit své záměry finančními dotacemi z fondů Evropské unie. Níže proto budou stručně představeny dva evropské fondy a jejich operační programy, ze kterých lze v České republice čerpat finanční podporu.

1.7.1 Evropský sociální fond plus (dále jen ESF+)

Podle EUR-Lex (2021) je ESF+ fondem Evropské unie, který podporuje projekty v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a vzdělávání. ESF+ je součástí víceletého finančního rámce EU pro období 2021-2027 a nahrazuje předchozí fondy, včetně Evropského sociálního fondu (ESF). ESF+ podporuje sociální podnikání, které je definováno jako podnikání, které má za cíl dosahovat sociálních cílů místo maximalizace zisku.

ESF+ byl zřízen Evropskou unií za účelem podpory zaměstnanosti ve všech členských státech. Pomocí finančních prostředků ve výši 99,3 mld. eur na období 2021-2027 se zvyšuje zaměstnanost a vzdělávání a zlepšují další prvky týkající se lidského kapitálu. Součástí toho je také revitalizace systémů vzdělávání a zdravotní péče a dalších následků pandemie covid-19. ESF+ je nástrojem v politice soudržnosti Evropské unie, s jeho pomocí se tedy stírají ekonomické a sociální rozdíly mezi jednotlivými zeměmi.

(EUR-Lex, 2021)

Z fondu ESF+ lze v České republice čerpat dotace například prostřednictvím operačního programu **Zaměstnanost plus** (dále jen OPZ+). Tento operační program je klíčovým nástrojem pro využívání finančních prostředků z ESF+ v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování, sociálních inovací a materiální pomoci nejchudším osobám. OPZ+ je řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí a je součástí programového období 2021-2027. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2023b)

1.7.2 Evropský fond pro regionální rozvoj (dále jen EFRR)

EFRR je jedním z hlavních finančních nástrojů politiky soudržnosti EU. Jeho cílem je pomáhat při zmírňování rozdílů v rozvoji regionů v rámci Evropské unie. Prostředky EFRR jsou určeny na investice do výroby vedoucí ke tvorbě nových pracovních míst, podporu inovací a produktivních investic v malých a středních podnicích. Tento fond je klíčovým nástrojem pro podporu rozvoje infrastruktury, výzkumu a inovací, což může vést k vytvoření nových pracovních míst a zlepšení podmínek pro zaměstnanost a sociální začleňování. V tomto fondu je k rozdělení v období 2021-2027 připraveno 226 mil. EUR. (Kołodziejski, 2023)

V České republice lze v současné době čerpat dotace z EFFR zejména prostřednictvím **Integrovaného regionálního operačního programu** (dále jen IROP). IROP je určen pro podporu regionálního rozvoje a soudržnosti v ČR. Tento operační program je řízen Ministerstvem pro místní rozvoj, je součástí víceletého finančního rámce EU pro období 2021-2027, a podporuje projekty převážně z oblasti dopravy, energetiky, životního prostředí, inovací, podnikání a vzdělávání. Pro čerpání z IROP je připraveno k rozdělení 117,7 miliard Kč v období 2021-2027. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2023)

1.8 Příklady provozoven sociálních podniků v České republice

Na webových stránkách *České sociální podnikání* Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (2023a) byl vybrán z každého kraje jeden zajímavý sociální podnik (viz tabulka 1). V tabulce je uvedeno, z jakého kraje podnik je a krátce hlavní činnost podniku. Pod tabulkou je krátce rozepsáno, jakou činností se podnik zabývá a jaké produkty či služby nabízí.

Tabulka 1: Příklady sociálních podniků v České republice

NÁZEV	KRAJ	HLAVNÍ ČINNOST PODNIKU
Abri, s.r.o.	Karlovarský	Údržba zeleně a technické služby
Café Restaurant Kačaba	Plzeňský	Kavárna, restaurace, kulturní večery
STROJOVNA	Praha	Obchod, pronájem, výroba a recyklace textilu, umělecká tvorba, vzdělávání...
Truhlářská dílna Domova sv. Anežky	Jihočeský	Umělecká a řemeslná tvorba, kácení a úprava dřevitých porostů
AnnKas s.r.o.	Ústecký	Včelí farma, včelí produkty
Dejskart s.r.o.	Olomoucký	Grafické a tiskové práce, obchod, odpady a recyklace, ubytování, úklidové služby
MVDr. Zuzana Forejtková	Zlínský	Potravinářská výroba, využití neprodejných potravin

Levandulová farma Klentnice	Jihomoravský	Pěstování levandule a chov ovcí suffolk
Buona Strada s.r.o.	Liberecký	Denní stacionář
Plastová výroba Hradec Králové	Královéhradecký	Výroba plastových nádrží
Sýrárna Oldřiš	Pardubický	Výroba sýrů, jogurtů a kefirů
PTL, s.r.o.	Vysočina	IT služby, tvorba webových stránek, grafické práce, školení a kurzy
EEREE s.r.o.	Moravskoslezský	Výroba pletených barefootových bot a galanterie
Černí koně, z. s.	Středočeský	Výroba kompenzačních pomůcek, propagační a dárkové předměty, eventy, pronájem prostor, obchod

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2023a), zpracováno autorkou

Abri, s.r.o.

Podnik s působností v Sokolově a okolí se zabývá celoroční údržbou krajiny a špatně dostupných terénů, pečuje o trávníky, udržuje cyklostezky a komunikace a také nabízí službu kompletního zpracování dotace na zeleň.

Café Restaurant Kačaba

Plzeňský podnik provozuje kavárnu a restauraci, ve svých prostorách pořádá kulturní akce, jako je promítání filmů, koncerty nebo vernisáže. Vaří z lokálně dostupných sezónních surovin.

STROJOVNA

Otevřený tvůrčí ateliér v Praze-Vršovicích se zabývá širokou škálou činností, například opravuje a upravuje oděvy, pořádá kurzy šití a recykluje staré oděvy a textil. Přispívá tak k recyklaci a podporuje udržitelnou spotřebu. Udržuje také tradiční techniky ručních prací, čímž přispívá k zachování kulturního dědictví.

Truhlářská dílna Domova sv. Anežky

Hlavní činností domova je truhlárna, funguje zde ale i keramická dílna, tisk, mýdlárna, šití doplňků, obuvi a textilu. Podnik nabízí i možnost zakázkové výroby.

AnnKas s.r.o.

Tato rodinná včelí farma je držitelem značky *Regionální produkt České středohoří* a značky *Zážitky na venkově*. Jejimi produkty jsou například svíčky a ozdoby ze včelího vosku, med, medovina, kosmetika nebo sladkosti, ale také kreativní a dárkové sady. Nabízí možnost exkurze pro veřejnost a apiterapii (alternativní forma léčby pomocí včel a včelích produktů).

Dejskart s.r.o.

Podnik nabízí službu sběru a třídění odpadu systémem "PAPÍRzaPAPÍR", což spočívá ve výměně starého papíru za hygienické potřeby nebo peníze. Dále skartují dokumenty a balí suroviny a výrobky (čaje, roušky...). Provozují též autodopravu do 3,5 tuny a provozují i obchod s výrobky zaměstnanců (šperky, dekorace atd.).

MVDr. Zuzana Forejtková

V této malé rodinné firmě hledají možnosti, jak zabránit plýtvání s potravinami. Neprodejné potraviny dále zpracovávají (sušením, kvašením...) a prodávají. Využívají cirkulární ekonomiku (navrácení surovin a produkce zpět do oběhu, čímž se snižuje plýtvání a uhlíková stopa). Budují vlastní sad, čímž chtějí zajistit udržitelnost svého podnikání. Využívají lokální zdroje od regionálních dodavatelů, zpracovávají zbytkové ovoce a zeleninu. Do svých produktů nepřidávají cukry, konzervanty ani umělá barviva.

Levandulová farma Klentnice s.r.o.

Vznikla kvůli pracovním příležitostem osob se zdravotním postižením z přilehlého domova Srdce v domě. Zabývá se pěstováním levandule a chovem ovcí, takto získané suroviny se dále zpracovávají v dílně. Nabízí pracovní uplatnění lidem z obce a jejího blízkého okolí na Jižní Moravě, kde je vyšší nezaměstnanost.

Buona Strada s.r.o.

Podnik poskytuje registrovanou službu denní stacionář, přičemž se specificky zaměřuje na osoby s Alzheimerovým onemocněním v různých stádiích nemoci. Vedle toho nabízí ještě zpracování účetnictví a pronájem prostor.

Plastová výroba Hradec Králové

Podnik vyrábí retenční nádrže na dešťovou vodu, jímky, šachty, čističky odpadních vod a septiky. Nabízí i možnost zakázkové výroby.

Sýrárna Oldřiš

Provozovna je součástí sociálního podniku Květné zahrady. Vyrábí produkty z kozího a kravského mléka, a to hlavně čerstvé a zrající sýry, jogurty a kefiry.

PTL, s.r.o.

Podnik nabízí tvorbu webových stránek, telemarketingové a direct marketingové služby, grafické a tiskové práce, IT služby, propagační a dárkové předměty a také vzdělávací kurzy a školení. Jeho zaměstnanci se časem stali profesionály ve svém oboru a většina z nich má vysokoškolské vzdělání. Prioritou podniku je osobní rozvoj zaměstnanců. Při své práci využívají nejmodernější nástroje, jako je například umělá inteligence. Na strategických podnikatelských rozhodnutích se podílejí všichni zaměstnanci podniku.

EEREE s.r.o. provozovna Bruntál

Podnik se zaměřuje převážně na výrobu pletených barefootových bot, nabízí také pletenou galanterii, jako jsou pásky, pásy, šňůrky a podobně.

Černí koně, z. s.

Podnik vyrábí specifická jízdní kola a další kompenzační pomůcky pro handicapované. Jako vedlejší činnost pronajímá prostory, provádí grafické a tiskové práce propagačních a dárkových předmětů a zajišťuje eventy.

(Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2023)

Z uvedených příkladů je patrné, že sociální podnikání může mít mnoho podob a působit v mnoha oblastech:

- potravinářství, výroba potravin

- zemědělství, chov užitkových zvířat
- farmy, sady
- výroba a prodej kompenzačních pomůcek
- umělecká a řemeslná tvorba
- úklid a údržba veřejných i soukromých prostor
- gastronomie, kavárny, restaurace
- výroba a recyklace textilu a oděvů
- pronájem prostor
- zemědělství
- sociální služby
- volnočasové aktivity
- IT služby
- školení a vzdělávací kurzy
- a mnoho dalšího

Naprostá většina těchto sociálních podniků zaměstnává osoby s nějakým druhem zdravotního či duševního handicapu, některé podniky poskytují pracovní příležitosti i lidem bez domova, minoritám, samoživitelkám, nebo osobám se závislostí na omamných látkách. Sýrárna Oldřiš pak nabízí zaměstnání i lidem opouštějícím nějaké institucionální zařízení (kromě vězení). (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2023)

Charitativní loterie

Zde bylo zajímavé položit si otázku, zda může existovat konkrétní odvětví či oblast, kde by principy sociálního podnikání nebylo možné uplatnit v praxi. Těžko si lze představit například sociální podnik zabývající se hazardem nebo chráněnou dílnu vyrábějící tabákové výrobky. Kontroverzní by byla například i produkce životní prostředí poškozujících chemických hnojiv, kdy by podnik zároveň dbal na environmentální dopad svého podnikání. Zdá se tedy, že některá odvětví se s principy sociálního podnikání přirozeně vylučují. Překvapivě však i podobně nečekané spojení lze nalézt.

Loterii by pravděpodobně většina lidí zařadila mezi hazardní hry, tedy činnost odporující dobrým mravům. Nicméně na stránkách nizozemské loterie Novamedia BV (2023) se lze

dočíst, že Novamedia je mezinárodní sociální podnik, který přispívá ke spravedlivějšímu a zelenějšímu světu. Novamedia věnovala od začátku svého vzniku v roce 1989 již 12,5 mld. eur na dobročinné účely a celosvětově je třetím největším soukromým charitativním dárcem. Loterie je založena na losování poštovního směrovacího čísla (dále jen PSČ), přičemž vyhrávají všichni hráči s vylosovaným PSČ. Tento způsob loterie je jedním z nejbezpečnějších hazardních her na světě. Loterie funguje na bázi předplatného, kterýmžto způsobem podnik získává finanční prostředky.

Jako vedlejší činnost provozuje Novamedia také knihkupectví v Amsterdamu. V současné době podnik provozuje loterie v domovském Nizozemsku, Švédsku, Velké Británii, Norsku a Německu. Jejich myšlenkou je:

„We believe the world benefits from strong social organisations.“

neboli

„Věříme, že svět těží ze silných sociálních organizací.“

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Výběr podnikatelského subjektu

Hlavním cílem praktické části práce bylo seznámit se s fungováním sociálního podniku, posoudit míru jeho závislosti na finanční podpoře státu a také to, zda je možné, aby byl sociální podnik zcela nebo alespoň částečně finančně soběstačný a přitom zachoval svůj typický styl fungování a zůstal věrný svým zásadám. Za tímto účelem byla zpracována PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza, na základě kterých lze najít skryté rezervy podniku, odhalit možnosti dalšího rozvoje a pojmenovat skryté hrozby, které by mohly podnikání v budoucnu ohrozit.

Dalším cílem bylo navrhnout pro vybraný podnik plán udržitelného rozvoje za pomoci zpracování podnikatelského plánu Lean Canvas, pomocí kterého byl nastíněn konkrétní projekt rozšíření podniku za účelem jeho udržitelného rozvoje a větší soběstačnosti.

Pro praktickou část této bakalářské práce bylo vybráno podnikání paní MVDr. Zuzany Forejtkové, konkrétně projekt Sušírna z pod Radhošťa, který vznikl pod záštitou *Centra Zdravé já*, vybudovaného paní MVDr. Zuzanou Forejtkovou. V jedné budově sídlí několik nezávislých lektorů, cvičitelů a terapeutů, poskytujících své služby nebo pořádajících různé semináře a cvičení.

2.2 Popis podnikatelského subjektu

Informace o *Centru Zdravé já*, sušírně a ostatních aktivitách paní MVDr. Zuzany Forejtkové byly získávány zejména prostřednictvím polostrukturovaných telefonických rozhovorů a e-mailové komunikace jak přímo s ní, tak i s vedoucí sušírny paní Hanou Fojtáškovou. Doplňující informace byly získány převážně z veřejných registrů a na webových stránkách *Centra Zdravé já*.

2.2.1 O zakladatelce

Paní MVDr. Zuzana Forejtková je podle svých slov (osobní komunikace, 25. 8. 2023) vystudovaná veterinární lékařka, která se však věnovala již v době studií na vysoké škole vlastní praxi zaměřené na rehabilitace, masáže, alternativní medicínu a terapie pro lidi.

Po určitý čas se také věnovala v Německu kurzům léčby osteosyntézou, což je operační léčba komplikovaných a otevřených zlomenin.

Poté se rozhodla rozšířit své vzdělání, získané již za doby studia, v oboru čínské medicíny a aromaterapie. Otevřela si v Brně a v Rožnově dvě menší soukromé praxe zaměřené na terapii a rehabilitaci.

Po stáži v Peru založila v Rožnově první centrum v pronajatém fitcentru, následovalo vybudování centra ve vlastních prostorách, které bylo zrekonstruované a otevřené za podpory sponzorů a úvěrů z banky. Jeho součástí se stal postupně i bezobalový obchod, vegetariánské samoobslužné bistro a Sušírna z pod Radhošťá.

Své zkušenosti chtěla předávat také dalším lidem, tudíž se zaměřila na lektorskou činnost v oblastech kineziotapingu (podpora léčebných procesů bavlněnými elastickými páskami), reflexologie (varianta akupresury, léčba tlakem na reflexní body) a spirální stabilizace (komplexní cvičení upravující držení těla).

V současné době se věnuje rodině a působí jen jako vzdálený mentor, který řídí chod sušírny, bistra a vlastně celého centra a jeho vedlejších projektů, jako např. *Dej potravinám druhou šanci* (veřejná lednice) a podobně.

„Jak se ptáte na tu srdcovku, tak ta srdcovka je ten projekt, takže celý centrum je moje srdcovka. A ty postupný projekty, které se odehrávají v našem centru, to je až ta další věc, která je fajn, ale moje srdcovka je vytvoření centra, které pomáhá lidem plnit si sny, takže takové start-upové centrum pro lidi, kteří se bojí a nevěří si. U nás dostanou takové podmínky, aby ten začátek se jim rozjel a mohli fungovat a pak si mohli přejít někam jinam a přichází zase noví lidé, kteří si to rozjíždí od toho samého začátku. Tohle je poselství toho centra...“ (Z. Forejtková, osobní komunikace, 25. 8. 2023)

2.2.2 Popis Centra

Dnešní *Centrum Zdravé já* vzniklo ve Zlínském kraji v Rožmitále pod Radhoštěm v částečně zrekonstruovaném Ogarově dvoře, který byl dříve restauračním zařízením. Jeho kompletní rekonstrukce byla financována pomocí státních dotací a také bankovním úvěrem získaným na základě předloženého podnikatelského plánu. (Z. Forejtková, osobní komunikace, 25. 8. 2023)

Obrázek 1: Logo společnosti Centrum Zdravé já



Zdroj: Centrum Zdravé já (2019)

V Registru ekonomických subjektů lze nalézt tyto informace o paní Forejtkové:

- Podnikatel: MVDr. Zuzana Forejtková
- IČO: 76419215
- DIČ: CZ8761126341
- Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
- Datová schránka: hkynviw
- Počet zaměstnanců: 25 - 49
- Datum vzniku: 4. 11. 2009
- Adresa sídla: Vidče 225, Vidče 756 53
- Plátce DPH: Ano

(Český statistický úřad, 2023a)

Podle Českého statistického úřadu (2023a) se podnikatelka věnuje následujícím ekonomickým činnostem dle NACE:

- 7490 - Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.
- 56100 - Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních (hlavní činnost)
- 10 - Výroba potravinářských výrobků
- 96020 - Kadeřnické, kosmetické a podobné činnosti
- 01 - Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
- 11010 - Destilace, rektifikace a míchání lihovin
- 93290 - Ostatní zábavní a rekreační činnosti j. n.
- 461 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- 855 - Ostatní vzdělávání
- 96040 - Činnosti pro osobní a fyzickou pohodu

- 52 - Skladování a vedlejší činnosti v dopravě
- 93190 - Ostatní sportovní činnosti
- 6820 - Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí

Z tohoto vyplývá, že se zakladatelka Centra věnuje široké škále aktivit. Na hostinskou činnost a kosmetické služby využívá podle Živnostenského rejstříku (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2023) služeb odpovědného zástupce. Dalšími živnostenskými oprávněními jsou například:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků
- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
- Masérské, rekondiční a regenerační služby
- Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti zdravotní tělesné výchovy
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

V rámci aktivit Centra je aktivně využívána většina těchto živnostenských oprávnění.

2.2.3 Aktivity a projekty centra

Centrum tedy sdružuje pod jednu střechu lidi věnující se mnoha aktivitám, které navracejí zdraví, pečují o tělo i mysl a slouží klientům i jako terapie a relaxace. Mezi aktivity a projekty *Centra Zdravé Já* (Centrum Zdravé Já, 2019) patří tedy kromě sušírny, která bude podrobněji popsána níže, například:

Neziskové projekty:

Dejme potravinám druhou šanci

Stěžejní součástí tohoto projektu je umístění tzv. veřejné lednice na veřejném prostranství města Rožnova pod Radhoštěm. Do této lednice může kdokoliv cokoli dát a kdokoliv si cokoli vzít. Je využívána jak soukromými osobami, tak i např. obchodníky a restaurátory, kteří sem mohou přinést neprodané jídlo, které jinak končí v kontejnerech či popelnících. V rámci tohoto projektu lze nechat u lednice také suché pečivo a vaječné skořápky pro zvířata místních farmářů nebo přepálený olej. Vedle lednice je možnost odložit nepotřebné oblečení, deky a věci do domácnosti, které lze ještě využít. (Centrum Zdravé Já, 2019)

Služby:

SM Systém (Spirální stabilizace páteře)

SM systém je cvičení s elastickým lanem podle doktora Richarda Smíška, pomocí kterého je stabilizován a regenerován pohybový aparát, zlepšuje se funkce vnitřních orgánů a celkově se zpevňuje tělo. (Centrum Zdravé Já, 2019)

Nabízeno je zde také zdravotní cvičení, zdravotní cvičení pro těhotné, gymnastika s akrobatickými prvky pro dívky a zdravotní cvičení pro babičky s názvem Babrlíny. (Centrum Zdravé Já, 2019)

Terapie

V současné době již terapie neprobíhají z důvodu rodičovské dovolené paní Forejtkové, která tyto terapie prováděla. (Z. Forejtková, osobní komunikace, 22. 10. 2023)

Na webových stránkách *Centra Zdravé já* ovšem tato informace chybí, terapie jsou stále uvedeny mezi poskytovanými službami. (Centrum Zdravé Já, 2019)

Masáže

Paní Lenka Třetinová zde nabízí různé druhy masáží (medem, lymfatická, detoxikační, havajská, Breussova...), aromaterapii, baňkování, reflexní masáže chodidel, zdravotní cvičení individuální i skupinové a další. (Souznění - Lenka Třetinová, 2023)

Pedikúra

Kromě tzv. mokré pedikúry, masáže, nehtové modeláže a ošetření konkrétních problémů nabízí paní Dagmar Tesařová také službu pedikúry do domu. Tuto službu využívají zejména starší lidé a lidé s pohybovými potížemi. (Centrum Zdravé já, 2019)

Pronájem prostor

Prostory v Centru si dlouhodobě pronajímají výše zmínění lektoři, kosmetičky, masérky a další. Jsou zde dva cvičební sály, které lze pronajmout i jednorázově např. za účelem školení, instruktáže a podobně. (Z. Forejtková, osobní komunikace, 24. 10. 2023)

Ostatní činnosti:

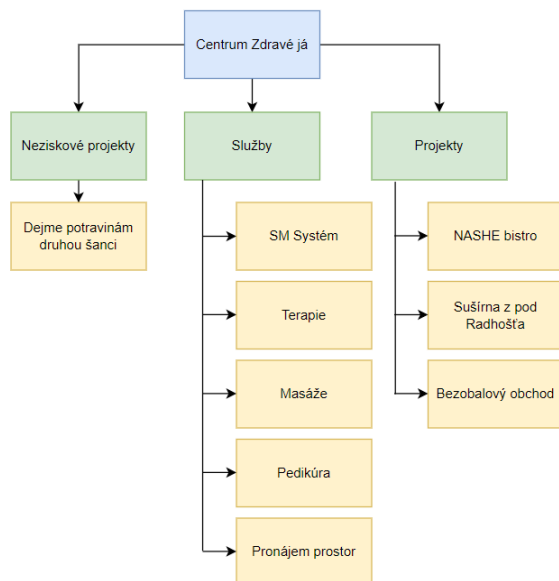
NASHE bistro

Podle Lucie Žáčkové, vedoucí bistra (osobní komunikace, 25. 10. 2023) jsou jejími zákazníky a zákaznicemi převážně zaměstnanci z okolních kanceláří ve městě, ale vegetariánské pochoutky vyhledávají i lidé vyznávající zdravý životní styl. Denně se zde vydá 150 až 200 jídel, mezi nejoblíbenější patří podle jejího názoru špaldové palačinky, gnocchi na různé způsoby nebo momentálně nabízené bramborové placky plněné hermelínem. V nabídce je i možnost jídla s sebou v zatahovacím menu boxu, vratné re-krabičce nebo třtinovém boxu, který však není určen k dlouhodobějšímu uchovávání jídla. Zákazníci využívají často i možnost objednání jídla předem. (L. Žáčková, osobní komunikace, 25. 10. 2023)

V repertoáru bistra je kolem sto dvaceti jídel, která jsou zákazníky ověřená, a jejich nabídka se pravidelně obměňuje. Jídelníček se také flexibilně mění podle toho, zda má paní Žáčková k dispozici sezónní suroviny od místních farmářů, například vejce, červenou řepu, zelí a podobně. Běžně je bistro však zásobované obvyklými dodavateli, a to z toho důvodu, že pouze samotné produkty od farmářů by nepokryly nutné množství surovin. (L. Žáčková, osobní komunikace, 25. 10. 2023)

Všechny zmíněné činnosti a projekty související s *Centrem Zdravé Já* lze přehledně zobrazit v diagramu (viz obr. 2).

Obrázek 2: Diagram projektů a činností



Zdroj: Zuzana Fojtášková, 2023

2.3 Sušírna z pod Radhošťa

Pro účely zpracování praktické části bakalářské práce byl vybrán projekt *Centra Zdravé já*, a to Sušírna z pod Radhošťa. Tento projekt je zajímavý zejména příběhy zaměstnanců, ale i citlivým přístupem k jejich potřebám nebo nabídkou unikátního výrobku. Poutavý je i samotný výrobní postup v sušárně a následný prodej výrobků na jarmarcích a trzích v okolí.

2.3.1 Popis projektu, jeho mise a vize

Rodinná firma “Sušírna z pod Radhošťa” je inspirativní podnik založený na myšlence omezení plýtvání potravinami jejich dalším zpracováním na trvanlivé potraviny. Produkty sušárny se **od konkurence odlišují právě sociálním a environmentálním přesahem**. Zákazník nekupuje pouze výrobek ze sušeného ovoce, kterých je na trhu nabízeno poměrně velké množství. Kupuje si výrobek, který omezuje plýtvání s potravinami a který vyrábí ručně zdravotně znevýhodnění lidé. Tento výrobek je tedy jedinečný svým příběhem.

Definice: „*Jsmo sociální podnik poskytující práci zdravotně znevýhodněným. Vyrábíme sušené ovoce a zeleninu a sušené ovocné pyré. Možnost využití náhradního plnění. Sušírna z pod Radhošťa.*” (Sušírna z pod Radhošťa, 2023)

Sušárna vznikla na konci roku 2019 původně jako rodinný podnik. Jako chráněná dílna zaměstnává převážně osoby se zdravotním znevýhodněním, konkrétně osoby s duševními potížemi. Své výrobky prodává prostřednictvím e-shopu nebo na trzích a jarmarcích v okolí. Zakoupit je lze i v bezobalovém obchodě, který je součástí *Centra Zdravé já*. (Z. Fojtášková, osobní komunikace, 22. 8. 2023)

Dotazována byla kromě paní MVDr. Zuzany Forejtkové také paní Hana Fojtášková, vedoucí sušárny.

Otázka: Jak vznikla myšlenka založit sušárnu ovoce?

„Jeli jsme na nákup ovoce a zeleniny pro naše Bistro a zjistili jsme, že jen trošku otlučené ovoce je již bráno do nižších jakostí, také že má své normy, dle velikosti, zralosti apod. a spousta takového ovoce a zeleniny končí v odpadu. Proto vznikla myšlenka jak předcházet odpadu, zkusíme takové ovoce usušit a uvidíme. Ono to šlo, tak další myšlenka, že je to jednoduchá práce a mohli by to zvládnout osoby s handicapem... proto vytvoření Sociálního podniku, chráněné dílny...” (H. Fojtášková, osobní komunikace, 22. 8. 2023)

Filozofie podniku

Obvykle podniky řeší pouze problémy zákazníka, ale důležitou součástí filozofie tohoto sociálního podniku je také řešení problémů společnosti jako takové a navíc i řešení problémů osob se zdravotním znevýhodněním. Proto zde byly popsány i tyto problémy.

Produkty sušárny řeší primárně environmentální **problém společnosti**, a to je vyhazování přezrálého nebo kazového ovoce a zeleniny do odpadu.

Z pohledu zákazníka řeší potřebu zdravé svačinky pro děti nebo pro sebe jako zdravé alternativy sladkostí. Řeší také potřebu netradičního zdravého dárku například místo bonboniéry. Řeší problém starších osob ve městě, kteří by si rádi vytvořili zdravé zásoby na zimu, které v městských podmínkách nemohou řešit jinak než nákupem.

Z pohledu zaměstnanců je sušárna často životně důležitým elementem, který jim poskytuje sociální vazby a kontakt, vytvářejí si zde vztahy a díky tomuto zaměstnání se cítí potřební, mohou se zde seberealizovat. Také je to pro ně možnost přivýdělnku v situaci, kdy nejsou atraktivní pro běžný pracovní trh a v běžných firmách jsou nezaměstnatelní. Celkově plní toto zaměstnání pro osoby s duševními poruchami funkci terapie.

Na základě zjištěných informací byla formulována mise a vize podniku:

Mise podniku

Místo, kde najdou pracovní uplatnění a seberealizaci osoby se zdravotním znevýhodněním. Místo, kde zachraňují neprodejně ovoce a zeleninu, která by jinak skončila v odpadu, a tím omezují plýtvání potravinami.

Vize podniku

Nabídkou jednoduché a smysluplné práce zlepšovat duševní zdraví osob se zdravotním znevýhodněním na klidném pracovišti s individuálním přístupem. Rozšířit povědomí o činnosti podniku mezi veřejností. Zasloužit se o celkové snížení množství ovoce a zeleniny končící v odpadu.

2.3.2 Zaměstnanci a organizační struktura

V této kapitole bude zkoumáno, jaká je organizační struktura podniku, kolik zaměstnanců zde pracuje, kolik zaměstnanců je ve vedoucích funkcích podniku, ale i jací zaměstnanci zde pracují, jaké případně vznikají problémy a jakou přidanou hodnotu má pro ně zaměstnání v sušárně.

Podle paní Forejtkové (osobní komunikace, 25. 11. 2023) spolupracuje sušárna s obecně prospěšnou společností **Iskérka o. p. s.**, která podporuje osoby s duševním onemocněním. Tato společnost zprostředkovává kontakt mezi sušárnou a potenciálními zájemci o zaměstnání, kteří mají podle zaměstnanců Iskérky snahu vrátit se do běžného života.

Otázka: Kolik zaměstnanců sušárna momentálně má? A jaké máte další zaměstnance?

„V sušárně je zaměstnáno k 22. 8. 2023 celkem dvacet osob s handicapem. Dále máme čtyři asistenty zaměstnané na hlavní pracovní poměr a tři asistenty zaměstnané na dohodu o provedení práce. Všichni asistenti se snaží o rozvoj podniku, pečují o zaměstnance... vymýšlejí, jak se dostat ke konečnému zákazníkovi.“ (H. Fojtíšková, osobní komunikace, 22. 8. 2023)

„Právě proto, že zaměstnáváme osoby s duševním postižením, narážíme na spoustu komplikací, například s hmotnou odpovědností, tu nemají, nebo s docházkou. Máme tu

pána, ten je zaměstnaný na osm hodin denně, ale zvládne reálně přijít tak na hodinu týdně. A to je časté, že ti lidé prostě vzhledem ke svým potížím nejsou schopni přijít, mají různé sociální fobie... Ale pak když máme paní, která byla psychicky na dně, nebyla pomalu schopná vyjít z domu a díky práci u nás teď funguje, jezdí na jarmarky, má na starosti spoustu věcí, to pak je vidět ten smysl té práce...” (Z. Forejtková, osobní komunikace, 23. 10. 2023)

„Někdy musíme sednout my všichni a dodělávat práci, nakrátet to ovoce, protože se to nestihne, kdo má ruce a nohy tak sedí a krájí. Proto ani nebudeme zatím rozšiřovat výrobu, protože není jistota, že bychom stihli pokrýt ty objednávky.” (Z. Forejtková, osobní komunikace, 23. 10. 2023)

„Přesně tak, a zákazník nechce čekat na objednávku čtrnáct dní. Museli bychom nabrat běžné zaměstnance na osm hodin denně, aby se to stíhalo... pak by to šlo, pak by si i sušárna na sebe vydělala bez toho, že bychom potřebovali podporu od státu. Ale už by to nemělo ten přesah, ten smysl pro ty lidi, kteří jsou tu zaměstnaní.” (Z. Forejtková, osobní komunikace, 23. 10. 2023)

Z dalšího rozhovoru s paní MVDr. Zuzanou Forejtkovou (osobní komunikace, 23. 10. 2023) vyplynulo, že podnik by mohl zaměstnat běžné zaměstnance, kteří by byli schopni docházet do zaměstnání řádně na osm hodin denně a jejich pracovní tempo i jiné aspekty jejich práce by byly výrazně vyšší. Ovšem podnik jako takový by podle jejího názoru ztratil část svého smyslu, kterým je mimo environmentálního aspektu právě poskytnutí práce zdravotně znevýhodněným osobám.

Organizační struktura podniku by se dala tedy označit jako liniová, sušárna má jednu vedoucí, a to již zmíněnou paní Hanu Fojtáškovou, která je nadřízenou všech zde přítomných asistentů a asistentek i všech zaměstnanců OZP.

Paní Fojtášková má na starosti nejen celkovou činnost provozu, ale v její kompetenci je i vyhledávání dodavatelů a odběratelů a odbyt produktů. Také telefonicky a e-mailem kontaktuje vybrané firmy a nabízí jim možnost náhradního plnění. V současné době je navíc administrátorkou e-shopu a tím výčet její pracovní náplně zdaleka nekončí. (Z. Forejtková, osobní komunikace, 25. 11. 2023)

O bezproblémový chod sušárny, zaměstnance a další aspekty výroby se však starají všichni, včetně asistentů a samotných zaměstnanců.

2.3.3 Výrobní proces a pracovní podmínky

Podle paní MVDr. Zuzany Forejtkové (osobní komunikace, 6. 10. 2023) je výroba založena převážně na ruční práci. Některé činnosti, jako je strouhání, krájení na kostičky a mixování hmoty na výrobu pyré, jsou zajišťovány strojově. V provozu jsou k dispozici dva velké roboty a celkem osm sušiček. Zaměstnanci pak zajišťují ostatní potřebné kroky výroby, jako je například krájení ovoce, krájení usušených plátů pyré na proužky, stáčení do ruliček, vážení, balení, lepení loga a podobně.

Také činnost strojů se neobejde bez lidského faktoru, plátky ovoce zaměstnanci ručně vyskládávají na pláty sušiček, plní ovocem či zeleninou násypky a obsluhují samotné stroje. Na jejich činnost dohlížení asistenti, kteří se podle svých možností taktéž účastní výrobního procesu. Do výrobků není přidáván žádný cukr ani konzervanty.

V pracovním procesu tedy není tlak na výsledek, prioritou je klidné pracovní tempo beze stresu. Množství zpracovaných surovin je až na druhém místě. Jak již paní Forejtková avizovala dříve, pokud je potřeba vyrobit větší množství, než zvládnou zaměstnanci v pracovní době, dodělávají zbytek asistenti, paní vedoucí či kdokoli další, kdo se pohybuje kolem provozu sušírny.

2.3.4 Produktové řady a produkty

V produktové řadě **“Zachráněno”** jsou nabízeny výrobky z ovoce a zeleniny, která pochází z obchodních řetězců a běžných prodejen. Ovoce a zelenina s minimálními kazy nebo přezralá se již nehodí pro běžný prodej a pravděpodobně by skončila jako odpad. Pro další zpracování jsou však zejména přezralé kusy ideální k dalšímu zpracování pro vysoký podíl ovocných cukrů. (Sušírna z pod Radhošť'a, 2023)

Produktová řada **“Ze zahrady”** obsahuje produkty, které jsou vyrobeny z přebytků ovoce a zeleniny od místních farmářů a drobných pěstitelů. Tato produkce je zpravidla vypěstována s minimem chemických postřiků a hnojiv, což je pro mnohé spotřebitele vítaným benefitem. (Sušírna z pod Radhošť'a, 2023)

Bohužel při nákupu v e-shopu není přesně jasné, jaké produkty patří do které produktové řady, toto rozdělení tedy postrádá smysl. Více smysluplné je následující rozdělení podle typu produktu, kdy jsou produkty rozděleny do těchto kategorií (Sušírna z pod Radhošť'a, 2023):

- **sušené ovoce** - jablka, RAW jablka, jablka se skořicí, ananas, kandovaný ananas, vánoční ananas (s vůní hřebíčku a skořice), mix kostky ovoce, nektarinky, hrušky, dýně, švestky, banány, broskve
- **kuličky ze sušeného ovoce** - KAKA-kulky z banánu, JAJA-kulky z jablka, HUHU-kulky z hrušky
- **sušené ovocné pyrě** - ovoproužky, rolka jablko s červenou řepou, jablko a aronie, hruška, banánové ruličky, jablko, jablko-jahoda, jablko s rakytníkem, šindelky-banánovo jablečné kostičky
- **obrázky ze sušeného ovocného pyrě** - srdce z lásky v dárkovém balení, čtyřlístek, ovečky na stráni, zvonice na soláni, Radhošť
- **sušená zelenina** - rajčata cherry, červená řepa, červená řepa s česnekem, pohanka lámanka, pohanka kroupa, pohanka slupky, mák bílý z Valašska, sušené cibulové kroužky pikant, sušené rajčatové chipsy, kmín, kandovaná dýně, sušená zeleninová směs do polévky
- **fermentovaná zelenina** - v současné době zde nejsou v nabídce žádné produkty; většinou podzimní nabídka
- **dárky** - srdce z lásky v dárkovém balení, kornout sušeného ovoce, kornout sušené zeleniny, mini kornout sušené zeleniny s červenou řepou, mini kornout sušené zeleniny s rajčaty, adventní kalendář, adventní kalendář Mikuláš, zdravá bonboniera, ovocný čaj z babiččiny zahrady
- **včelí produkty** - včelovina, medovina originál; v obchodě bývá k dispozici informace, u kterých místních chovatelů je momentálně k dispozici med

U některých produktů chybí fotografie, což pravděpodobně snižuje prodej u dražších produktů, například u adventního kalendáře za téměř tisíc korun (viz Příloha A). Nepěkně také působí pravopisné chyby nacházející se na celých webových stránkách *Centra Zdravé já*, odkud může zákazník na e-shop také zavítat.

V bezobalovém obchodě je podle paní Fojtáškové (osobní komunikace, 22. 8. 2023) v nabídce i zdravá výživa s obalem i bez obalu, toto zboží ale není na e-shopu nabízeno.

Podle paní Forejtkové (osobní komunikace, 25. 10. 2023) je někdy v obchodě nabízen i med v kilovém balení, ale při tomto způsobu prodeje je zatížen daní z přidané hodnoty

21 %. Z tohoto důvodu není jeho prodej v obchodě tak častý, výhodnější pro chovatele je ho prodávat ze dvora jako sezónní přebytek.

2.3.5 Dodavatelé

Pro minimalizaci výpadků nabídky produktů sušírny je důležité pokrýt celoroční spotřebu ovoce a zeleniny. Vhodná je tedy diferenciací dodavatelů, tedy zajistit přísun surovin z více zdrojů. V této kapitole bude zjišťována míra diferenciací dodavatelů a také možnosti, jak zajistit sušárně větší soběstačnost.

Otázka: Kdo jsou vaši dodavatelé?

„Dodavatelé jsou místní farmáři, kteří mají přebytek ovoce a nemají ho už jak dále využívat, tak se nám už sami ozývají, jestli chceme, můžeme si přijet, posbírat a zpracovat. Dále jsou tu větší podniky, ovocentrum, Makro a podobně, kterým na prodejních pultech ovoce přezrává a je pro ně již neprodejné. Pro nás, díky své zralosti, je toto ovoce nejvhodnější, protože má nejvíce cukru, nemusíme tudíž přislazovat, používat konzervanty apod. Obchodní řetězce jsou i z jiných regionů, farmáři jsou vesměs lokální, z blízkého okolí.” (H. Fojtášková, osobní komunikace, 22. 8. 2023)

Dá se logicky předpokládat, že farmáři fungují pouze jako sezónní dodavatelé, naproti tomu obchodní řetězce dodávají ovoce a zeleninu ke zpracování bez ohledu na roční období. U farmářů je tedy značně nejisté, zda a kolik ovoce nebo zeleniny budou mít pro sušírnu k dispozici. Naproti tomu odběr od obchodních řetězců je stálejšího charakteru, ovoce a zeleninu dodávají po celý rok.

V rámci udržitelného rozvoje byla revitalizována stará zahrada (viz Příloha J). K tomu významně přispěla i výhra v soutěži s DM drogerií.

Podle paní Fojtáškové (osobní komunikace, 22. 8. 2023) se v roce 2022 sušárna přihlásila do soutěže se svým trvale udržitelným projektem a obnovila starou zahradu paní Forejtkové nacházející se 4 km od sušírny.

Společnost dm drogerie markt v rámci této soutěže podpořila 30 vybraných projektů celkovou částkou 7 milionů korun a na revitalizaci rybníka a kruhového objezdu v jižních Čechách poskytla dalších 5 milionů korun. (dm drogerie markt, 2023)

V současné době je podle paní MVDr. Zuzany Forejtkové (osobní konzultace, 29. 9. 2023) zahrada osázená keři a stromy, rostou zde i různé byliny. Pěstitelské výnosy ze zahrady jsou dále využívány a zpracovávány v sušárně, čímž se částečně snižuje její závislost na dodavatelích surovin.

Souhrnně tedy lze říci, že sušárna nyní získává suroviny z více zdrojů a současně buduje vlastní zdroj surovin, což je optimální řešení. Z toho důvodu by nemělo nastat, že se sušárna bude momentálně potýkat s nedostatkem surovin. S tím jde ruku v ruce fakt, že by neměla nastat situace, kdy by zaměstnanci sušárny neměli v pracovní době z důvodu nedostatku surovin žádnou pracovní náplň.

Obrázek 3: DM 30 zelených projektů



Zdroj: dm drogerie markt (2023)

2.3.6 Zákazníci a komunikační kanály

V rámci prodeje produktů a služeb jsou zákazníci nejdůležitějším faktorem. Proto bylo zjišťováno, jaký typ zákazníků je nejčastější, jaké komunikační kanály sušárna využívá, na jaké úrovni je komunikace se zákazníky a také jakou má intenzitu.

Otázka: Kdo byli na začátku vaši zákazníci?

„Sestra majitelky vlastnila obchůdek se zdravou výživou, tak první odběratel byl vcelku jednoduchý (smích)” (Hana Fojtášková, osobní komunikace, 22. 8. 2023)

Prvními zákazníky tedy byli podle paní Fojtáškové (osobní komunikace, 22. 8. 2023) přátelé a známí majitelčiny rodiny a zákazníci bezobalového obchodu.

Prostřednictvím e-shopu je prodej zatím neuspokojivý, podle paní Fojtáškové (osobní komunikace, 22. 10. 2023) je příčina ve vysoké konkurenci a v malém povědomí

zákazníků o příběhu jejich podniku. Také podle jejího názoru u zákazníků většinou vítězí cena nad kvalitou.

Otázka: Jak komunikujete se zákazníky?

„Hlavně přes sociální sítě, důležitý je osobní kontakt na jarmarcích a také po telefonu... mailová nabídka např. firmám na balíčky pro zaměstnance a podobně.” (Hana Fojtášková, osobní komunikace, 22. 8. 2023)

Sušírna tedy nabízí podle paní Fojtáškové (osobní komunikace, 22. 8. 2023) své výrobky těmito distribučními kanály:

- na jarmarcích formou osobního prodeje
- prostřednictvím e-shopu
- v bezobalovém obchodě
- nabídka e-mailem
- telefonická nabídka
- letáčky, vizitky

Otázka: Jaký byl způsob propagace sušírny na začátku a jaký je teď?

„Na začátku pozvolna, taková šeptanda (smích). Známým jsme dali ochutnat a ti to poslali dál, Majko, Jarko... už jsi zkoušela ty sušené banány, fakt jsou dobré... (smích). A tak pomaličku jsme se dostávali do podvědomí, že v Rožnově je nějaká sušírna, kde zaměstnávají lidi s handicapem... Nyní komunikujeme hlavně přes sociální sítě, k nákupům dáváme letáčky o nás, hlásíme se do různých soutěží, například do Regionální potraviny, kde jsme získali ocenění Chut' Zlínského kraje za jablečné pyrė, dále Živnostník roku, kde jsme vyhráli první místo ve Zlínském kraji, navíc ocenění Srđcař roku 2022, tím se nám otevřela i média, kdy s námi jezdí natáčet rozhovory do ČT, do novin, rádií a podobně.” (Hana Fojtášková, osobní komunikace, 22. 8. 2023)

Zákazníky sušírny jsou zejména návštěvníci jarmarků, kde podnik své výrobky nabízí formou stánkového prodeje. Dále produkty kupují zákazníci bezobalového obchodu, maminky s dětmi jako zdravou svačinku, firmy v rámci náhradního plnění. V případě zdravých svačinek nebudou zákazníky děti samotné, protože obaly nejsou pro ně lákavé, nejsou barevné (viz Příloha C). Děti tak budou pravděpodobně pouze koncovými spotřebiteli.

Podnik by se mohl zaměřit na osoby preferující zdravou výživu a nabídnout své produkty okolním fitcentrům, tělocvičnám a podobně. Produkty by mohly být nabízeny v rámci činnosti *Centra Zdravé já*. Dalším nezanedbatelným segmentem budou střední a velké podniky, které kupují produkty v rámci náhradního plnění. Firma by se měla více zaměřit na tyto podniky ke konci roku, kdy je téma náhradního plnění aktuální.

2.3.7 Konkurenční výhody

Nespornou výhodou podniku je **osobní znalost** místního prostředí a lidí, včetně farmářů, zákazníků, dodavatelů a dalších osob, které mají vliv na činnost podniku.

Jelikož si dodavatele vybírají a ve většině případů je znají osobně, mají určitou **kontrolu nad kvalitou plodin** a jejich pěstováním bez chemických prostředků, což se u plodin z cizích zdrojů nedá nikdy stoprocentně zaručit. Bohužel nelze v současnosti oddělit výrobu z ryze českých surovin a výrobu z ovoce a zeleniny ze zahraničí, proto není možné tuto výhodu použít v komunikaci se zákazníkem a nabídnout ji jako přidanou hodnotu.

Další velkou výhodou je **příběh**, který stojí za celým podnikem a jeho produkty. Přidanou hodnotou pro zákazníka je dobrý pocit, že nákupem přispěl na činnost sociálního podniku, a zároveň naplnění potřeby solidarity.

Největším přínosem a výhodou pro sušírnu je **nadšení a elán** všech zakladatelů, zaměstnanců a asistentů, kteří pracují v sušárně (viz Příloha B). Tato pozitivní energie číší z těchto lidí při každém kontaktu s nimi. Tato výhoda je pro konkurenční podniky zcela nenapodobitelná. A pro vybudování a chod sušírny, duševní pohodu zaměstnanců a příjemný pocit zákazníků při osobním kontaktu zcela nezbytná.

U určitého segmentu zákazníků je benefitem **ruční výroba** a současně i pocit, že ví, **odkud produkty pocházejí a kdo je vyrábí**. Podnik vyvolává prostřednictvím fotografií a sdílením příběhu sušírny u zákazníků dojem, že zaměstnance a celý podnik zná. Což je kontrastem u produktů konkurence, kde jsou zaměstnanci anonymní, výroba je strojová a zákazník vlastně neví, odkud se k němu produkty dostaly.

2.3.8 Předcovidová a postcovidová situace podniku

Jak bylo uvedeno výše, sušírna byla založena podle paní Fojtáškové (osobní komunikace, 22. 8. 2023) na konci roku 2019 jako rodinný podnik. V době přibližně rok před pandemií covid-19 tedy fungovala sušírna zpočátku jako rodinná firma, následně zde bylo zaměstnáno několik dalších zaměstnanců.

Podle paní Forejtkové (osobní komunikace, 6. 12. 2023) bylo v sušírně v době vypuknutí pandemie zaměstnáno již 14 zaměstnanců, produkty byly prodávány na jarmarcích a na trzích (což je i v současné době pro podnik nejvýhodnější, neboť odpadá prostředník a celá marže 40 % je ziskem podniku).

Nástupem pandemie **vešla v platnost opatření** proti šíření této nemoci týkající se sdružování obyvatel na veřejných místech, nebylo možné prodávat produkty na jarmarcích ani trzích. Zároveň byly zavírány obchodní domy a velké prodejny potravin. Sušírna se podle paní Forejtkové (osobní komunikace, 6. 12. 2023) začala **potýkat s nedostatkem surovin a následně i s nedostatkem práce** pro zaměstnance. Proto začali zaměstnanci s asistenty dojíždět do velkých třídíren ovoce a zeleniny, kde nakupují odběratelé například pro jídelny u škol, a zde přebírali a následně odkupovali nevyhovující ovoce a zeleninu. Tato činnost skončila spolu s restrikcemi spojenými s pandemií.

V této době byl podle paní Forejtkové (osobní komunikace, 6. 12. 2023) sice v provozu e-shop, ale nikdo se mu nevěnoval, chyběly zde fotky, informace. Byly zde realizovány průměrně 3 objednávky za měsíc, a to zejména od větších odběratelů (hotely), kteří již produkty odebírali, ale bylo pro ně jednodušší „naklikat“ si objednávku online, než např. telefonovat. Větší tržby byly realizovány prostřednictvím online tržiště s farmářskými výrobky *Scuk.cz*, kde sušírna své produkty nabízela a v současnosti stále nabízí.

Obecně se však e-shopy v této době dočkaly velkého rozmachu. Zákazníci realizovali velkou část svých nákupů přes internet, ať již z důvodu nemoci, zákazu cestování nebo změn otevírací doby obchodů. V tomto případě promarnil podnik velkou příležitost.

Po skončení pandemie covid-19 a opatřeními s ní spojenými podnik **opět začal prodávat své produkty prostřednictvím stánkového prodeje na jarmarcích a trzích**, což je dnes podle slov paní Forejtkové (22. 10. 2023) nejvýznamnějším prodejním kanálem, který generuje sušírně největší podíl na zisku.

2.4 Finanční stránka projektu

Bohužel podnikem **nebyly dodány slíbené informace ani konkrétní sumy týkající se finančního hospodaření** sušírny, pouze několik obecných informací od paní Forejtkové, která však nemá v současné době z důvodu rodičovské dovolené přehled o finančních aspektech této části jejího podnikání. Podle jejích slov (osobní komunikace, 23. 10. 2023) je toto v kompetenci paní Hany Fojtáškové a firemní účetní. Proto je zde uveden pouze obecný přehled předpokládaných či zjištěných výdajů a příjmů podniku bez konkrétních částek a zpracovaného finančního rámce. Uvedeny jsou i ostatní dostupné informace týkající se výdajů a příjmů sušírny.

Podle Hany Fojtáškové (osobní komunikace, 22. 8. 2023) je sušírna **nesoběstačným projektem**, který je zcela závislý na finanční podpoře od státu a vzhledem k zdlouhavé ruční práci a již zmíněným problémům s docházkou zaměstnanců by dle jejího názoru sušírna nemohla bez dotací fungovat. Toto tvrzení nelze bohužel bez dostupných informací ověřit nebo vyhodnotit.

Podle paní Zuzany Forejtkové (osobní komunikace, 25. 11. 2023) dostává podnik příspěvek, protože má statut chráněné dílny. Podle platné legislativy se pravděpodobně jedná o **příspěvek pro zaměstnavatele na chráněném trhu práce** (viz kapitola 1.2.3 Chráněná dílna, chráněné pracovní místo, chráněný trh práce).

Podle Úřadu práce (2023a) je podniku se statutem zaměstnavatele na chráněném trhu práce vyplácen příspěvek formou částečné úhrady skutečně vynaložených nákladů na mzdy a platy a také nákladů s tímto spojených, jako je zdravotní a sociální pojištění. Tento příspěvek je navýšen o měsíční paušální částku na náklady spojené se zaměstnáváním OZP v kalendářním čtvrtletí.

Podnikatel též může uplatnit nárok na zvýšení příspěvku na další náklady, které vynaložil v souvislosti se zaměstnáváním OZP. Příspěvky se vyplácejí zpětně za uplynulé čtvrtletí na základě písemné žádosti zaměstnavatele. (Úřad práce, 2023a)

Kromě výše zmíněných příspěvků je jediným zjištěným ziskem podniku marže na produktech prodávaných na jarmarcích, trzích, v bezobalovém obchodě a na e-shopu.

O nákladech podniku nebyly poskytnuty jiné než obecné informace, pro přehled zde byly uvedeny některé předpokládané nebo zmíněné náklady spojené s provozem podniku

Fixní náklady na provoz mohou být mimo jiné tyto:

- měsíční zálohy na energie (voda, elektřina)
- měsíční platby za připojení k internetu
- měsíční platby za telefonní služby (paušály)
- bankovní poplatky

Podle Zuzany Forejtkové (osobní komunikace, 25. 11. 2023) je dalším podstatným výdajem měsíční splátka hypotéky na nemovitost, ve které má sušírna provozovnu.

Variabilní náklady podniku mohou být mimo jiné tyto:

- náklady na zaměstnance (sociální a zdravotní pojištění)
- spotřeba materiálu (obaly, krabice, štítky na adresy, samolepicí etikety, samolepicí logo firmy)
- náklady na výkup surovin
- opravy strojů
- mimořádné výdaje (škody způsobené zaměstnanci apod.)

Podle slov paní Forejtkové (osobní komunikace, 25. 11. 2023) se paní Fojtášková stará o to aby každý rok vycházelo nulové nebo kladné cash-flow a podnik tak nebyl ve ztrátě.

2.5 PESTLE analýza

Pro lepší pochopení činností podniku bylo vhodné zpracovat tři obecně známé situační analýzy zkoumající jeho mikro, mezo a makroprostředí. Vybrány byly PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza.

Prostřednictvím PESTLE analýzy lze zkoumat vnější okolí podniku a zjistit tak, které faktory jej více či méně ovlivňují.

Politické faktory

Politická situace v zemi je samozřejmě proměnlivá v důsledku voleb, což může podnik ovlivnit. V komunální politice se však volení zástupci v menších městech a vesnicích zpravidla nemění tak často a změny jimi prosazované nebývají tak podstatného rázu, navíc plánování je dlouhodobého charakteru. Lokální podnikání se tak nemusí potýkat s častými a náhlými změnami.

Přímo však podnikání ovlivňuje daňové zatížení. Podle slov paní Forejtkové (osobní komunikace, 26. 10. 2023) nenabízejí na e-shopu například med, protože je zatížen 21 % DPH a 15 % daně ze zisku, což jeho cenu neúměrně zvyšuje. Proto mají pouze menší množství v bezobalovém obchodě a raději předávají zákazníkům kontakty na chovatele včel, kde si med mohou koupit přímo a levněji. I zde je vidět, že u paní majitelky není cíleno na zisk, ale spíše na prospěch zákazníků, na rozšíření povědomí o lokálních chovatelích a pěstitelích a podobně.

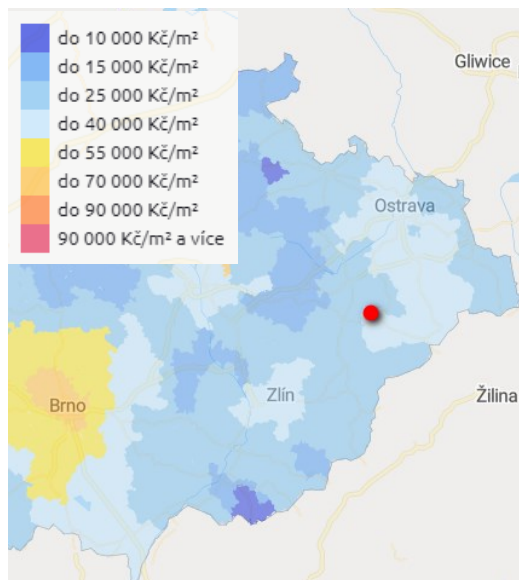
Ekonomické faktory

Podnik je přímo ovlivněn i ekonomickou situací země, inflací, nezaměstnaností a podobně. V současnosti je v České republice velkým tématem zdražování energií, zvyšující se inflace, rostoucí ceny potravin. Lidé méně utrácí, ekonomicky slabší domácnosti omezují nákup luxusního zboží, do kterého by bylo možné zařadit vzhledem k vyšší ceně i výrobky sušírny.

Celkové zdražování může ovlivnit i cenu výkupu surovin od obchodních řetězců a místních farmářů, ačkoli je možné, že dodavatelé nezdraží. Jde přece jen o suroviny, které pro ně nemají jiné využití a pokud by nebyly vykoupeny sušírnou, byly by vyhozeny do odpadu. Navíc zde může fungovat faktor solidarity, kdy dodavatelé nemají potřebu vydělávat na sociálním podniku, který zaměstnává osoby se zdravotním postižením (určitá forma solidarity, charity).

Svou roli v ekonomice podniku hraje i cena a dostupnost výrobních faktorů. Ceny zemědělské půdy i stavebních parcel jsou ve Zlínském kraji jedny z nejnižších, jak dokládá například ilustrační mapa cen nemovitostí v České republice (viz obr. 4). Pokud by tedy chtěl podnik expandovat, například rozšířit výrobní prostory, ceny nemovitostí jsou příznivé.

Obrázek 4: Cenová mapa nemovitostí v ČR



Zdroj: Avalar 2023, upraveno autorkou

Jelikož suširna zaměstnává specifické osoby, které by jinak na trhu práce nenašly uplatnění, zaměstnanost v regionu dle názoru autorky této práce nemá velký vliv na chod podniku.

Pro úplnost však lze zmínit, že v České republice v současné době není nezaměstnanost vysoká, podle České tiskové kanceláře (2023) se na ní slabá ekonomika neprojevila a nezaměstnanost se stále stabilně pohybuje okolo 3,6 % již několik měsíců. Ve Zlínském kraji je nezaměstnaných pouze 2,7 % lidí.

Pro práci v sušírně není důležité dosažené vzdělání, znalost cizích jazyků nebo počítačová gramotnost. Práce je jednoduchá a nenáročná. Podnik nehledá specializované pracovníky, kterých by byl na trhu nedostatek.

V sušírně navíc jistě nehrozí snižování stavu zaměstnanců ani v důsledku aktuální vyšší digitalizace a automatizace výroby, tento trend se sušírny vůbec nedotýká. Naopak, cílem je zaměstnat co nejvíce osob a pomoci jim tak zlepšit jejich zdravotní stav a celkovou kvalitu života.

Sociální faktory

Výrobky sušírny oslovují starší generaci především proto, že sušení ovoce má v České republice dlouholetou tradici. Tímto způsobem uchovávalo přes zimu ovoce, zeleninu a houby již několik generací našich předků a tento trend přetrvává dodnes. Nicméně přesto jsou výrobky atraktivní i pro mladší generaci, zejména jako součást zdravé výživy pro děti, sportovce a celkově pro osoby preferující zdravý životní styl. Lidé, kteří dbají na zdravou výživu, jsou jednou z hlavních cílových skupin podniku.

Lze tedy říci, že sušení ovoce a zeleniny je v české zemi tradiční záležitost s kulturním přesahem, vždyť sušeným ovocem a kořením se dodnes v části domácností zdobí například i vánoční stromky a adventní věnce.

Technologické faktory

Ve výrobním procesu sušírny nehrají technologie velkou roli. Podstatou výroby je totiž významný podíl ruční práce. Podnik nevyužívá v tomto procesu moderní technologie, například lyofilizátory pro sušení mrazem. Ve výrobě jim pomáhají běžné spotřebiče, například velkoformátové sušičky nebo klasické kuchyňské roboty.

Výroba zůstává v tradiční formě, podnik nemá zájem o inovace ani pokročilé technologie výroby. Systém ruční výroby je důležité zachovat nejen z hlediska know-how, ale i z hlediska zdravotního stavu zaměstnanců, pro které je tento způsob nejpříjemnější a také nenáročný. Zčásti funguje i jako určitá forma pracovní terapie.

Legislativní (právní) faktory

Právní okolí uvedeného podniku je stejné jako pro všechny ostatní podniky. Musí se řídit zákony, vyhláškami a nařízeními, které se týkají konkrétní podnikatelské činnosti.

Protože sušárna se zabývá zpracováním ovoce a zeleniny, musí se řídit hygienickými předpisy a vyhláškami, které se týkají například zázemí pro zaměstnance a požadavků na výrobní prostory a hygienu při výrobě potravin, kvality pitné vody, bezpečnosti práce a tak dále.

Jako podnik zaměstnávající osoby se zdravotním znevýhodněním musí respektovat předpisy týkající se těchto pracovních míst, obecně zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.

Dále musí respektovat Občanský zákoník, který upravuje právní formy podnikání, podnikatelské vztahy a smluvní vztahy mezi spotřebitelem a podnikatelem.

Environmentální faktory

Podnik se snaží o maximální ochranu životního prostředí, jeho činnost má výrazný environmentální přesah. Používá obaly z recyklovaného papíru, bez množství barviv a plastů. Velikost obalů není naddimenzovaná. Část produkce je prodávána v bezobalovém obchodě, který je součástí *Centra Zdravé Já*. Produkují minimální množství odpadu, odpad rostlinného původu je kompostován a dále využíván.

Jak již bylo řečeno, sušárna se zaslouhuje o snížení plýtvání potravinami, protože zpracovává ovoce a zeleninu s nevyhovujícím tvarem, velikostí, přezrálé nebo z jiného důvodu neprodejné kusy.

2.6 Portrova analýza pěti sil

Druhá ze zpracovaných situačních analýz slouží k průzkumu síly konkurenčního prostředí firmy. Zaměřuje se na 5 klíčových vlivů:

Stávající konkurence

Na trhu je široká nabídka výrobků ze sušeného ovoce a zeleniny. Tyto produkty jsou často levnější, některé mají navíc pestrobarevné obaly a pro děti jsou lákavější. Některé produkty jsou pro zákazníky dostupnější, prodávají se v běžných obchodech díky masové výrobě. Jedná se však o průmyslovou výrobu, v pozadí produktu není žádný příběh a firmy nemají ani společenský či environmentální přesah. Za zmínku stojí i fakt, že českého původu je jen zlomek produktů.

Alternativou pro zákazníka je i čerstvé ovoce a zelenina, jako dárek poslouží klasické bonboniéry nebo sladkosti. Zákazníci ve městech si zásoby v podobě sušeného ovoce tvořit nemusí, vždy mají možnost koupě čerstvého ovoce a zeleniny.

Konkurenčními podniky jsou všechny prodejny, obchodní řetězce a e-shopy, kde se prodává sušené ovoce a zelenina. Konkurenty jsou i jednotlivé domácnosti, které si určitou část produktů mohou vyrobit samy, pokud mají přístup k surovinám a disponují sušičkou.

Vstup nových konkurentů do odvětví

Bariéry vstupu do odvětví mohou být celkově vyhodnoceny jako nízké. Budoucí podnikatel by potřeboval kapitál, a to na pořízení sušiček a robotu na zpracování surovin. Musel by vlastnit nebo nalézt a pronajmout či zakoupit vhodné prostory pro vybudování dílny (zde by záleželo na zamýšleném objemu výroby a počtu budoucích zaměstnanců). Neopomenutelnými náklady jsou náklady spojeny se vznikem právnické osoby nebo osoby samostatně výdělečně činné. Zmíněné náklady tak mohou odradit menší živnostníky.

V závislosti na lokalitě by musel nalézt vhodné dodavatele surovin nebo vlastnit pozemky se vzrostlými plodícími stromy a keři či na svých pozemcích založit sad. V posledním případě by však trvalo několik let, než by rostliny začaly plodit a samotná produkce tak byla pro provoz dostačující. Založení vlastního sadu tak vyžaduje vyšší kapitál s dlouhodobou návratností.

Dále existují obecné bariéry v podobě legislativních předpisů, které musí podnikatel v daném odvětví respektovat a řídit se jimi a které byly již zmíněny výše.

Vliv odběratelů

Odběratelé mají na podnik nezanedbatelný vliv. Pokud jejich zájem o produkty klesne, podnik bude nucen snížit cenu. Pokud zájem klesne pod kritickou mez, existence sušírny bude ohrožena. Proto je potřeba udržovat zájem zákazníků, nabízet jim novinky, komunikovat s nimi a zjišťovat, jaké jsou jejich potřeby a přání.

Pokud naopak zájem zákazníků o produkty vzroste, jejich cenu lze mírně zvýšit.

Stejně tak mohou zákazníci ovlivnit i distribuční cesty nebo portfolio výrobků. Největší podíl na tržbách v současnosti pochází z prodeje na jarmarcích a trzích, kde sušírna prodává produkty formou stánkového prodeje. Pokud náklady zůstanou stejné nebo porostou (pronájem stánku, pohonné hmoty, platy zaměstnanců...) a zisk bude klesat z důvodu nedostatečného zájmu zákazníků o prodejní stánek a produkty, podnik bude muset v tom případě zhodnotit rentabilitu tohoto distribučního kanálu.

Pokud zákazníci přestanou například navštěvovat jarmarky a trhy, nebude podnik moci tuto distribuční cestu vůbec využívat. Tato situace nastala například s pandemií nemoci covid-19 v období od prosince 2020 až října 2021, kdy bylo po určitou dobu zakázáno

z epidemických důvodů sdružovat se na veřejných prostranstvích, trhy a jarmarky byly zrušené, lidé nemohli cestovat a podobně.

Podnik by se měl tedy snažit zvýšit prodej prostřednictvím e-shopu nebo hledat jiné distribuční kanály, aby toto riziko minimalizoval.

Vliv dodavatelů

Dodavatelé jsou jedním z klíčových prvků podniku. Dodávají privátní suroviny, které podnik dále zpracovává. Pokud by se cena surovin zvýšila, přímo to ovlivní podnik, protože bude nutné zvýšit i cenu produktů. Naopak snížení ceny surovin by znamenalo pro podnik vyšší marži z prodeje, trvalé snížení cen by pak mohlo vést i ke snížení cen produktů.

Dodavatelé také přímo ovlivňují kvalitu produktů sušírny. Podle paní Forejtkové (osobní konzultace 22. 8. 2023) využívají osobní znalosti místních farmářů a drobných pěstitelů a vybírají si dodavatele, kteří splňují jejich nároky na kvalitu surovin, například pěstování bez chemických postřiků, hnojiv a jiných chemických látek.

Dostupnost produktů také přímo souvisí s dodavateli. Alternativou pro dodavatele je vyhazovat nadále ovoce a zeleninu do odpadu nebo na základě dlouhodobého monitorování prodeje prodávat pouze takové množství těchto potravin, aby k přebytkům nedocházelo. Bylo by možné i darovat přebytečné množství jiným organizacím, například útulkům pro osoby bez domova a podobně. Pokud se konkrétní druh ovoce nebo zeleniny neurodí nebo jej **dodavatel zpracuje jiným způsobem** (ať již na popud legislativy nebo v důsledku vlastní iniciativy), bude se sušírna potýkat s jeho nedostatkem. Velkým rizikem pro sušírnu je tedy dostupnost surovin.

Důležitá je tedy diverzifikace dodavatelů a také postupné snižování závislosti na nich.

Substituty

Jako substituty sušeného ovoce lze vnímat:

- sušené ovoce a zeleninu, kterou nabízejí konkurenční podniky
- ovoce a zeleninu sušenou mrazem (lyofilizace)
- čerstvé ovoce

Substitutem zdravé bonboniéry, která je v nabídce sušírny, je klasická čokoládová bonboniéra.

Jako substitut sušeného pyré může pro zákazníka být:

- stejný výrobek od konkurenčních podniků
- dětská přesnídávka ve skle nebo v kapsičkách

Obrázky ze sušeného pyré jsou unikátním produktem, který dle výzkumu trhu autorky této práce nemá srovnatelný substitut (viz Příloha I). Tyto obrázky je pro zákazníky nejvhodnější koupit jako dárek, jejich cena není příliš vysoká. Jsou ručně vyráběné, bez přidaných barviv, cukru a konzervantů. A opět, za jejich výrobou se skrývá poutavý příběh, což může být pro zákazníka další přidanou hodnotou.

Pravděpodobnost, že zákazníci přejdou u většiny produktů k výrobním substitutům, je velká. Proto je důležité budovat s nimi dobré vztahy, utužovat jejich loajálnost, zainteresovat je do dění v podniku a seznamovat je s příběhy zaměstnanců.

2.7 SWOT analýza

Pro sjednocení všech informací a pro lepší přehled situace bylo vyhodnoceno jako vhodné vypracovat na závěr SWOT analýzu sušírny. Pomocí té lze najít možnosti růstu podniku a také identifikovat slabé stránky, aby bylo možné zlepšit fungování podniku.

Obrázek 5: SWOT analýza sušírny

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p style="text-align: center;">Pozitivní přístup zaměstnanců Originální výrobek Znalost místního prostředí a lidí Osobní vztahy se zákazníky a dodavateli Příběh produktů</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p style="text-align: center;">Webové stránky Komunikace se zákazníky (sociální sítě) Zaměstnanci OZP (slabý výkon, krádeže...)</p>
Vnější prostředí	<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p style="text-align: center;">Prodej pozemku v blízkosti Existující zájem influencerů Poptávka trhu po nových produktech Nalezení nového segmentu zákazníků</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p style="text-align: center;">Ukončení vyplácení dotací Nakládání s odpadem jiným způsobem Cenově dostupnější konkurenční výrobky</p>

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že ve vnitřním prostředí podniku **převažují silné stránky nad slabými a ve vnějším prostředí převažují příležitosti nad hrozbami**. Celkově tedy lze říci, že podnik se ubírá správným směrem, má vynikající základ v podobě kmenových zaměstnanců a vedení a jeho aktivity jsou smysluplné. Neoddiskutovatelnou výhodou je i znalost místních poměrů a prostředí, osobní vztahy s dodavateli a osobní blízkost zákazníků. Benefitem podniku je příběh, který je pro zákazníky přidanou hodnotou a cílí na jejich sociální citění a potřebu solidarity.

Po posouzení slabých stránek a hrozeb a jejich zhodnocení na základě získaných informací lze soudit, že se podnik **snaží o trvalou udržitelnost** revitalizováním zahrady, což může částečně eliminovat případnou hrozbu ztráty dodavatelů. Vhodná je též diverzifikace stávajících dodavatelů, podnik nespolehá jen na jeden zdroj. Cena výrobků je vysoká z důvodu ruční výroby, která je obtížná i časově náročná, neboť k výrobě nejsou používány téměř žádné stroje. V případě ukončení vyplácení příspěvků od Úřadu práce však budou podniku tyto finanční prostředky chybět. V tomto případě by bylo řešením **zaměstnat další pracovníky a navýšit výrobní kapacity**. Ruku v ruce s tím by však

mělo jít i zlepšení propagace podniku, zlepšení komunikace se zákazníky a zvýšení odbytu. Tato problematika byla detailněji rozepsána níže v kapitole 2.8 Návrh řešení.

Bohužel se slabou stránkou podniku, kterou je zejména vysoká absence a jiné potíže zaměstnanců (OZP) nelze mnoho udělat. Tyto potíže jsou způsobeny z velké části zdravotním stavem zaměstnanců a jejich eliminace tak není v silách podniku. Kmenoví zaměstnanci, tj. asistenti a paní vedoucí, se mohou pouze snažit o to, aby se zdravotní stav zaměstnanců nezhoršoval, aby bylo prostředí pro ně příjemné a podobně. Krádeži peněz při prodeji na jarmarcích, kterou zmiňovala paní Forejtková (osobní komunikace, 15. 9. 2023) jako příklad potíží se zaměstnanci OZP, lze předejít snad jen důslednou kontrolou nebo přímo zamezením přístupu rizikových zaměstnanců k pokladně.

K rozvoji podniku by mohlo přispět využití uvedených příležitostí, jako je například představení nového výrobku na trh nebo oslovení nového segmentu zákazníků. Využít by se dal i fakt, že influenceri představují vybrané výrobky ve svých videích a podcastech a nabídnout jim své produkty. I tyto možnosti byly podrobněji navrženy v kapitole 2.8 Návrh řešení.

Velkou příležitostí k rozvoji podniku, navýšení výrobních kapacit a jeho soběstačnosti z hlediska dostupnosti surovin je nabídka prodeje pozemků v těsné blízkosti Rožnova pod Radhoštěm. Na základě této skutečnosti byl vypracován níže představený projekt.

2.8 Model Lean Canvas

Podle provedených situačních analýz podnik ohrožuje mimo jiné nesoběstačnost neboli přílišná závislost na dodavatelích a zároveň finanční nesoběstačnost, kdy je závislý na finančních příspěvcích od státu.

Řešením by mohlo být **vybudování vlastního sadu s velkou rozlohou**, kde by byly vysazeny stromy a keře podle aktuálních i budoucích potřeb podniku, byliny a další užitkové rostliny. Tento projekt by byl z větší části víceletou záležitostí (růst stromů), ovšem sad by bylo možné využívat již do jednoho roku od výsadby (jednoleté rostliny a byliny, kořenová zelenina...). To ovšem neznamená, že přestane vykupovat ovoce a zeleninu od nynějších dodavatelů, pouze zvýší soběstačnost.

V okamžiku dostatečného množství surovin může podnik oslovit nový segment zákazníků, rozšířit kapacitu výroby, přijmout nové zaměstnance atd., což by vedlo k vyšším ziskům a tím i k větší finanční soběstačnosti podniku.

Tyto dva záměry byly zpracovány do jednoho obchodního plánu, aby byla zřejmá jejich provázanost a také návaznost, tedy oslovení nového segmentu zákazníků až po vybudování sadu a zajištění vlastního zdroje surovin. Pro přehlednost byla pole v Lean Canvasu (viz obrázek 6) rozdělena na dvě části tam, kde to bylo vhodné, na část týkající se podniku a na část týkající se nového zákaznického segmentu.

Obrázek 6: Lean Canvas - Vybudování sadu a nový segment zákazníků

Projekt: Vybudování sadu a nový segment zákazníků		Autor: Renáta Štulíková	Datum: 26. 11. 2023	
Problém	Řešení	Unikátní nabídka hodnoty	Konkurenční výhody	Zákazníci
Problém podniku: a) hrozba ztráty dodavatelů b) finanční nesoběstačnost Zákazníci: 1. potřeba zdravé svačiny 2. potřeba doplnění energie po fyzickém výkonu 3. potřeba solidarity	Podnik: a) vlastní zdroj surovin b) možnost navýšení produkce a zvýšení počtu zaměstnanců Zákazníci: 1. zdravá alternativa sladkostí 2. doplnění energie po fyzické námaze 3. nákupem podporují zaměstnávání OZP	Podnik: - kontrola nad kvalitou surovin - pěstování vybraných druhů Zákazníci: - možnost nákupu v místě závodu	- znalost místního prostředí - slabá konkurence na sportovních utkáních - prvek novoty u zákazníků	- individuální sportovci - sportovní kluby - návštěvníci sportovních akcí
Existující alternativy	Indikátory úspěchu	Srozumitelný opis	Distribuční kanály	První zákazníci
Podnik: a) zachovat stávající stav Zákazníci: 1. sladkosti, sportovní suplementy 2. soukromé přispívání na charitu, veřejné sbírky	- celkový počet nových zákazníků za rok - procenta navýšení zisku za rok - zlepšování zdrav. stavu zaměstnanců a jejich počet - spokojenost zákazníků a kladná doporučení	Zdravá svačinka bez přidaných barviv s přirozeným obsahem cukrů dodá tělu energii, jejím nákupem podporujete zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním.	- 16- osobní schůzka s vedením sportovních klubů - prodejní stánek na závodech - internetový obchod	- návštěvníci Centra Zdravé Já
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	
Fixní náklady: splátka hypotéky, osazení a oplocení; pronájem nebo koupě stánku Variabilní náklady: náklady na zaměstnance, energie, voda, pohonné hmoty			- stávající marže z prodeje produktů	

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

1) Zákazníci

Vybudováním sadu se tedy zvýší množství surovin a sníží se závislost na dodavatelích. V tom okamžiku podnik může oslovit nový segment zákazníků.

Na základě průzkumu okolí podniku bude nejvhodnější variantou oslovit sportovce, konkrétně místní sportovní kluby. Podle TJ Rožnov.eu (2023) se přímo v Rožnově

pod Radhoštěm nachází spolek TJ Rožnov pod Radhoštěm, který sdružuje 19 sportovních oddílů. Jedná se mimo jiné o:

- basketbal
- cyklistiku
- judo
- kulturistiku
- karate
- lyžování
- sebeobranu
- sportovní gymnastiku
- stolní tenis
- plavání
- trampolíny
- skateboarding
- klub českých turistů
- bruslařský klub

Lidé věnující se sportu většinou dbají na zdravý životní styl, proto by jistě uvítali možnost zdravého mlsání. V případě prodeje ze stánku na sportovních akcích by se segment zákazníků přirozeně rozšířil o návštěvníky a pořadatele. Individuální sportovce by bylo možné oslovit prostřednictvím sociálních sítí, tato možnost byla více rozepsána v kapitole 2.9 Návrh dalších opatření.

2) Problém

Ze situačních analýz v předchozích kapitolách vyplynulo, že se podnik potýká s hrozbou ztráty dodavatelů surovin. Tím je ohrožena i celá jeho sociální podstata; pokud totiž nebude mít k dispozici suroviny, zaměstnanci nebudou mít z čeho vyrábět a podnik je bude muset propustit. Dalším rizikem je již několikrát zmíněná finanční nesoběstačnost. Založením sadu a tím zvýšením produkce surovin, nalezením nových segmentů zákazníků a tím zvýšením tržeb je možné tuto hrozbu eliminovat. Zároveň se založením sadu se podniku naskytne alternativní možnost práce pro zaměstnance.

Podnik by se mohl zaměřit na problém sportovců, kterým je potřeba doplnění energie po fyzickém výkonu. Sportovcům lze nabídnout zdravější alternativu ke sladkostem a levnější alternativu ke sportovním suplementům. Nákupem zároveň zákazníci uspokojí potřebu solidarity, neboť jim bude představen příběh podniku a jeho zaměstnanců.

3) Unikátní nabídka hodnoty

Pro podnik by byl vlastní sad výhodný v tom, že by měl nad kvalitou produkce absolutní kontrolu. Podle svého přesvědčení by nepoužíval chemická hnojiva ani pesticidy. Dalším benefitem by byla možnost pěstovat vybrané druhy zeleniny a ovoce, například různé druhy ořechů, což je obecně komodita s vysokou cenou. Výsadba stromů by navíc zvýšila cenu pozemku.

Unikátní nabídkou hodnoty pro nový segment zákazníků bude fakt, že v případě prodejních stánků na sportovních utkáních nabídne sportovcům své produkty v přesně v tom okamžiku a na tom místě, kdy je budou potřebovat.

4) Řešení

Vlastní sad by poskytl sušárně do budoucna vlastní zdroj jimi požadovaných surovin. Nebudou tak odkázáni na suroviny od dodavatelů, budou moci ovlivnit jejich skladbu a kvalitu. Vlastní produkce v dostatečném objemu poskytne podniku možnost rozšířit výrobu bez obav z nedostatku práce pro zaměstnance a umožní jim oslovit nový segment zákazníků.

Řešením pro sportovce bude možnost doplnit energii pomocí zdravého produktu bez přidaných cukrů a barviv místo nezdravých sladkostí nebo drahých sportovních suplementů. Nákupem produktů sušárny zároveň podpoří sociální podnik zaměstnávající osoby se zdravotním znevýhodněním, což uspokojí jejich potřebu solidarity a soucítění.

5) Distribuční kanály

Nejlepší formou oslovení sportovních klubů by byla dle názoru autorky této práce osobní schůzka s vedením klubů, kde by byly představeny výrobky s možností ochutnávky. Vhodné by bylo představit podnik, jeho příběh a smysl.

Dalším distribučním kanálem by mohl být prodejní stánek na sportovních utkáních a závodech, kdy by byly produkty distribuovány prostřednictvím osobního prodeje. To zajistí rozšíření povědomí mezi sportovce a vybuduje novou základnu zákazníků.

Produkty budou nadále nabízeny prostřednictvím e-shopu, tento komunikační kanál by však mohl být mírně přizpůsoben novému segmentu zákazníků (informace o výživových hodnotách, tematické fotografie apod.)

6) Zdroje příjmů

Zdroji příjmů budou v tomto případě zisky z prodeje produktů. Vzhledem k předpokládanému vyššímu a hromadnému odběru klubů by bylo vhodné nabídnout množstevní slevu, produkty zdarma či jinou formu benefitu.

Sušárna v současnosti nenabízí žádné jiné služby; možnosti dalších aktivit byly nastíněny v kapitole 2.9 Návrh dalších opatření.

7) Struktura nákladů

Pořízení pozemku a vlastní založení sadu by s sebou samozřejmě neslo řadu nákladů:

- pořizovací cena pozemku a náklady spojené s jeho koupí, např. zápis do katastru
- náklady na oplocení pozemku, pokud by toto majitelka vyhodnotila jako nutnost
- náklady na sadbu stromů, keřů a bylin
- pořízení zahradního nářadí a techniky
- případné kompletní zasíťování pozemku
- zavlažování (dešťová voda, cisterna)
- náklady na pohonné hmoty
- mzdové náklady angažovaných zaměstnanců
- a další

Jako v případě revitalizace zahrady, i zde by podnik mohl většinu prací na pozemku vyřešit svépomocí nebo by část práce mohli vykonat zaměstnanci sušárny. Podnik by tak oproti realizaci odbornou firmou snížil náklady.

Budoucí stánkový prodej na sportovních utkáních by znamenal tyto předpokládané náklady:

- pořízení nebo pronájem vlastního stánku (pokud už ho sušárna nevlastní za účelem prodeje na jarmarcích, tato informace bohužel nebyla poskytnuta)
- mzdové náklady zaměstnanců
- náklady na pohonné hmoty

- případné ztráty

V rámci solidarity by se kluby mohly uvolit umístit prodejní stánek na sportovištích zdarma, nebo propagovat sušírnu, její logo a výrobky v rámci sponzoringu.

8) Metriky úspěchu

Jako ukazatel může být celkový meziroční nárůst zákazníků a také meziroční nárůst prodeje.

Měřitelnou metrikou úspěchu by mohla být **výše dosaženého zisku** za určité sledované období. Zisk je však pro zaměstnance sušírny až druhořadým zájmem, primárním cílem tohoto podnikání je environmentální a sociální přesah.

Další, ale bohužel neměřitelnou metrikou, je **zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců**. Tato metrika, ač nejde vyjádřit v číslech ani v procentech, je jedním z faktorů, které jsou smyslem podniku.

Měřitelnou metrikou je také **počet úspěšně pracujících zaměstnanců**, to znamená osob, které pravidelně docházejí do zaměstnání po určitou dobu bez výraznějších problémů. Pro sušírnu je důležitá i **spokojenost** zákazníků a jejich následná **kladná doporučení** rodině, přátelům a známým.

9) Konkurenční výhody

Konkurenční výhodou podniku je v současnosti jednoznačně již zmíněná znalost místního prostředí, která se může projevit i při nákupu pozemku (znalost prostředí, skrytých vad a podobně).

Konkurenční výhodou při stánkovém prodeji bude prvek novoty u návštěvníků i účastníků, slabá konkurence; na sportovních utkáních je ve většině případů jeden poskytovatel občerstvení s omezeným a často neměnným sortimentem.

10) Alternativy

Pro podnik je alternativou k vybudování sadu zachovat stávající stav a následně nezvyšovat produkci. Nadále se spoléhat na stávající dodavatele a na výnosy z revitalizované zahrady. Pro zákazníky je alternativou konzumovat sladkosti nebo drahé suplementy. Alternativou pro sociální uspokojení zákazníků jsou jiné formy příspěvků, nadace atd.

Pokud se podnik rozhodne setrvat v současném stavu beze změn, bude stagnovat, nebude se v žádném směru vyvíjet.

Pokud se rozhodne inspirovat se tímto ideovým projektem, ponese to s sebou jak přínosy, tak i rizika. Ač je cena pozemku nízká (jako většina pozemků v okolí), jeho osázení a oplocení bude pro podnik značnou investicí. V případě, že nebude schopen tento či podobný projekt realizovat z vlastních prostředků, vznikne nutnost financování z cizích zdrojů. V tom případě podnik ohrozí vyšší zadluženost (podnik už je zatížen hypotečním úvěrem na pořízení budovy sušírny) a v případě neúspěšného oslovení nového segmentu zákazníků se podnik snadno dostane do existenčních potíží.

2.9 Návrh dalších opatření

Na základě situačních analýz a získaných informací o podniku byla navržena možná řešení ostatních slabých stránek podniku a využití některých příležitostí s případnou kalkulací předpokládaných nákladů. Základní otázkou tedy je, jakým způsobem zlepšit komunikaci podniku směrem k veřejnosti s minimálními finančními náklady, popřípadě navrhnout aktivitu, která by korespondovala s hodnotami a postoji podniku.

2.9.1 Webové stránky

Primárně bude řešen problém kvality webových stránek a s tím související nedostatečná komunikace se zákazníky a nízký prodej na e-shopu. Z pohledu zákazníka by bylo vhodné změnit tyto komponenty webových stránek (Suširna z pod Radhošť'a, 2023):

- **Slider** - v úvodu stránky jsou neatraktivní fotografie (viz Příloha E). Bylo by vhodné použít vizuálně přitažlivější fotky produktů.
- **Produkty bez označení** - pod sekci "novinek" je nabídka produktů, avšak není jasné, o jakou kategorii produktů jde. Bylo by vhodné sekci pojmenovat, například "Z naší nabídky".
- **Rozdělení "Ze zahrady" a "Zachráněno" nemá smysl** - výrobky nejsou podle tohoto rozdělení identifikovatelné, pravděpodobně se ani takto rozdělit nedají.
- **U produktů chybí fotografie** - u některých produktů je to obzvláště škoda, například u drahých výrobků typu "adventní kalendář za téměř tisíc korun nebo u zdravé bonboniéry.

- **Fermentovaná zelenina** - zde není v nabídce žádný produkt, chybí informace, že se tento výrobek/výrobky prodávají pouze sezónně (viz Příloha G). Bylo by vhodné doplnit informaci, o které období se jedná (podzimní měsíce, říjen-listopad)
- **Náš příběh** - zde je jen velmi málo informací, přitom příběh je hlavní konkurenční výhodou podniku! (viz Příloha F). Bylo by vhodné přidat velmi poutavý příběh zakladatelky, více informací o sušárně a jejím provozu, fotografie z výroby...
- **Stránka pro firmy** - zde nejsou žádné informace! Zde by měla být zvýrazněná informace o možnosti náhradního plnění! (viz Příloha H)
- **Blog** - v minulosti byl blog doplňován o aktuální informace a zajímavosti, ale poslední příspěvek je z roku 2019 (viz Příloha D). Bylo by vhodné v této činnosti pokračovat a znovu oživit tento druh komunikace směrem k zákazníkům.
- **Vybudovat seznam lokálních pěstitelů** - výměnou za dodávané suroviny může sušárna vybudovat seznam lokálních pěstitelů na svém webu. Zákazníci pak zde mohou najít kontakty na pěstitele v okolí a získat cenný zdroj čerstvých potravin.

Sekce s produkty označenými jako “novinky” je výhodná z hlediska vzbuzení zájmu zákazníka. V záložce kontakty nechybí vedle běžných kontaktů mapa a také odkaz na Facebook, bohužel podnik má založeny dva profily a tento odkaz vede na profil téměř nepoužívaný, kde nejsou prakticky žádné příspěvky. Také zde zcela chybí odkaz na Instagram, který sušárna aktivně využívá. (Sušárna z pod Radhošť'a, 2023)

V e-shopu je možná registrace, nejsou však zde uvedeny žádné výhody, které by pro zákazníka z registrace vyplynuly. (Sušárna z pod Radhošť'a, 2023)

Mobilní zobrazení je vhodně vytvořené, je zde vidět vše bez omezení. (Sušárna z pod Radhošť'a, 2023)

Největší problém webových stránek jsou chybějící fotografie u výrobků, strohé podání příběhu podniku a nevyužívaný blog. Tyto úpravy by nebyly tak náročné, stejně jako vkládání novinek z dění v sušárně nebo článků o produktech a podobně. Jelikož se jedná o obsahové nedostatky, zvládl by je vyřešit administrátor webu. Časovou dotaci lze odhadnout na tři hodiny týdně. Nejlepší variantou by bylo pověřit touto činností zvoleného zaměstnance nebo zaměstnat nového člověka, avšak blízkého podniku, z důvodu znalosti prostředí, produktů a celkově problematiky zdravé výživy.

2.9.2 Komunikace se zákazníky

Protože podnik aktivně využívá ze sociálních sítí platformu Facebook a Instagram, bylo by vhodné intenzivně se zaměřit na komunikaci se zákazníky a veřejností prostřednictvím těchto komunikačních kanálů. Na sociální síti Facebook (Meta, 2023a) jsou příspěvky přidávány s přibližně týdenní frekvencí, počet sledujících je cca 1700 uživatelů. Na sociální síti Instagram (Instagram from meta, 2023a) má sušírna 24 sledujících a příspěvky jsou zde také přidávány na týdenní bázi.

Jednou z možností, jak zlepšit komunikaci se zákazníky a zvýšit povědomí o podniku, jsou **soutěže**. Uživatelé jsou vyzváni, aby sdíleli vybraný příspěvek tak, že v komentáři pod příspěvkem označí své přátele. Z těch, kteří se do soutěže zapojí, se na konci soutěže vylosuje několik výherců, se kterými se následně sušírna spojí a zašle jim nějakou drobnou výhru v podobě svých produktů. **Náklady pro sušírnu** v tomto případě tvoří pouze:

- výrobní náklady konkrétních produktů zaslaných jako výhry
- poštovné u vybrané přepravní společnosti
- čas nutný k vymyšlení tématu soutěže, vyhodnocení soutěže a zabalení a odeslání výher

Vhodné je také po ukončení soutěže informovat veřejnost o průběhu soutěže a jejím výsledku, případně zveřejnit fotografie výherců s produkty (osobně požádat o fotografii výherce, nutný souhlas se zveřejněním).

Další možností je **oslovit vybraného propagátora nebo propagátorku zdravé výživy** působící aktivně na sociálních sítích, zda by se ujal nebo ujala propagace produktů sušírny, nejlépe bezplatně (formou sponzoringu). Běžná praxe je ta, že podnik zašle této osobě své produkty a ta je následně popisuje a konzumuje ve svých videích, čímž s nimi seznamuje veřejnost a svým vlivem je může přimět, aby tyto produkty sami vyzkoušeli.

Jako vhodná osoba pro propagaci výrobků sušírny by mohla být navržena Martina Vlášek, on-line fitness coach společnosti Strong Beauty. Na sociální síti Instagram (Instagram from Meta, 2023b) má tato mladá trenérka v současnosti přibližně 4 900 sledujících a na sociální síti Facebook (Meta, 2023b) ji sleduje téměř 600 uživatelů. Paní Vlášek také natáčí a vydává svůj podcast, kde hovoří na témata jako je zdravý životní

styl, trénování sportovců nebo v současné době mateřství a rodičovství. V tomto podcastu by mohla suširna a její produkty také zmínit a zprostředkovat tak svým sledujícím její příběh. (Spotify AB, 2023)

V tomto případě by byly náklady pro suširnu opět vyčísleny především výrobní cenou produktů použitých jako vzorky. Nákladem by byl také čas vybraného zaměstnance, který by komunikoval s osobou vybranou pro propagaci výrobků a čas nutný na vybrání a odeslání výrobků vhodných k propagaci.

Další cestou by bylo pořádání **workshopů pro veřejnost**, kde by bylo tématem například vyrobení vlastního jedlého obrázku. Tato činnost by přiblížila návštěvníkům suširnu a její produkty v nejvyšší možné míře. **Náklady** by zde byly tyto:

- použitý materiál, jak suroviny, tak obaly
- případné občerstvení a pití
- energie (osvětlení, hudba, voda)
- mzda přítomných zaměstnanců (pravděpodobně paní vedoucí, podle počtu návštěvníků také asistenti nebo zaměstnanci, kteří by byli ochotni a měli zájem se této akce zúčastnit, také jim to musí dovolit zdravotní stav)

Všechny tyto aktivity by byly pro podnik uskutečnitelné s minimálními náklady, největší investicí by byla energie a čas zainteresovaných osob.

2.9.3 Malé portfolio produktů

Podnik by měl kromě svých stálých produktů nabízet zákazníkům i nové produkty nebo alespoň různé varianty a příchutě. Nabízí se sezónní varianty (zimní směsi, letní svěží chuť) nebo příchutě (s pomerančovou kůrou, s kořením, se skořicí...) nebo i sezónní varianty jedlých obrázků (vánoční stromeček, velikonoční zajíček) či vytvoření obrázku na míru podle přání zákazníka (k narození miminka, k ukončení studia, různá řemesla, zvířata, květiny...). Zde by byl jistě zákazníky pozitivně hodnocen i prvek personifikace produktu.

Pokud by suširna chtěla nabídnout zákazníkům zcela nový produkt, bylo by možné vyrábět například **ovocný prášek** na ochucení tvarohů, sladkých kaší, mléčných koktejlů nebo jogurtů nebo **zeleninový prášek** na dochucení jídel (polévek, rizota, dipů...). Výroba by nevyžadovala zvláštní postupy, například domácí houbový prášek se vyrábí

rozdrcením sušených hub například v mixéru nebo ve hmoždíři (což je však při větším množství fyzicky velmi náročné). Prášek by bylo možné prodávat ve stávajícím papírovém obalu s doporučením skladovat jej ve skleněné, dobře uzavíratelné nádobě.

Za účelem výroby ovocných nebo zeleninových prášků by bylo nutné pořídit nový mixér, který disponuje větším objemem. Vhodný by byl například mixér Extreme Power XL od společnosti Maxima (Gastrokuchyn.cz, 2023). Tento mixér má pro tuto výrobu potřebné parametry, například:

- velký objem nádoby (2,5 l),
- robustní konstrukci,
- extrémní výkon (až 28 000 otáček/min),
- protiskluzové provedení,
- plnicí otvor v krytu.

Náklady na pořízení tohoto přístroje by byly 3 350,- Kč s dopravou 121,- Kč (Gastrokuchyn.cz, 2023). Sušírna by měla v důsledku používání toho přístroje také vyšší náklady v podobě spotřeby elektrické energie, objevit by se mohly i závady a nutnost opravy. Dalšími náklady by byla nutnost pořízení více obalových materiálů, případně zvýšení časové dotace výroby (v závislosti na množství vyrobeného produktu).

Pro podnik by bylo výhodné rozšířit portfolio výrobků o takové novinky, které mají podobný výrobní proces, k jejich výrobě je potřeba podobných výrobních postupů a vycházejí z již používaných surovin.

Celkově lze říci, že tyto návrhy jsou finančně nenáročné, hlavní investicí by zde byl čas a energie zaměstnanců sušírny. Vzhledem k faktu, že paní Forejtková je dle svých slov spokojená se současným stavem (osobní komunikace, 29. 10. 2023), podnik jako celek by se snad raději ubíral cestou nepřiliš invazivních částečných vylepšení.

Závěr

V teoretické části práce byla nastíněna stručná historie sociálního podnikání v České republice se zmínkou o několika osobnostech důležitých pro jeho vznik a vývoj.

Byly vysvětleny pojmy sociální ekonomika, sociální podnik a osoba znevýhodněná na trhu práce, čímž byl splněn jeden z dílčích cílů práce. Zmíněny byly i tři hlavní principy sociálního a integračního sociálního podniku a byl vysvětlen rozdíl mezi těmito podniky. Byly rozepsány i možné právní formy podniku.

Formou úvahy byl posouzen význam sociálního podnikání pro společnost, pro životní prostředí nebo právě pro osoby zdravotně či jinak znevýhodněné.

Byl popsán rozdíl mezi chráněnou dílnou, chráněným pracovním místem a chráněným trhem práce na základě výkladu legislativy České republiky. Zároveň byl zmíněn stávající legislativní rámec sociálního podnikání a chybějící ukotvení v zákoně. Krátce představeny byly i fondy Evropské unie, ze kterých je možné čerpat finanční podporu pro založení nebo rozvoj sociálních podniků. Pro ilustraci bylo představeno několik organizací nabízejících poradenskou službu a zároveň plnících informační funkci nejen směrem k podnikům, ale i směrem k veřejnosti.

Pro zajímavost byla teoretická část práce doplněna přehledem unikátních sociálních podniků ze všech čtrnácti krajů České republiky se stručným přehledem jejich činnosti.

V praktické části byla vybrána konkrétní podnikatelka, paní MVDr. Zuzana Forejtková. Byl stručně představen její podnik Centrum Zdravé já a popsány okolnosti jeho vzniku, jeho aktivity a projekty s ním související.

Následně byl zvolen z pohledu autorky nejzajímavější projekt, a to Sušírna z pod Radhošťa, který byl podrobně popsán například z hlediska zaměstnanců, výrobního procesu a pracovních podmínek. Popsány byly produkty tohoto podniku a také velká část jeho vnějšího i vnitřního prostředí a to pomocí situačních analýz; zpracována byla PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza.

Na základě dostupných informací byl navržen ideový projekt pro udržitelný rozvoj podniku do budoucna a zpracován do podoby Lean Canvasu. Pro doplnění bylo též v závěru práce navrženo několik dalších, méně finančně náročných opatření, čímž byl splněn hlavní cíl této práce.

V rámci rozšíření práce by bylo zajímavé porovnat produkty sušírny a produkty vybraných konkurenčních firem například z hlediska ceny, zjistit u nich zemi původu surovin nebo výrobní postup a následně zjistit průzkumem u zákazníků, nakolik jsou pro ně tyto faktory důležité při nákupu vybraných produktů. Také by bylo možné například provést výzkum atraktivity obalů zvolených produktů nebo přitažlivosti webových stránek u různých zákaznických segmentů.

Na příkladu Sušírny z pod Radhošťa lze demonstrovat, že sociální podnikání může být opravdu postaveno na ohleduplnosti k životnímu prostředí, využívání lokálních zdrojů a pomoci minoritním skupinám ve společnosti, jak bylo avizováno v úvodu této práce.

Závěrem lze říci, že paní Zuzana Forejtková je energická, optimistická a podnikavá žena, která promítla do svého podnikání smysl svého života a vložila do jeho vybudování všechnu svou energii. Postavila jeho základy na svých morálních hodnotách, na touze pomoci lidem a na způsobu života, který respektuje a chrání životní prostředí a pečuje o lidské tělo i duši. Zisk je v jejím případě jen vedlejším produktem, cennější je pro ni vytvořit podmínky pro zaměstnance a startupy, předávat dále své zkušenosti a hledat alternativní cesty tam, kde se jiní podřizují jednoduššímu, konzumnímu způsobu života. Samozřejmě, že by mohla své zaměstnance se zdravotními omezeními propustit, zaměstnat “bezproblémové” osoby a zvýšit výrobní kapacity a tím i zisk. Její otázka na tento návrh však zněla: „*A proč to dělat?*”

Seznam použitých zdrojů

- Avalar (2023). Realingo. Dostupné 23. 11. 2023 z https://www.realingo.cz/prodej_domy/cr/cenova_mapa/48.04237471523362,11.788258984378302,51.36851246522028,19.072712149894386_gps/-5_plocha/-100_pozemek/velmi-dobry_stav/
- Boukal, P., Mikan, P., Pemová, T., Vávrová, H., Vilikusová, I. & Zatloukalová, T. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Grada Publishing
- Cekota, A. (2016). *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Edice Baťa
- Centrum informačních a knihovnických služeb (2009). *Zlatý fond českého ekonomického myšlení*. Dostupné 5. 11. 2022 z https://knihovna.vse.cz/zlatyfond/html/aut_chleborad.htm
- Hošek, J. (2019). *Centrum pobytových a terénních sociálních služeb Zbůch v proměnách poloviny století*. Plzeňský kraj
- Centrum Zdravé Já (2019). Centrum Zdravé Já. Dostupné 18. 8. 2023 z <https://www.cititsedobre.cz/>
- Česká tisková kancelář (2023). *Nezaměstnanost v ČR v září zůstala 3,6 %, slabá ekonomika se neprojevuje*. Dostupné 25. 11. 2023 z <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2423828>
- Český statistický úřad (2023). *Registr ekonomických subjektů*. Dostupné 23. 10. 2023 z <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=76419215>
- dm drogerie markt (2023). *Společnost DM podpoří třicítku udržitelných projektů za 12 milionů korun: ekologickou prádelnu, bylinkovou louku i energeticky soběstačnou farmu*. DM drogerie markt. <https://www.dm.cz/o-spolecnosti/presscentrum/tiskove-zpravy/csr-aktivity/tz-pribehy-projektu-1-1612772>
- Dohnalová, M. (2022). *Základní pojmy Studií občanské společnosti: Sociální ekonomika*. Dostupné 26. 12. 2022 z <https://ksos.fhs.cuni.cz/KOS-222.html#8>
- Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K. & Pospíšilová, T. (2015). *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Wolters Kluwer

- Dohnalová, M., Průša, L., Bareš, P., Deverová, L., Kotíková, J. & Šloufová, R. (2011). *Sociální ekonomika*. Wolters Kluwer
- EUR-Lex (2021). 2405_3 - EN - EUR-Lex. Dostupné 13. 10. 2023 z <https://eur-lex.europa.eu/CS/legal-content/summary/european-social-entrepreneurship-funds.html>
- Evropský parlament (2009). *ZPRÁVA o sociální ekonomice*. Dostupné 12. 12. 2022 z https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-6-2009-0015_CS.html
- Gastrokuchyn.cz (2023). *Gastrokuchyn.cz*. B-commerce. Dostupné 13. 10. 2023 z <https://gastrokuchyn.cz/shop/mixery/mixer-extreme-power-xl-25-l-maxima-08803000/>
- Instagram from Meta. (2023a). *Suširna z pod Radhošťa*. Dostupné 15. 11. 2023 z https://www.instagram.com/susirna_z_pod_radhosta/
- Instagram from Meta. (2023b). *Martina Vlášek*. Dostupné 13. 9. 2023 z <https://www.instagram.com/martina.vlasek/>
- Kašparová, T. & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing
- Kołodziejski, M. (2023). *Evropský fond pro regionální rozvoj*. Dostupné 12. 10. 2023 z <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/95/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-efrr->
- Komora sociálních podniků (2014a). *KSP: Komora sociálních podniků a společensky odpovědných organizací*. Dostupné 10. 10. 2022 z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/osoby-znevychodnena-na-trhu-prace/>
- Komora sociálních podniků (2014b). *Věcný záměr zákona o sociálním podnikání*. Dostupné 11. 1. 2023 z <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/>
- Krechovská, M., Hejduková, P. & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací. Klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Grada Publishing
- Meta. (2023a). *Facebook*. Dostupné 13. 9. 2023 z <https://www.facebook.com/obchudeksobalemibezobalu>

Meta. (2023b). *Facebook*. Dostupné 13. 9. 2023 z <https://www.facebook.com/martina.prusova.77>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2023a). *České sociální podnikání*. Dostupné 23. 12. 2022 z <https://ceske-socialni-podnikani.cz/>

Ministerstvo práce a sociální věcí ČR (2023b). *OPZ+ 2021 - 2027*. Dostupné 12. 10. 2023 z <https://www.esfcr.cz/opz-plus>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2022). *Odpovědné veřejné zadávání*. Dostupné 9. 1. 2023 z <https://www.sovz.cz/temata/podpora-zamestnanosti-osob-znevychodnenych-na-trhu-prace/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020). *MPSV realizovalo průzkum sociálních podniků v ČR*. Dostupné 10. 1. 2023 z https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/18_02_2020+TZ+-+MPSV+realizovalo+pr%C5%AFzkum+soci%C3%A1ln%C3%ADch+podnik%C5%AF+v+%C4%8CR.pdf/flaa3e4a-d3bb-e6bc-eb2b-47287c9b32a6

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2023). *IROP - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - IROP 2021-2027*. Dostupné 13. 10. 2023 z <https://irop.gov.cz/cs/irop-2021-2027>

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2023). *Portál živnostenského podnikání*. Dostupné 12. 9. 2023 z https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBE C=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=76419215&OBCHJM=&OBCHJMAT D=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=2&type =&PODLE=subjekt&IDICO=3a7e78585c8469f38f58&HISTORIE=1

Ministerstvo vnitra České republiky (2023a). *Sbírka zákonů a sbírka mezinárodních smluv. Zákon o obchodních korporacích*. Dostupné 20. 11. 2023 z https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Ministerstvo vnitra České republiky (2023b). *Sbírka zákonů a sbírka mezinárodních smluv. Občanský zákoník*. Dostupné 20. 11. 2023 z https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Novamedia (2023). *Novamedia*. Dostupné 10. 1. 2023 z <https://www.novamedia.com/>

Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge

Oficiální stránky NS MAS České republiky (2023). *NS MAS: Národní síť MAS České republiky, z.s.* Dostupné 10. 1. 2023 z <https://www.nsmas.cz/>

P3 - People, Planet, profit (2023). *P3 - People, Planet, profit*. Dostupné 10. 1. 2023 z <https://p-p-p.cz/cs/o-nas>

Slušná firma (2023). *Slušná firma*. Dostupné 2. 1. 2023 z <https://slusnafirma.cz/kdo-jsme/>

Souznění - Lenka Třetinová (2023). *Souznění - Lenka Třetinová*. Dostupné 18. 8. 2023 z <https://souzneni-masaze.webnode.cz/cenik/>

Spotify AB. (2023). *Kafe s marťou*. Dostupné 15. 11. 2023 z https://open.spotify.com/show/7JJKPzUZ8DJ2kyDMdBfQr0?si=2PFyoHuhRguuRT2MurpKbA&utm_medium=share&utm_source=linktree&nd=1

Sušírna z pod Radhošťa (2023). *Sušírna z pod Radhošťa*. Dostupné 15. 9. 2023 z [Sušírna z pod Radhošťa \(vyrobkyspribehem.cz\)](https://vyrobkyspribehem.cz/)

Syrovátková, J. (2010). *Sociální podnikání*. Technická univerzita v Liberci

TESSEA ČR (2022). *Setkání členů TESSEA a diskuse o připravovaném zákonu*. Dostupné 12. 11. 2022 <https://www.tessea.cz/cz/aktuality-2/763-setkani-clenu-tessea-a-diskuze-o-pripravovanem-zakonu>

Tetřevová, L., Vávra, J., Bednaříková, M., Munzarová, S. & Košťálová, J. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Grada Publishing

TJ Rožnov.eu. (2023). *Tělovýchovná jednota Rožnov pod Radhoštěm*. Dostupné 15. 11. 2023 z <https://www.tjroznov.eu/>

Úřad práce ČR (2023a). *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením*. Úřad práce ČR. <https://www.uradprace.cz/zamestnavani-osob-se-zdravotnim-postizenim1>

Úřad práce ČR (2023b). *Chráněný trh práce*. Úřad práce ČR. Dostupné 25. 11. 2023 z <https://www.uradprace.cz/chraneny-trh-prace>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady sociálních podniků v České republice.....	29
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Centrum Zdravé já	37
Obrázek 2: Diagram projektů a činností	41
Obrázek 3: DM 30 zelených projektů.....	48
Obrázek 4: Cenová mapa nemovitostí v ČR.....	55
Obrázek 5: SWOT analýza sušírny.....	61
Obrázek 6: Lean Canvas - Vybudování sadu a nový segment zákazníků	63

Seznam zkratk

CPTS	Centrum pobytových a terénních služeb
DPH	Daň z přidané hodnoty
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF+	Evropský sociální fond plus
EU	Evropská unie
IROP	Integrovaný regionální operační program
IT	Informační technologie
mld.	Miliard
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
NS MAS ČR	Národní síť Místních akčních skupin České republiky
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OPZ+	Operační program Zaměstnanost plus
OZP	Osoby se zdravotním postižením
P3	People, planet, profit
PESTLE	Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
PŠČ	Poštovní směrovací číslo
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TESSEA ČR	Tematická síť pro sociální ekonomiku České republiky
TJ	Tělovýchovná jednota

Seznam příloh

Příloha A: Chybějící obrázky produktů

Příloha B: Fotografie zaměstnanců

Příloha C: Fotografie produktů z realizované objednávky

Příloha D: Články na blogu

Příloha E: Úvodní fotografie na e-shopu

Příloha F: Příběh podniku

Příloha G: Chybějící informace o fermentované zelenině

Příloha H: Stránka pro firmy

Příloha I: Obrázky ze sušeného pyré; unikátní produkt

Příloha J: Revitalizovaná zahrada

Příloha A: Chybějící obrázky produktů



MINI KORNOUT SUŠENÉ ZELENINY S RAJČ...

49,00 Kč

Skladem



ADVENTNÍ KALENDÁŘ

998,00 Kč

Skladem



ADVENTNÍ KALENDÁŘ MIKULÁŠ

549,00 Kč

Skladem



ZDRAVÁ BONBONIERA

149,00 Kč

Skladem



OVOCNÝ ČAJ Z BABIČČINY ZAHRADY - SU...

35,00 Kč

Skladem

(Sušírna z pod Radhošť'a, 2023)

Příloha B: Fotografie zaměstnanců



(Sušírna z pod Radhošťa, 2023)

Příloha C: Fotografie produktů z realizované objednávky



(Vlastní zpracování, 2022)

Příloha D: Články na blogu



Exotické vitamínové bomby, zcela bez chemie!

09. 11. 2019, 10:39

Ovoce z Kréty Víte, že... Pesticidy mají velmi negativní vliv na tvorbu spermií? Bylo prokázáno, že pesticidy jsou dokonce schopné vyvolat rakovinu ...



Vědci potvrzují - velmi hodnotný a zdraví prospěšný tuk.

25. 10. 2019, 17:30

Přepuštěné máslo - ghee Víte, že... Přepuštěné máslo GHÍ zlepšuje trávení. Podporuje hubnutí, napomáhá ...



Solné koupele pomáhají zlepšovat kožní problémy, bolesti svalů, nachlazení, revma a záněty.

16. 10. 2019, 09:56

Koupelové soli Víte že... Koupelová sůl obsahuje důležité minerály jako hořčík, brom, draslík, železo, vápník, zinek a měď. Koupel ve ...



Nejzdravější potravina na světě - mandle!

11. 10. 2019, 15:16

Mandle Víte, že... Mandle jsou podle odborníků na výživu nejzdravější potravinou světa. Mandle jsou bohatým zdrojem živin a obsahují antioxidanty. Zvyšují ...



Citronová tráva má antioxidační, antiseptické, antimykotické, antibakteriální a antivirové účinky.

04. 10. 2019, 12:27

2019

Listopad (1)

Říjen (4)

Září (3)

Srpen (4)

Červenec (2)

2018

Říjen (2)

Září (1)

Červen (2)

2017

Říjen (1)

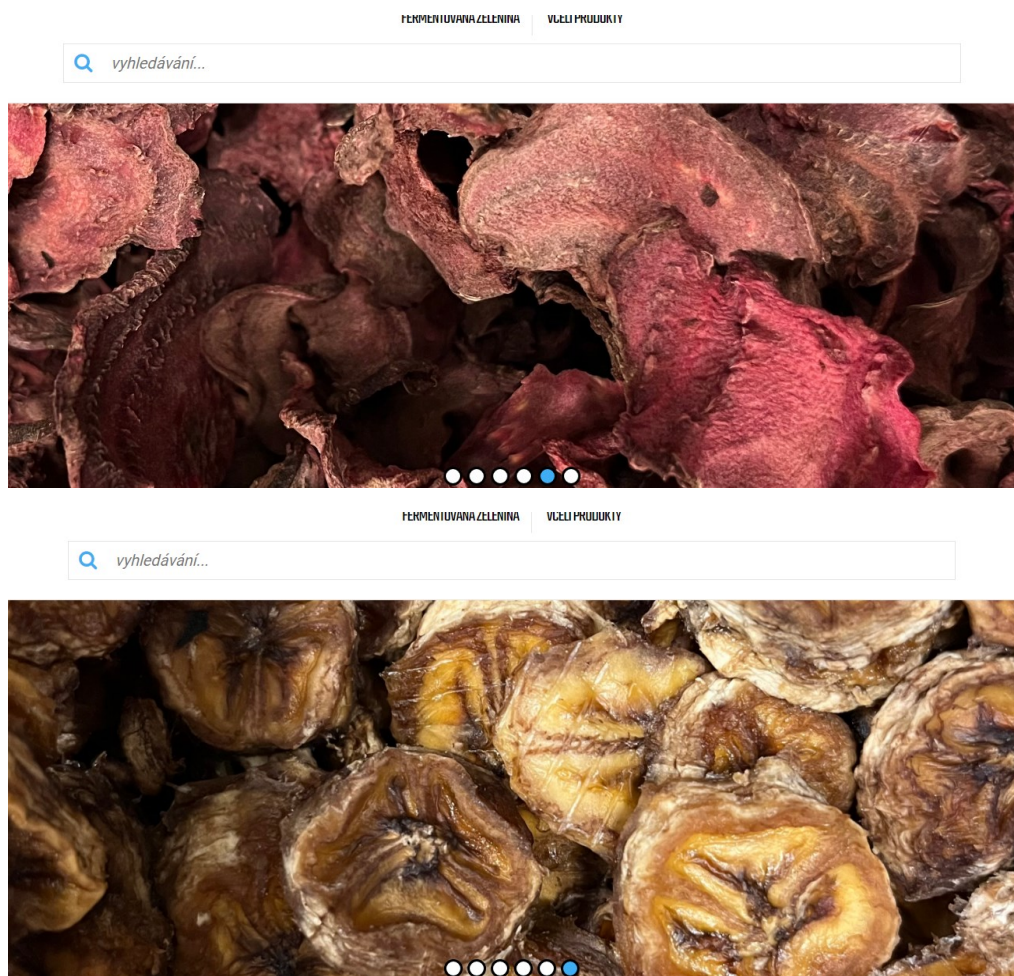
Září (3)

Srpen (1)

Červenec (1)

(Sušírna z pod Radhošťa, 2023)

Příloha E: Úvodní fotografie na e-shopu



(Sušírna z pod Radhošť'a, 2023)

Příloha F: Příběh podniku

NÁŠ PŘÍBĚH

Jsme malá rodinná firma, která hledá možnosti, jak zabránit plýtváním s potravinami. Využíváme ovoce a zeleninu, která se už nehodí pro prodej v obchodech, ale stále je vhodná pro rychlé zpracování – usušení, kvašení. Tím získá novou hodnotu. Máme dodavatele, kteří nás zásobují vizuálně neprodejným ovocem a zeleninou. Jsme nízkokapacitní sušárna s možností zpracovat malé objemy ovoce a zeleniny.

Podle původu ovoce a zeleniny vedeme na trhu dvě produktové řady výrobků „Zachráněno“ a „Ze zahrady“. Obě pracují se stejnou filozofií – zpracovat ovoce a zeleninu, která se nehodí k prodeji, ale stále má potenciál udržet si hodnotu dalším zpracováním. V produktové řadě „Zachráněno“ nabízíme běžné ovoce a zeleninu, produktová řada „Ze zahrady“ má původ ovoce a zeleniny od místních farmářů a drobných pěstitelů, kteří hospodaří s minimem chemie.

Sušárna patří mezi projekty centra Zdravé Já, které v Rožnově pod Radhoštěm provozuje bezobalový obchod, vegetariánské bistro, centrum pro duševní rozvoj, cvičební sály pro relaxační a zdravotní cvičení. Naší filozofií je žít udržitelně, neplytvat přírodním ani lidskými zdroji, efektivně využívat potenciál.

Pyšníme se statusem "sociální podnik" - v provozu centra zajišťujeme pracovní rehabilitace pro zdravotně znevýhodněné spoluobčany. Proto koupí našich produktů přispějete někomu k pracovní možnosti, která ho možná vrátí naplno do společnosti. Spolupracujeme s místními farmáři i drobnými pěstiteli. Spustili jsme projekt „Dejme potravinám druhou šanci“ – provozujeme Veřejnou lednici a sběr suchého pečiva a vaječných skořápek.

(Sušárna z pod Radhoštěm, 2023)

Příloha G: Chybějící informace o fermentované zelenině

[🏠 / Fermentovaná zelenina](#)

FERMENTOVANÁ ZELENINA

Zelenina od místních farmářů zhodnocena nejlepším možným způsobem. Kvašení neboli fermentování udělá ze suroviny superpotravinu s nutričně vysokou hodnotou. Vitám C nebo probiotické bakterie jsou v takovém množství, že konkurující potraviny najdete jen těžko.

Tato kategorie neobsahuje žádné produkty

(Sušírna z pod Radhošť'a, 2023)

Příloha H: Stránka pro firmy

PRO FIRMY

KONTAKTNÍ FORMULÁŘ

Máte dotazy nebo připomínky k našim službám, chcete poradit s výběrem produktu nebo se chcete na něco zeptat? Napište nám dotaz přes náš kontaktní formulář.

vaše jméno... váš email...

zpráva...

ODESLAT

OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ | PLATEBNÍ A DODACÍ PODMÍNKY

Jsmo sociální podnik, poskytující práci zdravotně znevýhodněným. Vyrábíme sušené ovoce, sušenou zeleninu, sušené ovocné pyré. Možnost využití náhradního plnění. Sušírna z pod Radhošťa

Tvorba e-shopů WebCzech | Mapa webu

(Sušírna z pod Radhošťa, 2023)

Příloha I: Obrázky ze sušeného pyré; unikátní produkt

OBRÁZKY ZE SUŠENÉHO OVOCNÉHO PYRÉ

Ručně vytvářené a skládané obrázky ze sušeného ovocného pyré. Využíváme rozmanitosti barevné škály ovoce a vznikají nádherné jedlé obrázky. Každý z nich je originál. 100% ovoce.

ŘADIT: **VÝCHOZÍ** ▼




POČET PRODUKTŮ NA STRÁNCE: **VÝCHOZÍ** ▼



OVEČKY NA STRÁNI - OBRÁZEK ZE SUŠEN...

149,00 Kč


Skladem



ZVONICE NA SOLÁNI - OBRÁZEK ZE SUŠEN...

149,00 Kč

Skladem



RADHOŠŤ - OBRÁZEK ZE SUŠENÉHO OVOC...

149,00 Kč

Skladem

(Sušírna z pod Radhošť'a, 2023)

Příloha J: Revitalizovaná zahrada



(Sušírna z pod Radhošť'a, 2023)

Abstrakt

Štulíková, R. (2023). *Sociální podnikání a jeho trendy v České republice* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: sociální podnikání, plán udržitelného rozvoje, Lean Canvas, lokální zdroje

Bakalářská práce se zabývá sociálním podnikáním a jeho historií v České republice. Vysvětluje související pojmy, vymezuje legislativní rámec a krátce představuje fondy Evropské unie, z jichž lze čerpat finanční podporu. Obsahuje krátký přehled fungujících sociálních podniků na našem území. V praktické části je analyzován podnik Suširna z pod Radhošťa pomocí PESTLE analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy. Na základě těchto situačních analýz je navržen projekt udržitelného rozvoje a zpracován pro přehlednost do podoby Lean Canvasu. Pro doplnění je uvedeno několik dalších doporučení k rozvoji podniku.

Abstract

Štulíková, R. (2023). *Social entrepreneurship and its trends in the Czech Republic* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: social entrepreneurship, sustainable development plan, Lean Canvas, local resources

The bachelor thesis deals with social entrepreneurship and its history in the Czech Republic. It explains the related concepts, defines the legislative framework and briefly presents the European Union funds from which financial support can be drawn. It contains a short overview of functioning social enterprises in our territory. In the practical part, Suširna z pod Radhošťa is analyzed using PESTLE analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis. Based on these situational analyses, a sustainable development project is designed and processed for clarity in the form of a Lean Canvas. For addition, several other recommendations for business development are given.