

Sociálne podnikanie ako nástroj miestneho ekonomického rozvoja



Sociálne podnikanie ako nástroj miestneho ekonomického rozvoja

Autori:

Bľanda, Jozef

Technická univerzita v Košiciach

Urbančíková, Nataša

Technická univerzita v Košiciach

Recenzenti:

doc. Ing. Ladislav Suhanyi, PhD., MBA

Ing. Andrea Hradiská PhD.

Táto publikácia vznikla na základe podpory projektu ELDORA.

Číslo projektu: 2017-1-SK01-KA202-035388

www.arr.sk/eldora

Vydala: Technická univerzita v Košiciach, 2019

ISBN 978-80-553-3263-5

Tento dokument nesmie byť kopírovaný, reprodukováný alebo akokoľvek upravovaný a použitý na akýkoľvek účel bez písomného súhlasu vydavateľa.

Všetky práva vyhradené



Obsah

| | |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Kapitola 1. Miestny ekonomický rozvoj | 5 |
| Úvod | 5 |
| Ciele vzdelávania | 5 |
| 1. Význam miestneho ekonomického rozvoja | 5 |
| 2. Základné princípy miestneho ekonomického rozvoja..... | 9 |
| 3. Globalizácia, súdržnosť a konkurencieschopnosť | 10 |
| 3.1 Globalizácia | 10 |
| 3.2 Súdržnosť..... | 12 |
| 3.3 Konkurencieschopnosť..... | 14 |
| 4. Decentralizácia a miestna ekonomika..... | 15 |
| 5. Scenáre miestneho ekonomického rozvoja | 16 |
| 5.1 Exogénny miestny ekonomický rozvoj | 17 |
| 5.2 Endogénny miestny ekonomický rozvoj..... | 18 |
| 5.3 Neo-endogénny miestny ekonomický rozvoj..... | 18 |
| 6. Nástroje uplatňovania miestneho ekonomického rozvoja | 21 |
| 7. Konceptia programu miestneho ekonomického rozvoja..... | 22 |
| 8. Rozvoj založený na vedomostiach..... | 26 |
| 9. Budovanie lokálnej sociálnej ekonomiky | 29 |
| 10. Rozdiely medzi sociálnym podnikom a sociálnym podnikaním | 33 |
| 11. Zhrnutie | 35 |
| Odporúčaná literatúra..... | 35 |
| Použité zdroje..... | 36 |
| Kapitola 2. Identifikácia príležitostí pre sociálne podnikanie..... | 41 |
| Úvod | 41 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ciele vzdelávania | 41 |
| 1. Identifikácia sociálnych podnikateľov | 41 |
| 2. Sociálne podnikanie | 42 |
| 2.1 Sociálni podnikatelia | 44 |
| 2.2 Príležitosti pre sociálne podnikanie | 47 |
| 2.3 Proces realizácie sociálneho podnikania, ktoré prináša sociálne zmeny | 51 |
| 2.3.1 Identifikácia sociálnej podnikateľskej príležitosti a návrh podnikateľskej stratégie..... | 53 |
| 2.3.2 Vytvorenie vhodnej organizačnej štruktúry podniku | 54 |
| 2.3.3 Zabezpečenie zdrojov potrebných pre financovanie podniku | 55 |
| 2.3.4 Prehodnotenie dosiahnutých výsledkov | 56 |
| 2.3.5 Rozšírenie pozitívnych dopadov sociálnej podnikania | 57 |
| 2.4 Potenciálne výzvy a zlyhania sociálneho podnikania | 57 |
| 3. Zhrnutie | 62 |
| Odporúčaná literatúra..... | 62 |
| Použité zdroje..... | 63 |
| Kapitola 3. Ako vytvoriť spoločenský dosah prostredníctvom sociálneho podnikania..... | 67 |
| Úvod | 67 |
| Ciele vzdelávania | 67 |
| 1. Sociálne inovácie | 68 |
| 1.1 Proces tvorby sociálnych inovácií..... | 69 |
| 1.2 Princípy sociálnej hodnoty | 71 |
| 2. Hodnotenie spoločenského vplyvu | 77 |
| 2.1 Fázy hodnotenia spoločenského vplyvu..... | 79 |
| 3. Riadenie výkonnosti sociálneho podniku..... | 82 |
| 4. Meranie výkonnosti sociálnych podnikov (ako merať úspech)..... | 83 |
| 5. Sociálna návratnosť investícií..... | 86 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6. Zhrnutie | 89 |
| Odporúčaná literatúra..... | 89 |
| Použité zdroje..... | 90 |
| Kapitola 4. Podnikateľský model Canvas..... | 95 |
| Úvod | 95 |
| Ciele vzdelávania | 95 |
| 1. Podnikateľský model Canvas..... | 95 |
| 1.3 Podnikateľský model Canvas a jeho využitie pre sociálne podnikanie | 95 |
| 2. Poslanie sociálneho podniku? | 99 |
| 3. Podnikateľský model Canvas v troch krokoch..... | 100 |
| 4. Vytvorenie obchodného modelu Canvas pre sociálny podnik (OMSPC)..... | 104 |
| 5. Zhrnutie | 114 |
| Odporúčaná literatúra..... | 114 |
| Použité zdroje..... | 114 |



Kapitola 1. Miestny ekonomický rozvoj

Úvod

V súčasnosti sa všetky krajiny nielen v Európe, ale aj vo svete neustále usilujú o napredovanie a rozvoj. Medzi najdôležitejšie oblasti, na ktoré sa vlády jednotlivých krajín zameriavajú patrí hospodársky rast krajiny a zlepšovanie kvality života jej obyvateľov. Snažia sa o vytváranie vhodných podmienok a prostredia, ktoré by prispelo k dosahovaniu týchto cieľov. Jedným z najúčinnějších spôsobov ako podporiť hospodársky rast krajiny a prispieť k zlepšovaniu životných podmienok je zameranie sa na rozvoj jednotlivých regiónov v danej krajine. Rozvoj regiónov môže následne prispieť k rozvoju krajiny ako celku. Mnohé krajiny a regióny sa musia navyše vyrovnáť s viacerými sociálnymi a ekonomickými problémami. Miestny ekonomický rozvoj (MER) sa zameriava práve na podporu a napredovanie lokálnych oblastí a riešenie viacerých problémov v týchto oblastiach. Dôležitosť MER spočíva v zameraní sa na menšie lokality a prispôsobenie stratégie rozvoja špecifickým podmienkam a potrebám týchto oblastí. Pre pochopenie významu a celkového fungovania MER je potrebné porozumieť základným pojmom, ktoré s ním súvisia. Táto kapitola sa zameriava na definovanie MER, jeho princípov, základných konceptov a scenárov jeho uplatňovania. Sú tu definované pojmy, ktoré úzko súvisia s MER ako globalizácia, kohézia, konkurencieschopnosť a tiež miestna ekonomika, sociálna ekonomika a sociálny kapitál.

Ciele vzdelávania

Po preštudovaní tejto kapitoly budete chápať:

- čo je MER a prečo je potrebné sa ním zaoberať;
- základné princípy, scenáre a nástroje MER;
- pojmy globalizácia, kohézia a konkurencieschopnosť;
- decentralizáciu a miestnu ekonomiku ako aj ich úlohu pri MER;
- čo je sociálna ekonomika a sociálny kapitál.

1. Význam miestneho ekonomického rozvoja

MER sa začala venovať zvýšená pozornosť v 70-tych rokoch minulého storočia. Hlavným dôvodom tohto zvýšeného záujmu o MER bolo to, že si miestne samosprávy ako aj ostatné zainteresované

subjekty začali lepšie uvedomovať skutočnosť, že medzi jednotlivými regiónmi dochádza k presunom kapitálu. Dalo by sa povedať, že MER sa stal dôležitým objektom záujmu ako reakcia na túto skutočnosť. (Svetová banka, 2003).

Uplatňovanie MER v Európe sa postupne vyvíjalo. MER sa zo začiatku praktizoval formou národných politik s priamym zásahom do ekonomiky prostredníctvom buď štátom kontrolovaných podnikov alebo masívnych grantov, daňových úľav a dotovaných úverov pre investorov v oblasti výroby. Následne sa začali rozvíjať a uplatňovať menej komplexnejšie politiky s menším zásahom štátu do ekonomiky. Tieto politiky sa zameriavali na tzv. "mäkké" investície do infraštruktúry (napr. rozvoj ľudských zdrojov, zlepšenie legislatívneho prostredia a pod.). Súčasťou týchto politik boli aj nevyhnutné investície a zabezpečenie správnej tzv. "tvrdej" infraštruktúry (napr. dopravná infraštruktúra a tvorba inžinierskych sietí). Moderné politiky MER sa sústreďujú na podporu miestneho ekonomického rozvoja prostredníctvom verejno-súkromných partnerstiev.

Vzhľadom na vývoj a celkové napredovanie v oblasti riadenia a rozhodovania pri správe štátu a jeho menších územných celkov sa začali zavádzať nové prístupy k tomuto riadeniu. Príkladom takéhoto napredovania je zmena pohľadu na miestne samosprávy a lokálne vlády a ich úlohu pri riadení a spravovaní štátu a jeho menších územných celkov. Na miestne samosprávy sa začalo pozeráť ako na aktérov, ktorí môžu tiež prispievať k riadeniu a rozvoju krajiny. Boli na nich delegované a prenesené viaceré kompetencie týkajúce sa riadenia a hospodárenia na miestnej úrovni. Aplikovanie vhodných strategických prístupov pri vykonávaní prenesených kompetencií a pri riadení miestnych oblastí môže významným spôsobom napomôcť pri zvyšovaní efektívnosti a výkonnosti samospráv. Samosprávy a ich predstavitelia sa takto môžu aktívne podieľať na vytváraní a rozvíjaní priaznivého prostredia pre všetky skupiny obyvateľov a aktérov, ktorí žijú a pôsobia v daných lokalitách. Jedná sa o jednotlivcov, celé komunity obyvateľov, podnikateľov, podnikateľské subjekty a podobne. Samosprávy tak majú možnosť rozvíjať prosperitu, životnú úroveň a pomáhať lokálnym oblastiam a obyvateľom vyrovnáť sa s meniacou sa alebo nepriaznivou ekonomickou situáciou. Lokálne oblasti, mestá ale aj obce sa tak môžu stať hybnou silou a nástrojom pre ekonomický rozvoj nielen danej lokality, ale aj krajiny ako celku (Svetová banka, 2003). Samosprávy a lokálne vlády týmto zohrávajú významnú úlohu pri uplatňovaní MER, keďže práve tieto subjekty disponujú nástrojmi, ktoré podporia podnikateľsky priaznivé prostredie. Ide o vytváranie vhodného podnikateľského prostredia a nie o ovplyvňovanie


jednotlivých podnikov alebo podnikateľov (Ward et al., 1998). Všetky spomenuté skutočnosti dali MER nový rozmer.

Miestny ekonomický rozvoj môžeme definovať ako proces, v rámci ktorého sa vytvárajú partnerstvá medzi orgánmi miestnej samosprávy, záujmovými združeniami, mimovládnyimi organizáciami a súkromným sektorom. Účelom týchto partnerstiev je vzájomná spolupráca združených subjektov, ktoré sa angažujú pre zabezpečovanie verejného blaha. Výsledkom sú opatrenia, ktoré pomáhajú vytvárať lepšie podnikateľské prostredie, ktoré následne vytvára podmienky pre ekonomický rast a vznik nových pracovných miest, pričom z toho má prospech celá spoločnosť. MER je založený na princípe, že bohatstvo v miestnych komunitách neprináša vláda, ale súkromné podniky, ktorých napredovanie závisí na podnikateľsky priaznivých podmienkach, preto kľúčom k prosperite je im tieto podmienky vytvoriť. (European Commission, 2002).

MER možno považovať za metódu, ktorá pomáha zlepšovať kvalitu života obyvateľov, podporovať alebo zrýchľovať rozvoj komunity, rozvíjať alebo zachovávať miestne bohatstvo, prekonávať zlyhania trhu, posilňovať súdržnosť a realizovať miestne rozvojové projekty (Jouen et al., 2010).

MER sa snaží riešiť problémy, ktoré bránia podnikateľským aktivitám v regiónoch a tým aj zabraňujú alebo spomaľujú rozvoj týchto regiónov. Tu zohrávajú dôležitú úlohu práve miestne samosprávy a lokálni aktéri a to kvôli ich schopnosti navrhnúť najlepšie riešenia pre najdôležitejšie oblasti rozvoja svojho regiónu, nakoľko najlepšie poznajú miestne podmienky, prostredie a vedia, čo najviac chýba v daných lokalitách.

Medzi najčastejšie **problémy** lokálnych oblastí patria (Európska Komisia, 2010):

- obmedzený prístup podnikateľov k financiám;
 - právne predpisy komplikujúce zakladanie podnikov;
 - málo efektívne riadenie niektorých podnikov;
 - podniky nie sú inovatívne;
 - neexistujú žiadne ľahko dostupné priestory a podporné siete pre podniky;
 - v niektorých oblastiach chýbajú adekvátne komunálne služby a dopravná infraštruktúra;
 - nedostatok informácií o pracovných príležitostiach, ktoré sú dostupné v daných regiónoch;
 - obyvatelia žijúci v lokálnych oblastiach nemajú zručnosti, ktoré požadujú zamestnávateľia;
 - niektoré oblasti sú pre investorov málo atraktívne;
- 

- sociálne problémy bránia obyvateľom získať zamestnanie.

MER prináša tiež významnú pridanú hodnotu, ktorá spočíva hlavne v dlhodobých výsledkoch (Jouen et al., 2010) a týka sa piatich dôležitých oblastí:

1. pochopenie nových modelov rozvoja a riešenie problémov regionálneho rozvoja;
2. zlepšovanie riadenia regiónu;
3. prispievanie k politike súdržnosti EÚ;
4. územná integrácia a zlepšenie finančných mechanizmov;
5. podpora a spoluprácu medzi regiónmi.

Medzi ďalšie hlavné charakteristiky MER patria:

- MER stanovuje rozvojovú činnosť v rámci územného a nie odvetvového rámca, pričom územný rozsah je menší ako národná úroveň;
- ekonomické činnosti zamerané na rozvoj sú štruktúrované tak, aby maximalizovali potenciál vyplývajúci z výhod, ktorými disponujú lokálne oblasti pri využití lokálnych zdrojov;
- MER je zameraný na potreby, kapacity a perspektívy miestnych obyvateľov (Ward et al., 1998).

Ďalším podstatným dôvodom, prečo sa MER dostáva do pozornosti, je skutočnosť, že mestá a obce musia čeliť výzvam, a následne sa s nimi vyrovnávať, a to na všetkých úrovniach. Či už ide o výzvy medzinárodné, národné, regionálne, metropolitné, lokálne alebo týkajúce sa znevýhodnených skupín obyvateľstva a sivej ekonomiky (Swinburn et al., 2006).

V rámci MER rozoznávame **tri hlavné typy rozvoja** (Helmsing, 2003):

1. Prvý typ sa týka tých činností, ktoré možno všeobecne označiť ako ekonomický rozvoj miestnej komunity. Tento typ sa môže uplatňovať pri rozvoji vidieckeho aj mestského prostredia, napriek výskytu viacerých odlišností. Jeho hlavnou podstatou je zlepšovanie kvality života domácností a tiež znižovanie chudoby a zraniteľnosti regiónov.

2. Druhý typ sa týka rozvoja a podpory podnikania a podnikateľského prostredia v regióne, pričom cieľovú skupinu predstavujú hlavne malé a stredné podniky, ktoré v regióne fungujú. Tento typ sa

zakladá na špecializácii a prekonávaní prekážok a obmedzení, s ktorými sa stretávajú miestne podniky pri podnikaní.

3. Tretí typ sa týka celkového plánovania a riadenia ekonomického a fyzického rozvoja regiónu.

2. Základné princípy miestneho ekonomického rozvoja

MER a jeho stratégie sa začali uplatňovať vo veľkom počte krajín a vo viacerých oblastiach. Ciele stratégií boli rozdielne a zameriavali sa na rozličné cieľové skupiny obyvateľov. Každá krajina navyše disponuje svojim špecifickým prostredím a kultúrou, preto sa prístupy k MER môžu odlišovať v závislosti od krajiny. Aj napriek týmto rozdielnostiam môžeme identifikovať spoločné základné princípy MER:

1. **Princíp spoločného blaha:** vychádza zo silného prepojenia a spoločnej identity všetkých subjektov v danej lokalite. Miestne ekonomické iniciatívy chápu svoju lokalitu resp. komunitu ako koherentný a vzájomne závislý ekonomický systém, ktorého ciele nie sú individuálne, ale spoločné pre všetkých aktérov.
2. **Princíp integrovaného alebo holistického prístupu:** je založený na integrovanom alebo celistvom chápaní ekonomiky, ktorá zahŕňa nielen výrobu tovarov a služieb, ale aj sféru environmentálnych, spoločenských a kultúrnych aktivít.
3. **Princíp uspokojovania potrieb:** znevýhodnené a zaostalejšie oblasti sú charakteristické tým, že niektoré tovary a služby nie sú v dostatočnej miere zabezpečené súkromnými podnikmi ani štátom. V tomto prípade je potrebné, aby iniciatívu prebrali inštitúcie tretieho sektora a zamerali svoje aktivity miestneho rozvoja najmä na:
 - a. základné potreby ako sú potraviny a bývanie;
 - b. menšie technické systémy pre energetiku, dopravu a zásobovanie vodou;
 - c. miestne kultúrne aktivity a podporu kultúrneho dedičstva;
 - d. voľnočasové a rekreačné služby;
 - e. ochranu životného prostredia;
 - f. služby mestskej infraštruktúry.
4. **Princíp obnovy miestnych hospodárskych cyklov:** všetky aktivity MER by nemali byť realizované samostatne a izolovane, ale mali byť vytvárať integrovaný miestny akčný plán, ktorý podporí obnovu miestnych hospodárskych cyklov. Dôležitým nástrojom v tomto kontexte je

sledovanie peňažných tokov v rámci lokality alebo komunity. Pre obnovu fungovania miestnych hospodárskych cyklov je dôležité, aby peniaze v čo najväčšej miere cirkulovali v danej lokalite.

5. **Princíp budovania a zlepšovania sociálneho kapitálu:** dôležitým prvkom pri realizácii stratégií MER je zapájanie samotných obyvateľov daného regiónu do aktivít rozvoja. MER potrebuje využívať existujúce kapacity miestnych obyvateľov ako napr. ich vedomosti, znalosti a zručnosti. V zaostalejších oblastiach sú tieto kapacity často nedostatočne využívané a zanedbávané. MER je preto aj o mobilizácii nevyužitých zdrojov miestneho obyvateľstva a ich premene na skutočný produktívny kapitál.
6. **Princíp rozvoja zameraného na komunitu:** V prípade lokalít, kde je sociálny kapitál slabý a nedostatočne rozvinutý je potrebné opätovné budovanie sociálnej infraštruktúry. V takomto prípade musí proces MER začať na prvý pohľad neekonomickými aktivitami, ktoré sa sústreďujú na budovanie komunit a komunitný rozvoj (Birkhölzer, 2009).

3. Globalizácia, súdržnosť a konkurencieschopnosť

Medzi faktory a procesy, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú, formujú a podnecujú všetky procesy, aktivity a stratégie súvisiace s MER patria:

- globalizácia,
- súdržnosť a
- konkurencieschopnosť.

3.1 Globalizácia

Na globalizáciu sa môžeme pozeráť z rôznych uhlov pohľadu. Globalizácia v pozitívnom zmysle predstavuje samotný proces integrácie do svetovej ekonomiky. V normatívnom zmysle, globalizácia popisuje stratégiu rozvoja, ktorá je založená na rýchlej integrácii v rámci svetovej ekonomiky. Globalizácia zároveň znamená rozširovanie hospodárskych aktivít mimo hranice štátov prostredníctvom medzinárodného obchodu, medzinárodných investícií a medzinárodných financií. Je charakterizovaná aj ako proces, ktorý sa spája s rastúcou otvorenosťou ekonomiky, rastúcou hospodárskou vzájomnou závislosťou a s prehĺbovaním hospodárskej integrácie vo svetovej ekonomike (Nayyar, 2006).


Súperenie medzi mestami a regiónmi sa v posledných rokoch zintenzívnilo, pretože informačné a komunikačné technológie, rýchle dopravné spojenia a nižšie dopravné náklady umožnili súperenie na globálnom trhu v reálnom čase. Silná celosvetová konkurencia núti mestá a regióny, aby identifikovali svoju pozíciu v rámci globálnych procesov a rozvíjali sa hlavne v tých oblastiach, v ktorých by mohli vyniknúť a získať konkurenčnú výhodu oproti ostatným. Aby boli mestá a regióny konkurencieschopné na vnútroštátnej alebo medzinárodnej úrovni potrebujú hlavne disponovať adekvátnou znalostnou infraštruktúrou s prepojením na globálnu znalostnú ekonomiku, koncentráciou dobre vzdelaných ľudí a aj technologickou (najmä elektronickou) infraštruktúrou (Velibeyoglu et al., 2008).

Globalizácia poskytuje mnohé príležitosti pre miestne samosprávy z hľadiska investovania a rozvoja, ako napr. prístup na nové trhy ale aj možnosti vstupu na lokálne trhy pre zahraničných konkurentov (Swinburn et al., 2006). To zároveň prináša aj väčšiu súťaživosť pre lokálne oblasti a miestnych aktérov.

Globalizácia pozitívne vplyva na riešenie globálnych nerovností a rast menej rozvinutých krajín a regiónov (Baddeley, 2006). V rozvojových ekonomikách podporuje hlavne:

- rast obchodu;
- ľahší prístup na medzinárodné kapitálové trhy;
- rozvoj infraštruktúry;
- export;
- hospodársku súťaž;
- využitie úspor z rozsahu;
- makroekonomickú stabilitu;
- priame zahraničné investície.

Globalizácia neovplyvňuje iba krajiny a regióny, ale má dopad aj na jednotlivcov, a to prostredníctvom troch hlavných efektov (Goldberg et al., 2007):

- zmeny pracovných príjmov;
 - zmeny cien a následné zmeny v spotrebe obyvateľstva;
 - zmeny v rozhodovaní sa domácností týkajúce sa voľby medzi prácou a voľným časom.
- 

Globalizácia pozostáva z ekonomickej integrácie, sociálnej integrácie a politickej integrácie a zahŕňa zmeny, ktoré vytvárajú príležitosti, ale aj hrozby (Sapir, 2006).

Spomenuté charakteristiky a črty globalizácie sa podieľajú na formovaní smerovania MER, nakoľko fenomén globalizácie prináša do miestnej ekonomiky procesy a prvky, ktoré ovplyvňujú vývoj a správanie sa regiónov a majú dopad aj na ich vnímanie potreby rozvoja a snahu držať krok s vyspelejšími a rozvinutejšími regiónmi.

3.2 Súdržnosť

Podpora verejnosti a súdržnosť miestnej komunity sú kľúčovými faktormi, ktoré prispievajú k návrhu a následne efektívnemu uplatňovaniu stratégie MER. Sociálnu súdržnosť alebo kohéziu môžeme charakterizovať ako **mieru do akej obyvatelia spolupracujú pri krízových situáciách alebo pri využívaní príležitostí** a predstavuje významný faktor, ktorý formuje a určuje ekonomickú výkonnosť krajiny alebo regiónu (Easterly et al., 2006). Pri sociálnej súdržnosti si ale treba uvedomiť, že to nie je iba aktuálny stav alebo nemeniacia sa veličina. Sociálna súdržnosť teda predstavuje proces budovania a zdieľania spoločných hodnôt komunity, znižovania rozdielov v bohatstve a príjmoch. Pomáha tiež vytvárať v ľuďoch pocit, že sú súčasťou komunity a zapájajú sa do života komunity a čelia spoločným výzvam (Jenson, 1998). Sociálna súdržnosť upriamuje pozornosť na povahu a rozsah sociálnych a ekonomických rozdielov v spoločnosti. Jedná sa o rozdiely napríklad v príjmoch, etnickej príslušnosti, politickom presvedčení, jazyku alebo inej demografickej premennej (Easterly et al., 2006).

Počas rokov 1974 až 1994, kedy svet čelil globálnej recesii, sa ukázalo, že jednotlivé krajiny na ňu reagovali rôzne. Krajiny so slabými verejnými inštitúciami a nejednotnou spoločnosťou reagovali na nepriaznivú ekonomickú situáciu horšie ako tie, kde boli kvalitné verejné inštitúcie a celá spoločnosť bola jednotná (Rodrik, 1999). Spoločnosti s vyšším stupňom spoločenskej súdržnosti vždy rástli rýchlejšie ako tie, kde bola súdržnosť na nižšej úrovni (Easterly et al., 2006). V období po hospodárskej kríze v roku 2008 sa snažili národné vlády a regionálne samosprávy lepšie pripraviť na prípadné ďalšie nepriaznivé hospodárske situácie a začali hľadať mechanizmy a nástroje na ľahšie prekonávanie vzniknutých kríz. V rámci tejto snahy si národné a regionálne vlády v štátoch Európskej únie určili dva základné ciele. Prvým bolo vybudovanie lepšej správy vecí verejných a druhým bolo práve presadzovanie sociálnej súdržnosti.

Podpora sociálnej súdržnosti prebieha spoločne so zmenami v riadení a s implementáciou neoliberalných politík, ktoré kladú značný dôraz na konkurencieschopnosť. Politiky zamerané na sociálnu súdržnosť sú v každej krajine formované nielen špecifickými politickými a kultúrnymi tradíciami, ale aj odporúčaniami medzinárodných organizácií ako sú napríklad Svetová banka, Medzinárodný menový fond, OECD alebo Európska únia. Tieto inštitúcie odporúčajú aplikovať nové prístupy zamerané na rast miest a obcí a na tvorbu politík, ktoré umožnia prekonať problémy so sociálnym vylúčením a oslabenou sociálnou súdržnosťou (Eizaguirre et al., 2012). Koncept sociálnej súdržnosti by mal zohľadňovať mechanizmy sociálneho vylúčenia a integrovať ich s politikou/do politiky zameranou/zameranej? na občanov a verejnú diskusiu. V súvislosti s tým chápeme sociálnu súdržnosť ako uznanie existencie rôznych spoločenských a územných skupín obyvateľov v meste alebo inej lokalite a taktiež zohľadnenie ich záujmov, ako aj schopnosť týchto skupín organizovať sa v meste alebo regióne a vytvárať rozličné inštitúcie, prostredníctvom ktorých tieto skupiny presadzujú svoje záujmy a podieľajú sa na rozhodovaní o budúcom vývoji daného mesta alebo regiónu (Cassiers et al., 2012).

Dôležitými prvkami, ktorým je potrebné venovať zvýšenú pozornosť pri uplatňovaní MER sú:

- vhodne nastavená politika rozvoja;
- kvalita a úroveň riadenia verejných aj súkromných inštitúcií, ktoré pôsobia v danej oblasti.

Nedostatočná kvalita a úroveň riadenia inštitúcií pôsobiacich v danej lokalite a neschopnosť zaviesť a uplatňovať lepšie politiky v lokálnej oblasti sa totiž často označujú za hlavné príčiny spomaľovania rastu, výskytu chudoby a vzniku občianskych konfliktov v lokálnych oblastiach. Miestna samospráva, jej predstavitelia a tvorcovia politík sa často stretávajú s obmedzeniami pri snahe riadiť MER. Jeden z hlavných dôvodov prečo dokonca aj dobrí politici v krajinách po celom svete, ale najmä v krajinách s nízkymi príjmami, zavádzajú zlé politiky je skutočnosť, že čelia významným sociálnym obmedzeniam pri presadzovaní reforiem. Tieto obmedzenia závisia od stupňa sociálnej súdržnosti (kohézie) v rámci krajiny. Ukazuje sa, že sociálna súdržnosť určuje kvalitu a úroveň riadenia verejných inštitúcií, čo má dôležitý vplyv na to, či a ako sa navrhujú a implementujú politiky rastu. Sociálna súdržnosť krajiny a regiónu je nevyhnutná na vytvorenie dôvery a následnej trepezlivosti potrebnej na implementáciu reforiem. Občania musia dôverovať vláde, že krátkodobé negatíva, ktoré nevyhnutne vyplývajú z reformy, budú kompenzované väčšími dlhodobými prínosmi (Easterly et al., 2006).

3.3 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť je dôležitým faktorom ovplyvňujúcim MER, nakoľko miera v akej dokážu krajiny a regióny konkurovať ostatným môže rozhodovať o ich rozvoji. To si uvedomuje aj Európska únia a podporuje každú snahu regiónov o zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti prostredníctvom rozličných regulácií, vytváraním príležitostí, finančnými programami alebo presmerovaním právomocí na miestne samosprávy. Otvorenosť vládnych štruktúr, presadzovanie účinnej politiky a podpora spolupráce medzi podnikateľmi a samosprávou majú tiež za úlohu podporovať konkurenčné prostredie (Eizaguirre et al., 2012).

V Európskej únii nadobudla problematika konkurencieschopnosti mimoriadny význam vo vzťahu k Lisabonskej stratégii a jej zameraniu na rast. Cieľom Lisabonskej stratégie bolo zvyšovanie konkurencieschopnosti Európskej únie voči USA. Posilnenie konkurencieschopnosti sa nesústreďovalo len na makroekonomickú úroveň, ale kľúčový význam tejto stratégie bol upriamený tiež na regionálnu, mestskú a miestnu úroveň. Zástupcovia verejných inštitúcií sa začali intenzívne zaujímať o konkurenčnú výkonnosť regiónov a miest, pričom sa snažili identifikovať kľúčové oblasti rozvoja a faktory, ktoré určujú regionálnu a mestskú konkurencieschopnosť a následne navrhnuť politiky na podporu týchto oblastí a faktorov.

Regionálnu alebo mestskú konkurencieschopnosť definujeme ako mieru úspešnosti, v akej si regióny a mestá dokážu konkurovať. Regióny a mestá si môžu konkurovať vo viacerých oblastiach ako napríklad podielom na exporte na národných alebo medzinárodných trhoch alebo pri prilákaní kapitálu a pracovníkov (Martin et al., 2012).

Podľa niektorých autorov je pojem konkurencieschopnosť ekvivalentný s pojmom atraktivita alebo schopnosť regiónu súťažiť s inými miestami na globálnom trhu mobilného kapitálu a práce (Jarvis, 2007). S konkurencieschopnosťou v rámci MER je spojený aj trvalo udržateľný rozvoj. S rýchlou urbanizáciou a jej dôsledkami na životné prostredie ešte narastá dôležitosť trvalo udržateľného rozvoja miest. Trvalo udržateľný rozvoj v kontexte MER znamená schopnosť vytvárať bohatstvo a zdroje v súčasnosti a zabezpečiť túto možnosť aj v budúcnosti a to posilňovaním schopnosti miest a regiónov vytvárať bohatstvo zvýšením produktivity a zvyšovaním konkurencieschopnosti mesta v trhovom prostredí (Velibeyoglu et al., 2008).

4. Decentralizácia a miestna ekonomika

MER je zameraný hlavne na lokálne oblasti a regióny a kľúčoví aktéri (hlavne miestne samosprávy a ich predstavitelia) v týchto oblastiach sú najlepšie informovaní o miestnych potrebách a záujmoch a sú v priamom kontakte s miestnymi obyvateľmi. Práve preto miestne orgány samosprávy sa v súčasnosti javia ako kľúčový mechanizmus, ktorý zohráva významnú úlohu v ekonomickom rozvoji. Ale nato, aby mohli vykonávať všetky potrebné činnosti a opatrenia v súvislosti s MER je nevyhnutné, aby mali aj potrebné nástroje a najmä právomoci. Dôležitým faktorom je v tomto prípade miera obmedzenia, ktorá reguluje samosprávy. Pri nedostatočnej autonómii sú aktivity samospráv obmedzené (Bentley et al., 2013).

Decentralizácia preto predstavuje významný faktor, ktorý ponúka lokálnym aktérom potrebné mechanizmy a nástroje pre zapojenie sa do MER a predstavuje tak jednu z najdôležitejších reforiem, ktorá sa v posledných rokoch začali uplatňovať v krajinách po celom svete. Dôležitosť decentralizácie vyplýva z jej potenciálnych dôsledkov na kvalitu riadenia samospráv, keďže je založená hlavne na rekonštrukcii vlády. Jedná sa o zmenu hierarchického a byrokratického mechanizmu riadenia zhora nadol až po systém samosprávy. Cieľom takejto reformy spravovania je dosiahnuť, aby sa samosprávy podieľali a spolupracovali pri riadení regiónov. V snahe o dosiahnutie tohto cieľa sú viaceré kompetencie a zdroje prenášané na príslušné orgány miestnej samosprávy (Faguet, 2014). Úlohou decentralizácie je zredukovať alebo zrušiť byrokratickú záťaž, podporiť miestne komunity, aby si svoje záležitosti riešili podľa seba a podľa svojich špecifických potrieb, zvyšovať kontrolu verejných financií na lokálnej úrovni, diverzifikovať poskytovanie verejných služieb, zvýšiť kontrolu samospráv zo strany verejnosti a posilniť zodpovednosť voči miestnym obyvateľom (HM Government, 2010). S postupom procesu decentralizácie nadobúda otázka MER ešte väčší význam, nakoľko sa decentralizácia čoraz viac považuje za nástroj na podporu ekonomického rozvoja. Základným prínosom decentralizácie je zvýšenie hospodárskej efektívnosti a to prostredníctvom poskytovania výstupov na lokálnej úrovni, ktoré sú upravené podľa lokálnych potrieb, čo následne vedie k rýchlejšiemu zvyšovaniu sociálneho blahobytu. Tento spôsob je efektívnejší ako keby boli výstupy stanovené na centrálnej úrovni. Decentralizácia zároveň prináša vysokú ekonomickú výkonnosť (Stansel, 2005).

Prenesenie kompetencií na nižšie vládne úrovne so sebou prináša viaceré prínosy, ktoré môžu napomôcť pri lepšom spravovaní lokálnych oblastí a podporiť rozvoj týchto oblastí. Ide najmä o:

- zmenu štruktúry spravovania tak, aby sa zlepšili zodpovednosti a schopnosti lokálnych vlád a taktiež, aby sa zvýšila občianska participácia na spravovaní;
- zníženie rizika zneužitia moci presunutím niektorých funkcií a zdrojov z ústrednej vlády na nižšiu úroveň;
- zlepšenie politickej stability tým, že znevýhodneným menšinám dáva možnosti participovať na rozhodovaní v danej lokálnej oblasti a tým majú títo občania možnosť priamo riešiť problémy, ktoré sa týkajú ich nepriaznivej situácie;
- zvýšenie politickej konkurencie tým, že sú vytvárané viaceré menšie oblasti, ktoré môžu politici ovládať a v ktorých môžu rozhodovať (Faguet, 2014; Faguet, 2012).

Decentralizácia môže vplývať na MER aj tým, že vytvára prostredie, v ktorom sa do vysokých postavení v rámci samospráv dostávajú čoraz viac kvalifikovaní a kompetentní ľudia, u ktorých je predpoklad lepších znalostí a vyššia angažovanosť sa v MER ako u ich predchodcov. Toto vyplýva zo skutočnosti, že decentralizácia zvyšuje hospodársku súťaž tým, že poskytuje nové možnosti pre nezávisle zvolených politických predstaviteľov, aby preukázali svoje schopnosti ako spravovať danú lokalitu. Možnosť, že úspešní miestni úradníci sa budú dostávať do vyšších funkcií, zvyšuje predpoklady na poskytovanie lepších verejných služieb (Faguet, 2014).

5. Scenáre miestneho ekonomického rozvoja

Poznáme viaceré prístupy k uplatňovaniu MER zamerané na priame angažovanie sa lokálnych aktérov pri vytváraní hospodárskej stability daného regiónu, pričom hlavným cieľom je zlepšovať ekonomickú silu regiónu do budúcnosti a zároveň zlepšovať kvalitu života obyvateľov (Svetová banka, 2003).

Pri podpore miestneho hospodárstva je potrebné zohľadňovať miestne špecifiká a charakteristiky. Každá lokálna oblasť, mesto alebo obec má totiž jedinečné podmienky a odlišnosti, ktoré môžu mať vplyv na MER a zvolenú stratégiu pri uplatňovaní MER programu. Dôležitým faktorom je aj spolupráca viacerých obcí nakoľko pri spolupráci viacerých obcí si tieto obce alebo oblasti môžu vzájomne pomôcť. (Svetová banka, 2003).

V rámci MER existujú dva základné prístupy k tomuto rozvoju:



1. analytický prístup, ktorý je viac orientovaný na jednotlivé činnosti a politiky uplatňované pri MER;
2. opisný prístup, ktorý sa zameriava na všetky ekonomické činnosti zohľadnené pri MER.

MER môže byť:

- exogénny
a/alebo
- endogénny

V súčasnosti sa dostáva do popredia tiež nová koncepcia a to neo-endogénny MER.

5.1 Exogénny miestny ekonomický rozvoj

Exogénny MER vychádza z dvoch hlavných princípov:

1. úspory z rozsahu a
2. koncentrácia.

Hlavným hnacím motorom tohto typu MER je okolie danej oblasti, teda vychádza z externého prostredia a je iniciovaný aktérmi z vonku. Tento typ rozvoja sa začal uplatňovať v období po druhej svetovej vojne.

Rozoznávame dve základné fázy exogénneho rozvoja (Gkartzios et al., 2014):

1. fáza sa zameriava hlavne na konsolidáciu miestnych štruktúr a zlepšovanie infraštruktúry;
2. fáza je orientovaná na podporu zamestnanosti v lokálnej oblasti, a to hlavne prostredníctvom podpory podnikov a investícií do dopravnej a komunikačnej infraštruktúry.

Úspešným aplikovaním modelu exogénneho MER dochádza napríklad k zvyšovaniu miery zamestnanosti, zlepšeniu technickej, dopravnej a komunikačnej infraštruktúry lokálnych oblastí. Tento rozvoj taktiež pomáha predchádzať vyľudňovaniu lokálnych oblastí.

Exogénny MER so sebou prináša viaceré riziká:

1. závislosť od investícií a podpory zvonka;

2. vývoz následných príjmov z rozvoja daných oblastí do oblastí odkiaľ pochádzajú investície použité pri rozvoji;
3. možnosť vzniku demokratického deficitu, keďže sa miestni aktéri a občania neangažujú pri uplatňovaní rozvoja a neparticipujú na rozvoji lokálnych oblastí (Woods, 2009);
4. odkázanosť na ďalšie dotácie a politické rozhodnutia od vzdialených iniciátorov rozvoja;
5. podpora len určitých oblastí a podnikov, pričom iné sú zanedbávané (Ward et al., 1998).

5.2 Endogénny miestny ekonomický rozvoj

Endogénny MER sa začal v Európe uplatňovať od roku 1990 a to hlavne z iniciatívy Európskej únie.

Hlavným princípom endogénneho rozvoja je sústredenie sa na **rozvoj špecifických zdrojov lokálnych oblastí**, najmä na:

- prírodné zdroje;
- ľudské zdroje;
- kultúrne zdroje.

Podpora a rozvoj týchto špecifických zdrojov predstavujú kľúčový faktor pre trvalo udržateľný rozvoj. Hnacím motorom tohto prístupu sú miestne iniciatívy, miestne podnikanie a podniky. Endogénny rozvoj sa zameriava na budovanie kapacít, rozvoj zručností, inštitúcií, infraštruktúry a snahu predchádzať sociálnemu vylúčeniu (Gkartzios et al., 2014). **Nevýhodou endogénneho rozvoja** je to, že v niektorých prípadoch sú uprednostňované iniciatívy silných lokálnych aktérov a niektorí slabší aktéri nemajú príležitosť zapojiť sa do rozvoja (Gkartzios et al., 2014).

5.3 Neo-endogénny miestny ekonomický rozvoj

Neo-endogénny MER je koncepcia, ktorá spája exogénny a endogénny typ rozvoja a predstavuje hybridný model ekonomického rozvoja. Tento prístup sa zameriava na dynamické interakcie a spoluprácu medzi lokálnymi oblasťami a jej hlavnými aktérmi a širším politickým, inštitucionálnym, podnikateľským a prírodným prostredím. Pri uplatňovaní konceptu neo-endogénneho MER môžu spolupracovať rôzni aktéri na miestnej úrovni, národnej úrovni (vláda), nadnárodnej úrovni (Európska únia) a taktiež mimovládne organizácie. Model neo-endogénneho ekonomického rozvoja je založený na spolupráci akejkoľvek kombinácie vyššie uvedených subjektov (Gkartzios et al., 2014).

Cieľom neo-endogénneho MER nie je vytlačiť národné alebo lokálne inštitúcie a aktérov z procesu návrhu a realizácie MER, ale snaha dosiahnuť partnerstvo a dlhodobú spoluprácu medzi týmito aktérmi (Adamski et al., 2007). Ide o zmiešaný prístup, ktorý zahŕňa zdroje potrebné pre realizáciu MER a kontrolu celého procesu. Dochádza k spolupráci miestnych aktérov a aktérov z vonku. (Terluin, 2003). Neo-endogénny prístup chápe mocenské vzťahy medzi aktérmi a úrovňami riadenia a následne upravuje stratégie MER tak, aby vyššie postavené inštitúcie a aktéri z vyšších vládnych úrovní poskytl nižším vládny úrovniam a aktérom podporu a potrebné právomoci pre návrh a realizáciu stratégie MER (Shucksmith, 2010). Tabuľka 1 zobrazuje základné princípy a porovnáva jednotlivé prístupy pri uplatňovaní MER.

Tabuľka 1 Základné princípy a porovnanie exogénneho, endogénneho a neo-endogénneho rozvoja

| | Exogénny rozvoj | Endogénny rozvoj | Neo-endogénny rozvoj |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hlavný princíp | úspory z rozsahu, koncentrácia | využívanie miestnych zdrojov pre udržateľný rast | snaha o rozvoj miestnych zdrojov, ktoré poskytujú daným oblastiam konkurenčnú výhodu |
| Hnací motor | exogénni aktéri | miestne iniciatívy a podnikateľské aktivity | prepojenie a spolupráca miestnych a vonkajších aktérov a faktorov, štát je sprostredkovateľ |
| Funkcia vidieckych oblastí | produkcia najmä potravín pre mestské oblasti | rôzne ekonomické služby | rôzne produkty a ekonomické služby |
| Hlavné problémy rozvoja vidieckych oblastí | nízka produktivita a nevýhodná poloha na perifériách | obmedzené kapacity a možnosti oblastí alebo skupín, ktoré by sa mali podieľať na ekonomických činnostiach | nedostatočná ponuka služieb nerovnosti v komunite, ktorá žije v týchto oblastiach odľahlosť a izolácia |
| Zameranie na rozvoj vidieckych oblastí | rozvoj poľnohospodárstva | budovanie kapacít (zručností, inštitúcie, infraštruktúra) | holistický prístup – pozornosť je venovaná budovaniu kapacít, rozvoju miestnych zdrojov, podpore inovácií a predchádzaniu sociálnemu vylúčeniu |

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Ward et al, 2005) a (Bosworth et al., 2016)

Poznáme aj iné prístupy ako napr.:

- rozvoj uplatňovaný zhora;
- rozvoj uplatňovaný zvonku;
- čakanie na to, čo sa stane;
- rozvoj uplatňovaný zvnútra.

Prvý a posledný typ sa môžu stotožňovať s exogénnym respektíve s endogénnym MER.

Pri rozvoji uplatňovanom zhora hlavnú úlohu zohráva štát a jeho uplatňovanie je smerované zhora nadol, teda z ústrednej vládnej úrovne na regionálnu vládnu úroveň. V tomto scenári sú všetci miestni aktéri závislí na rozhodnutiach centrálnej vlády, pretože štát je tu hlavným zodpovedným aktérom, ktorý určuje postupy pri všetkých druhoch rozvoja. Daný prístup je často uplatňovaný v štátoch s centrálnou vládou a je charakteristický vysokým stupňom závislosti lokálnych oblastí na opatreniach, ktoré určuje centrálna vláda. Pri tomto scenári často zlyháva stratégia MER určovaná z centrálnej úrovne (Birkhölzer, 2009).

Pri rozvoji uplatňovaní zvonku miestni aktéri a lokálna vláda tiež veria, že v rámci MER nemôžu nič spraviť sami a čakajú na potrebné investície, zdroje a investorov zvonku. Tento scenár je väčšinou aplikovaný v menej rozvinutých krajinách. Problémom je skutočnosť, že investori si väčšinou snažia vyjednať značné výhody za to, že prídu investovať do danej lokality. Záujmy a ciele investorov sa navyše nemusia zhodovať so záujmami danej lokality. Finančné investície tohto druhu sú v súčasnosti veľmi dynamické a flexibilné a navyše môžu ľahko prechádzať z jedného miesta na druhé, ak investori nájdu lepšie podmienky pre svoje investície. Z hľadiska udržateľnosti je snaha zamerať scenár na rozvoj zvonku a získanie investorov zvonku veľmi riskantná (Birkhölzer, 2009).

Pri uplatňovaní scenára „čakanie na to, čo nastane“ sú miestni aktéri pasívni a iba reagujú na to, čo sa stane. Na tento scenár MER môžeme tiež nazerať ako na prirodzený proces výberu, pri ktorom sa MER riadi prirodzenými aktivitami trhu a rozvojom danej lokality (Birkhölzer, 2009).

Pri rozvoji uplatňovanom zvnútra najdôležitejšiu úlohu tu, na rozdiel od predchádzajúcich scenárov, zohrávajú lokálni aktéri. Práve táto stratégia a tento scenár predstavujú jadro a podstatu MER, nakoľko si obyvatelia lokálnych oblastí začnú uvedomovať skutočnosť, že ani štát, ani investori, ani trhová ekonomika im nezabezpečia adekvátne podmienky na život a uspokojovanie ich potrieb v takom rozsahu, ako by to bolo možné. Pre obyvateľov to znamená, že ak nie sú ochotní sa presťahovať do lepšie rozvinutej lokality, musia sa aktívne zapájať do aktivít MER sami.

Obyvatelia a aktéri na lokálnej úrovni potom začínajú sami vytvárať a uplatňovať stratégie MER, pričom tieto aktivity často vedú aj k zakladaniu nových sociálnych podnikov (Birkhölzer, 2009).

6. Nástroje uplatňovania miestneho ekonomického rozvoja

Rozoznávame viaceré nástroje, ktoré sa používajú pri MER a zameriavajú sa na rozličné oblasti miestneho hospodárstva ako napr.:

1. Nástroje na zvýšenie dostupnosti finančných prostriedkov na miestnej úrovni:

Nedostatok financií je jednou z hlavných prekážok rozvoja podnikateľského prostredia na miestnej úrovni. Obce len výnimočne poskytujú finančné prostriedky a iné finančné výhody pre podniky. Medzi vhodné nástroje v tejto oblasti patria:

- poskytovanie informácií podnikom o možnostiach získania finančných prostriedkov na podporu podnikania;
- zavedenie úverového nástroja na neziskovom princípe;
- vytvorenie podmienok pre banky na otvorenie pobočiek v danej lokalite (napr. podpora pri hľadaní priestorov a pod.);
- zlepšenie prístupu k financovaniu (Európska komisia, 2002).

2. Nástroje na podporu rozvoja podnikania a malých a stredných podnikov:

- zlepšenie legislatívneho/mikroekonomického prostredia (napr. znížením času potrebného na spracovanie žiadostí zo strany obce, znížením nákladov na podnikanie ako napr. dane, zjednodušenie legislatívy);
- rozvoj podnikania prostredníctvom poskytovania služieb na podporu podnikania (napr. poradenstvo začínajúcim podnikom);
- podpora pre podniky, ktoré sa snažia o zavádzanie inovácií a diverzifikáciu (napr. ocenenia a granty pre tieto podniky);
- propagácia regiónu a prilákanie nových začínajúcich podnikov, investovanie do podnikania a pomoc pri predaji miestnych produktov alebo služieb (Európska komisia, 2002).

3. Nástroje na vytváranie miestnej infraštruktúry potrebnej pre ekonomický rast:



- podpora a príprava lokalít pre ekonomickú činnosť/rozvoj nehnuteľností (databáza nehnuteľností, rozvoj nových priemyselných parkov a priestorov na uspokojenie potrieb podnikateľov);
- poskytovanie priestorov pre podnikanie;
- podpora rozvoja miestnych environmentálnych služieb (napr. zlepšenie zásobovania vodou, čistenie odpadových vôd a zber odpadu);
- podpora rozvoja infraštruktúry pre podniky, ako sú napríklad lepšie cestné napojenia a verejná doprava, plyn, elektrická energia a telekomunikácie (Európska komisia, 2002).

4. Nástroje na rozvoj ľudských zdrojov a vzdelávacích aktivít:

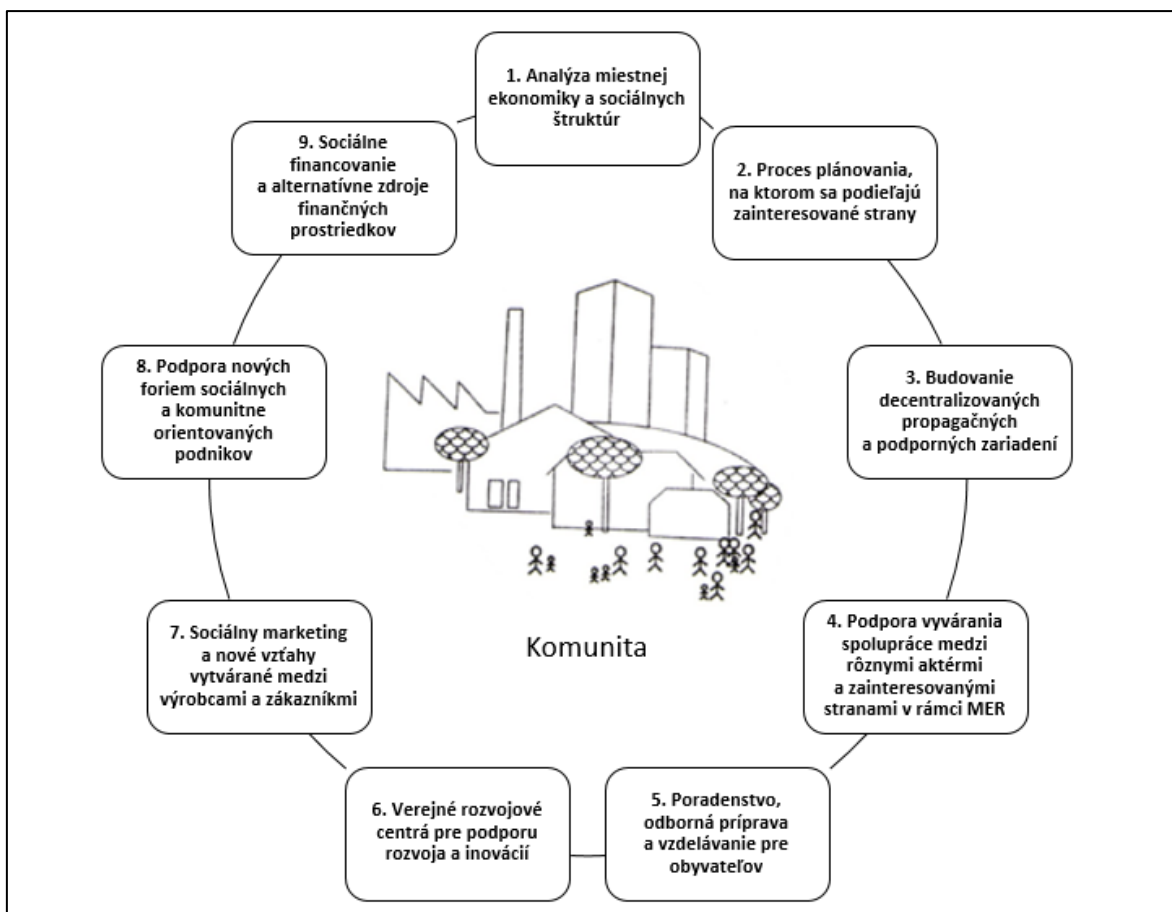
- pomoc a poradenstvo nezamestnaným pri hľadaní práce;
- podpora odborného vzdelávania a prípravy (Európska komisia, 2002).

7. Koncepcia programu miestneho ekonomického rozvoja

Táto koncepcia, ktorá sa nazýva aj "ideálny" model MER, vychádza zo série deviatich krokov, ktoré sú rozdelené do troch fáz. Model môže pomôcť komunite alebo organizácii, aby zistila, čo doteraz dosiahla, čo im chýba a čo by sa malo ďalej urobiť.

Tri hlavné fázy koncepcie sú:

1. fáza **budovania zázemia** v komunite (kroky 1 až 4);
2. fáza **ďalšieho rozvoja komunity** (kroky 5 až 7);
3. fáza **založenia fungujúcej miestnej ekonomiky** (kroky 8 až 9).



Obrázok 1: Konceptia programu miestneho ekonomického rozvoja
 Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Birkhölzer, 2009)

Jednotlivé kroky programu MER:

1. Analýza miestnej ekonomiky a sociálnych štruktúr

Prvým krokom je dôkladné oboznámenie sa s miestnym hospodárstvom. Nedostatočne znalosti a málo informácií o danej lokalite predstavujú prekážku pri návrhu a realizácii stratégie rozvoja lokálnej oblasti. Často sa stáva, že miestni aktéri vrátane miestnych orgánov samosprávy nie sú dobre informovaní o skutočnej situácii v ich miestnom hospodárstve. Tradičné štatistiky nezahŕňajú celé spektrum potrebných informácií a zvyčajne nie sú dostatočne podrobné, aby opísali situáciu na miestnej úrovni ako sú štvrte, mestá a dediny. Nedostatočná informovanosť následne spôsobuje, že sa prehliadnu problémy určitých lokalít (Birkhölzer, 2005).

2. Proces plánovania, na ktorom sa podieľajú zainteresované strany

Dôležitou súčasťou je zapojenie miestnej komunity do procesu plánovania. Cieľom je zapojiť a dať priestor na vyjadrenie sa aj bežným občanom, nakoľko tí najlepšie poznajú miestnu situáciu (Birkhölzer, 2005).

3. Budovanie decentralizovaných propagačných a podporných zariadení

Mobilizácia ľudí a ich zapojenie sa do rozvoja komunity si vyžadujú určité priestory, kde by sa mohli zhromažďovať obyvatelia a diskutovať o rozvoji danej lokality. Najlepšie miesta sú nepoužívané budovy alebo verejné priestory, ktoré ponúkajú pracovný priestor a príležitosti na stretnutia, pričom ich prevádzkové náklady sú nízke. Priestory tohto druhu by mali byť nezávislé od miestnej a ústrednej vlády a mali by byť otvorené širokej verejnosti (European network, 2001).

4. Podpora vytvárania spolupráce medzi rôznymi aktérmi a zainteresovanými stranami v rámci MER

Vytvorenie nových a posilnenie existujúcich sociálnych sietí je najdôležitejším nástrojom, ktorý obohacuje sociálny kapitál. Dôležité je vytvárať mechanizmy, ktoré dokážu spájať ľudí z rôznych kultúrnych, politických alebo inštitucionálnych prostredí. Tieto siete sú vhodné pre podporu spolupráce, ktorá prekračuje tradičné byrokratické, politické alebo kultúrne hranice. Sociálne siete vplývajú nielen na výmenu informácií a koordináciu činností, ale aj na kombinovanie zdrojov a výmenných služieb na neziskovom základe. Špecifickým typom takejto siete, ktorá sa stáva čoraz dôležitejšou, sú formálne miestne partnerstvá (Kjaer 2003).

5. Poradenstvo, odborná príprava a vzdelávanie pre obyvateľov

Vzdelávanie a odborná príprava je dôležitá pre hospodársky rozvoj. Najmä ľudia v znevýhodnených oblastiach alebo komunitách nie sú zvyčajne vyškolení a pripravení podieľať sa na rozhodovaní. Okrem toho často trpia nedostatkom sebavedomia, čo vedie k rezignácii a pasivite. Na prekonanie týchto prekážok sú potrebné špeciálne programy vzdelávania a odbornej prípravy pre dané skupiny obyvateľov (Birkhölzer, 2005).

6. Verejné rozvojové centrá pre podporu rozvoja a inovácií

Nové myšlienky a nápady pre projekty miestneho rozvoja, iniciované miestnymi aktérmi často nie sú takého typu a v takej podobe, ktorá by umožnila ich okamžitú realizáciu. Nové myšlienky potrebujú ďalší rozvoj a odbornú úpravu a pomoc, a to najmä v dvoch oblastiach:

1. oblasť technologického rozvoja - tu je odborná pomoc potrebná, najmä ak sa dané myšlienky a projekty dotýkajú zložitejších otázok ako je energetika, doprava, dodávka vody,

ale aj oblasť zdravotnej starostlivosti, starostlivosti o osoby so špeciálnymi potrebami a podobne.

2. oblasť ekonomickej a manažérskej podpory pri tvorbe a realizácii projektov MER. Všetky potrebné procesy vývoja sú časovo náročné a nové iniciatívy zvyčajne nemajú peniaze na pokrytie nákladov. Služby tohto druhu by preto mali byť bezplatné (Birkhölzer, 2005).

7. Sociálny marketing a nové vzťahy vytvárané medzi výrobcami a zákazníkmi

Uspokojovanie potrieb obyvateľov v znevýhodnených komunitách a zaostalejších oblastiach sa stretáva s niekoľkými problémami, ako napríklad nízka kúpna sila obyvateľstva a rozdielny druh potrieb oproti rozvinutejším oblastiam. To sú hlavné dôvody, prečo súkromný sektor zameraný na zisk neinvestuje na takto "sociálne obmedzené trhy". Bolo preto potrebné nájsť iný spôsob ako sa vyrovnáť s týmto problémom. Iniciatívy miestneho rozvoja v celej Európe začali aplikovať stratégiu "sociálneho marketingu". Základnou myšlienkou „sociálneho marketingu“ je snaha o aktívne zapojenie zákazníkov, klientov alebo používateľov do systému rozvoja a napokon aj do výroby tovarov a služieb.

Príkladom sú družstvá vytvárané podnikmi, ktoré poskytujú tovary a služby v rámci regiónu a zákazníkmi, ktorí spotrebúvajú dané tovary a služby. Tieto družstvá sa začali uplatňovať v oblasti ekologicky zdravého poľnohospodárstva a potravinárstva, ale čoraz viac vstupujú do oblasti susedských služieb (Birkhölzer, 2005).

8. Podpora nových foriem sociálnych a komunitne orientovaných podnikov

V procese reštrukturalizácie miestnej ekonomiky je potrebné podporovať všetky typy ekonomických činností a podnikov. Súkromné podnikateľské subjekty, ktoré sa orientujú prioritne na zisk vo väčšine prípadov nemajú dostatočný záujem a motiváciu pôsobiť v zaostalejších a znevýhodnených oblastiach a to hlavne kvôli nedostatočnej ziskovosti. Preto je potrebné podporovať tie subjekty, ktoré sa neorientujú len na zisk, ale aj na pomoc miestnej oblasti a komunitě. Jedná sa o spoločensky orientované podniky (Birkhölzer, 2005).

9. Sociálne financovanie a alternatívne zdroje finančných prostriedkov

Dôležitou oblasťou, ktorá je zásadná pre MER je oblasť financovania. Pre realizáciu plánov a stratégií MER a tiež pre podporu miestnej oblasti a komunity je potrebné zabezpečiť finančné prostriedky. Znevýhodnené oblasti a komunity zväčša nemajú prístup k úverom alebo k iným tradičným finančným zdrojom, preto je potrebné nájsť alebo vytvoriť špecifické zdroje, ktoré môžu zabezpečiť

finančné prostriedky pre tieto oblasti a komunity. Niektoré banky napríklad ponúkajú zvýhodnené úvery pre znevýhodnené skupiny obyvateľov. Jedná sa väčšinou o bezúrokové úvery. Ďalším zdrojom finančných prostriedkov môžu byť napríklad miestne úverové združenia alebo tzv. družstevné banky (Birkhölzer, 2005).

8. Rozvoj založený na vedomostiach

Stratégie rozvoja založeného na vedomostiach zohrávajú dôležitú úlohu pri podpore MER miest a obcí (Velibeyoglu et al., 2008). Miestny rozvoj zahŕňa využívanie súčasných poznatkov v oblasti miestneho rozvoja pri riadení tvorby hodnoty, kapitálových systémov, miestnej správy, rozvoja a plánovania. Hlavným prínosom miestneho rozvoja založeného na vedomostiach je bezpečné a stabilné ekonomické prostredie a trvalo udržateľný hospodársky rozvoj. Miestny rozvoj založený na vedomostiach zahŕňa mnohé oblasti hospodárskej a sociálnej politiky a má tri hlavné ciele (Velibeyoglu et al., 2008):

1. zameranie sa na:
 - a. technické znalosti potrebné pre inovácie produktov a služieb;
 - b. znalosti o trhu s cieľom porozumieť zmenám v správaní sa spotrebiteľov;
 - c. finančné znalosti potrebné na meranie vstupov a výstupov výrobných a vývojových procesov;
 - d. ľudské znalosti v podobe zručností a kreativity (Lever, 2002).
2. zvyšovanie zručností a znalostí obyvateľov ako prostriedku ľudského a sociálneho rozvoja (González, et al., 2004);
3. budovanie silných väzieb medzi miestnymi aktérmi rozvoja.

Stratégie miestneho rozvoja založeného na vedomostiach zahŕňajú rozvoj finančných, sociálnych a ľudských kapitálových systémov, distribúciu kapitálu, vývoj a používanie najmodernejších technológií, poskytovanie tvrdej a mäkkej infraštruktúry a zabezpečenie kvalitného života ľudí (Velibeyoglu et al., 2008).

Uplatňovanie MER by sa malo riadiť vhodne zvolenou stratégiou. Celá stratégia MER by mala byť v súlade so širším strategickým rozvojovým plánom, ktorý zohľadní aj ostatné zložky rozvoja lokálnej oblasti ako napríklad sociálne faktory alebo environmentálne faktory. Optimálny časový rámec pre realizáciu strategického plánovacieho procesu v lokálnej oblasti je od troch do ôsmich rokov, pričom sa kladie dôraz na ročné realizačné plány (Swinburn et al., 2006).

Strategický plánovací proces pozostáva z **piatich hlavných fáz**:

1. organizácia celého programu;
2. hodnotenie a analýza lokálnej ekonomiky;
3. vypracovanie stratégie;
4. implementácia stratégie;
5. prehodnotenie stratégie.

Organizácia celého programu

Celý proces plánovania MER začína identifikáciou všetkých **zainteresovaných strán**. Jedná sa hlavne o občanov, inštitúcie verejnej správy, súkromné podniky, mimovládne organizácie, občianske združenia, profesijné združenia, vzdelávacie inštitúcie a iné subjekty, ktoré by mohli mať záujem na participácii na MER alebo by mohli MER ovplyvniť. V tejto fáze je rozhodujúca podpora širokej komunity. Skúsenosti, zručnosti a zdroje, ktoré každý z týchto subjektov prináša do procesu tvorby stratégie programu MER poskytujú základ, ktorý je zásadný pre celkový úspech strategického plánovacieho procesu (Villanueva, 2014). Dôležité je, aby participujúci partneri mali vedomosti o miestnej ekonomike, prípadne mali na ňu určitý vplyv (Swinburn et al., 2006).

V tejto fáze je dôležité tiež vytvorenie pracovného tímu v rámci MER, ktorý bude mať na starosti riadenie strategického plánovacieho procesu. Tento tím býva zriaďovaný väčšinou v rámci miestnej samosprávy, niekedy môže byť zriadený aj v rámci partnerskej organizácie. Úlohou tímu je organizovať proces realizácie navrhnutej stratégie a analyzovať ho. Ďalším zásadným faktorom, ktorý má vplyv na úspešnú realizáciu navrhnutej stratégie je vybudovanie stabilných organizačných štruktúr a pracovných vzťahov, pričom je rozhodujúce ako budú tieto vzťahy a štruktúry fungovať v dlhodobom časovom horizonte (Villanueva, 2014).

Hodnotenie a analýza lokálnej ekonomiky

Na to aby všetci partneri, ktorí sa podieľajú na MER zvolili vhodnú realistickú a optimálnu stratégiu MER je dôležité, aby dôkladne poznali a rozumeli lokálnej ekonomike spolu so všetkými procesmi, ktoré tam prebiehajú. Táto fáza zahŕňa zhromažďovanie, analýzu všetkých údajov a kvantitatívnych a kvalitatívnych informácií o ekonomickej situácii v danom regióne. Obvykle sa pri analýze lokálnej ekonomiky sústreďujú pozornosť na „formálnu“ ekonomiku a to hlavne preto, lebo je jednoduchšie merateľná napríklad prostredníctvom daňových príjmov. Avšak formálna ekonomika je len časťou širšej „celkovej“ ekonomiky. Súčasťou „celkovej“ ekonomiky je aj „neformálna“ ekonomika, ktorá

zahŕňa aktivity, ktoré nie sú formálne merané. Jedná sa napríklad o maloobchodníkov alebo mikropodniky. Preto by sa pri analýze miestnej ekonomiky mala venovať pozornosť aj tejto neformálnej ekonomike.

Cieľom analýzy lokálneho ekonomického prostredia je identifikácia silných a slabých stránok lokálnej ekonomiky. To môže zahŕňať ľudský kapitál, miestne orgány verejnej správy, ale aj príležitosti a hrozby, ktorým môže čeliť daná lokalita a jej ekonomika (Villanueva, 2014). Hodnotenie lokálnej ekonomiky je založené na analýze ekonomických aktivít a vzťahov, štruktúry podnikateľského sektora, zamestnanosti a podobných oblastí. Analýza všetkých spomenutých faktorov by nemala byť limitovaná administratívnymi hranicami daného regiónu. Je potrebné zohľadňovať aj okolité oblasti, ktoré môžu mať vplyv na danú lokálnu ekonomiku. Napríklad obyvateľstvo z okolitých oblastí môže dochádzať do práce práve do analyzovaného regiónu (Swinburn et al., 2006).

Po identifikovaní najdôležitejších faktorov lokálnej ekonomiky a zosumarizovaní potrebných údajov nasleduje analýza relevantnosti a spoľahlivosti daných údajov, prípadne určenie, ktoré údaje sú nepresné alebo chýbajú, a ktoré je ešte potrebné získať. Na základe všetkých získaných údajov je možné vypracovať profil lokálnej ekonomiky. Pre potreby analýzy miestnej ekonomiky sú využívané viaceré nástroje ako napr.:

- SWOT analýza;
- konkurenčné porovnanie (benchmarking);
- ekonomické ukazovatele zamerané na regionálnu úroveň;
- komparatívna analýza, pri ktorej je vhodné porovnať lokálnu ekonomiku danej oblasti so susediacimi oblasťami (Swinburn et al., 2006).

Vypracovanie stratégie

Túto časť strategického plánovacieho procesu má na starosti tím, ktorý je vytvorený za účelom riadenia a organizácie procesu MER. Prostredníctvom komunikácie so všetkými zainteresovanými stranami sa spoločne navrhne strategický plán MER. Je dôležité, aby rôzne zainteresované strany z rôznych oblastí zohľadnili pri vytváraní stratégie aj environmentálne a sociálne priority. Zvyčajne sa pre túto stratégiu používajú 3 až 10 ročné časové rámce, aby sa podarilo dosiahnuť potrebné výsledky. Určenie konkrétneho časového rámca pre stratégiu zvyšuje realizovateľnosť stratégie a poskytuje aj vhodné podmienky pre meranie dosiahnutých výsledkov. Stratégia MER predstavuje

komplexný plán, ktorý je rozpracovaný na zámery a aktivity s rôznou dĺžkou realizácie (krátkodobé, strednodobé alebo dlhodobé). Môžeme povedať, že stratégia definuje čo sa ma dosiahnuť. V rámci stratégie MER sa definuje vízia, ciele, špecifické programy a projekty a akčné plány zamerané na dosiahnutie cieľov stratégie (Villanueva, 2014).

Implementácia stratégie

V tejto časti strategického plánovacieho procesu sa realizujú jednotlivé programy a projekty stratégie. Pri implementácii stratégie je dôležitá aktívna účasť všetkých zainteresovaných strán v rámci MER. Realizačný plán predstavuje jedinečný dokument, ktorý obsahuje jednotlivé programy a projekty, ktoré sa majú realizovať. Definuje požiadavky na rozpočet realizácie stratégie, ľudské zdroje a inštitucionálne dôsledky realizácie stratégie. Pre efektívnejšie a optimálne využívanie dostupných zdrojov sa realizačný plán stanovuje na kratšie časové obdobie, a to na jeden až tri roky. Realizačné plány obsahujú detailnejšie informácie o jednotlivých zložkách projektu ako napr. rozdelenie úloh, zodpovednosti, presnejší časový harmonogram, financovanie jednotlivých činností ako aj výsledky, ktoré sa očakávajú realizovaním projektov (Swinburn et al., 2006).

Prehodnotenie stratégie

Táto fáza zahŕňa monitorovacie a hodnotiace činnosti, preskúvanie a zdokonaľovanie stratégie zo strany tímu určeného na riadenie strategického plánovacieho procesu spolu s kľúčovými zainteresovanými stranami. Hlavným dôvodom prehodnocovania stratégie je potreba kvantifikácie výsledkov, zdôvodňovania výdavkov a určenia potrebných zlepšení stratégie a rozvíjania vhodných praktík pre realizáciu stratégie. Priebežná kontrola a prehodnotenie strategického plánu sa vykonáva s cieľom určiť, či je potrebné vykonať úpravy alebo nové zmeny v navrhutej stratégii vzhľadom na aktualizované informácie o lokalite, na ktorú je daná stratégia aplikovaná. Z toho vyplýva, že strategické plánovanie MER nie je statickým procesom, ale procesom, kde sa neustále vykonávajú zmeny (Villanueva, 2014).

9. Budovanie lokálnej sociálnej ekonomiky

Pre MER je veľmi dôležitá sociálna ekonomika, keďže táto ekonomika prináša so sebou viaceré prínosy pre regióny a pre celú spoločnosť a významným spôsobom prispieva k sociálnemu a ekonomickému rozvoju regiónov. Neustále narastá význam sociálnej ekonomiky ako dôležitého faktora, ktorý značným spôsobom prispieva k rozvoju celkovej ekonomiky (Borzaga et al., 2003). Sociálna ekonomika predstavuje jednu zložku ekonomiky a dotýka sa veľkého počtu jednotlivcov

v celej Európe. Vytvára viac ako 11 miliónov pracovných miest v Európe, čo predstavuje okolo 6 % celkovej zamestnanosti v Európskej únii. Približne 2 milióny podnikov v Európskej únii pôsobí práve v sociálnej ekonomike. To predstavuje 10 % všetkých európskych podnikov (Eurostat, 2018). Rozvoj sociálnej ekonomiky by mohol pomôcť trvalo udržať pracovné miesta, zvýšiť sociálnu inklúziu, zlepšiť miestne sociálne služby a územnú súdržnosť (Barna, 2012).

Vytváranie sociálnej ekonomiky je reakciou komunity na nepriaznivé dopady sociálnej a hospodárskej reštrukturalizácie (Vieta, 2010), keďže sociálna ekonomika poskytuje rôzne príležitosti rozvoja lokálnych oblastí a môže pôsobiť ako katalyzátor pre urýchlenie sociálnych a ekonomických zmien v miestnych komunitách (Amin et al., 2002). Medzi dôležité prínosy sociálnej ekonomiky patria:

- schopnosť vytvárať pracovné miesta;
- poskytovanie dôležitých tovarov a služieb;
- schopnosť budovať kapacity a podporovať rozvoj sociálneho kapitálu ako prostriedku riešenia dôležitých sociálnych otázok v lokálnych oblastiach, ako je napríklad demokratická participácia obyvateľov na rozhodovaní alebo sociálne vylúčenie (Evans et al., 2007);
- podpora zaostalých lokalít prostredníctvom budovaniu komunálnej infraštruktúry a pomoci jednotlivcom, ktorí tam žijú (Friedman, 2001).

Sociálnu ekonomiku je možné charakterizovať ako súčasť ekonomiky, ktorá sa riadi princípom solidarity a jej hlavnou úlohou je dosahovanie sociálnych a spoločenských cieľov. Tieto ciele zahŕňajú podporu zamestnanosti, sociálnej súdržnosti a rozvoj sociálnych služieb. Sociálna ekonomika predstavuje tiež nástroj modernizácie a rozvoja sociálneho štátu, udržateľného rastu a spravodlivej redistribúcie príjmov a bohatstva (Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2018). Je to ten sektor ekonomiky, ktorý vykonáva určitú podnikateľskú činnosť a jeho hlavným cieľom je napĺňanie spoločenských potrieb..

Sociálna ekonomika predstavuje súhrn produktov a služieb, ktoré sa realizujú nie s cieľom dosiahnuť zisk, ale s cieľom naplniť spoločenské poslanie v sociálnej oblasti. Jedná sa predovšetkým o pomoc sociálne ohrozeným skupinám ľudí. Subjekty sociálnej ekonomiky nie sú súčasťou ani verejného ani komerčného sektora a patria k nim sociálne podniky, asociácie, nadácie alebo organizácie vzájomnej pomoci (Európska komisia, 2013).

Sociálna ekonomika môže mať rôzne formy, ale zvyčajne sa odlišuje od verejného alebo súkromného sektora v prístupe k výrobe, distribúcii, spotrebe a poskytovaniu tých produktov a služieb, ktoré sú potrebné pre rozvoj príslušných regiónov. Sociálna ekonomika spolu s udržateľnosťou predstavuje dva základné prístupy, ktoré poskytujú základ pre hospodársky rast a uplatňovanie sociálnych záujmov (Connelly et al., 2011).

Za účelom riešenia problémov v lokálnych oblastiach môžu vznikať rôzne typy miestnych sociálnych ekonomík. Slabé iniciatívy v oblasti sociálnej ekonomiky sa začali objavovať s cieľom vyplniť medzeru v ekonomike, ktorá vznikla na základe vládnych obmedzení. Silné iniciatívy sa snažia zabraňovať vzniku alebo odstraňovať tieto vládne obmedzenia (Connelly et al., 2011). Slabé sociálne politiky sú kritizované kvôli tomu, že sa nezaoberajú sociálnou transformáciou a nezohľadňujú niektoré oblasti rozvoja miestnych oblastí ako napríklad životné prostredie (Amin et al., 2002). Silné iniciatívy v oblasti sociálnej ekonomiky sa na druhej strane zameriavajú na činnosti, ktoré sa týkajú miestnych komunít a zahŕňajú zásady spravodlivosti, prerozdelenia, solidarity, vzájomnosti a napĺňania sociálnych potrieb namiesto maximalizácie zisku. Kritickým bodom rozdielnosti týchto dvoch ekonomík je to, či daná sociálna ekonomika je schopná vytvárať vlastný kapitál a v akej miere sa spolieha na dotácie a politiku prerozdelenia (Pearce et al., 2003). Tabuľka 2 zobrazuje rozdielne charakteristiky slabej a silnej sociálnej ekonomiky.

Tabuľka 2: Charakteristika silnej a slabej sociálnej ekonomiky

| | Slabá sociálna ekonomika | Silná sociálna ekonomika |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Všeobecne uznávaná charakteristika | Marginalizovane orientovaná Rozvíjajúci sa neoliberalizmus | Orientovaná na hlavný prúd Návrat neoliberalizmu |
| Úloha ekonomiky | Sociálna zodpovednosť podnikov Charita, redistribúcia Vyplňanie medzier v ekonomike | Základne podnikanie Vytváranie aktív, rovnosť Sociálna a ekonomická transformácia |
| Zdroj problému a riešenie | Správanie sa ekonomických subjektov Budovanie kapacít na regionálnej úrovni | Štrukturálne problémy Podpora konkurenčného prostredia |

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Connelly et al., 2011).

Iniciatívy v oblasti sociálneho hospodárstva, ktoré maximalizujú potenciál zapájania sa komunity do MER a vytváranie sietí, vytvárajú nielen spoločenský kapitál, ale zároveň posilňujú miestnu ekonomiku (Lee et al., 2004).

Pri rozvoji sociálnej ekonomiky dôležitú úlohu zohráva **sociálny kapitál**, ktorým disponuje daný región. Značný nárast dôležitosti sociálneho kapitálu za posledných 15 rokov ho postavil do centra koncepčných a politických diskusií v spoločenských vedách a to najmä v oblastiach týkajúcich sa politickej účasti, sociálneho vylúčenia a hospodárskeho rozvoja. V oblasti miestneho a regionálneho rozvoja je sociálny kapitál kľúčový pre prebiehajúce diskusie o sociálno-kultúrnej zložke procesu MER (Helmsing, 2003).

Sociálny kapitál predstavuje súbor reálnych a potenciálnych zdrojov na vytváranie dlhodobých sietí medzi jednotlivcami alebo komunitami. V rámci týchto sietí rozoznávame určité vzťahy, kontakty a prepojenia medzi jednotlivcami alebo skupinami. Sociálny kapitál je tvorený záujmovými skupinami, ktoré medzi sebou zdieľajú spoločné normy, znalosti alebo hodnoty. Všetky tieto prepojenia pomáhajú pri spolupráci medzi zúčastnenými aktérmi a sú základom sociálnych väzieb a vzťahov podporujúcich kooperáciu osôb, dôveru a reciprocitu. Predstavujú sieť prepojení, na základe ktorých dochádza k interakcii medzi obyvateľmi a zdieľaniu spoločných hodnôt (Healy et al., 2001).

Sociálny kapitál môže mať individuálny aj kolektívny charakter. Individuálny sociálny kapitál prináša prínosy pre jednotlivcov, kolektívny sociálny kapitál zase pre celú skupinu (rodina, komunita, spoločnosť) (Lin et al., 2001).

Pri vytváraní sociálneho kapitálu a sociálnej ekonomiky zohrávajú dôležitú úlohu nielen miestni aktéri samosprávy, ale aj samotní obyvatelia danej lokality a podnikatelia a tiež prostredie, kde sa vytvára sociálna ekonomika. Lokálny kontext pôsobí na formovanie miestnej sociálnej ekonomiky prostredníctvom:

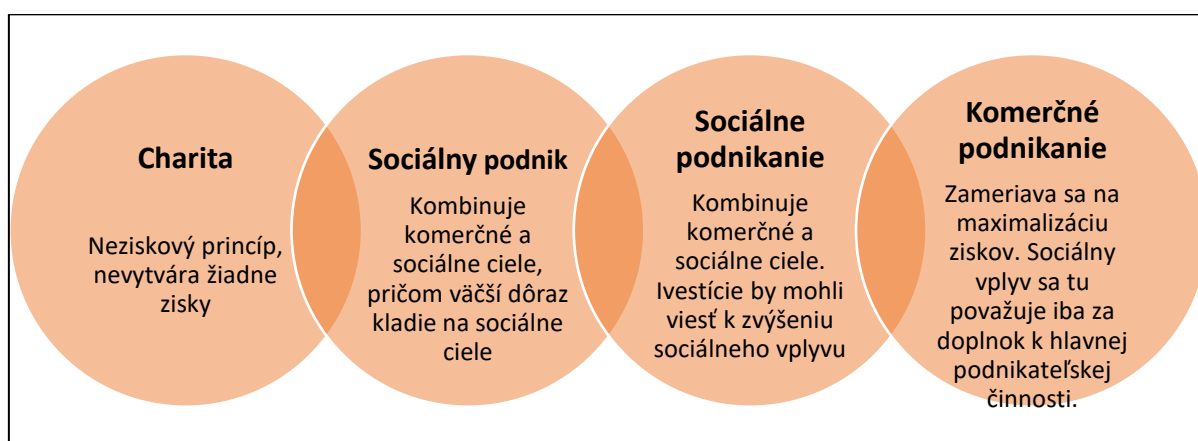
- vyjadrení a požiadaviek rôznych menšinových kultúr;
- aktívnej a silnej dobrovoľníckej aktivity;
- miestnych orgánov štátnej správy, ktoré vykonávajú svoju činnosť v súlade so sociálnou ekonomikou v oblasti, kde pôsobia;
- politického prostredia, v ktorom sú akceptované rozdiely a dohody sú dosahované prostredníctvom diskusie medzi jednotlivými aktérmi MER;
- silných prepojení medzi rôznymi aktérmi, ktorí sa angažujú v MER;
- miestneho sociálneho ekonomického prostredia, ktoré môže podporiť sociálnu ekonomiku v danom regióne (Evans et al., 2007).

10. Rozdiely medzi sociálnym podnikom a sociálnym podnikaním

Oba pojmy sociálny podnik a sociálne podnikanie predstavujú organizáciu, ktorá sa usiluje o finančný úspech pri súčasnom vytváraní sociálneho a environmentálneho vplyvu. Sociálne podniky sa zameriavajú na dosahovanie kombinácie komerčných a sociálnych cieľov, pričom profit reinvestujú do komunity alebo do spoločnosti.

Medzi sociálne ciele týchto podnikov zaraďujeme napríklad boj proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu alebo pomoc sociálne zraniteľným skupinám obyvateľov a ich opätovné zaradenie do spoločnosti. Tieto podniky nie sú motivované potrebou maximalizácie zisku (Heckl et al., 2007). Aj keď sociálne podniky majú neziskový charakter, sú však konkurencieschopné a pôsobia na otvorenom trhu a prispievajú k efektívnejšej hospodárskej súťaži. Podporujú solidaritu a súdržnosť v komunite, sú tiež veľmi flexibilné a inovatívne (Parlalis, 2011). Môžeme ich považovať za dôležitých aktérov, ktorí prispievajú k rozvoju sociálneho kapitálu, pretože vytvárajú záväzok a dôveru medzi obyvateľmi a inštitúciami v danej lokalite. Vytvárajú tiež služby, ktoré závisia na úzkych vzťahoch v miestnom kultúrnom kontexte. Je zrejmé, že sociálne podniky založené na spoločných záujmoch a nie na geografickej koncentrácii poskytujú aj silné prepojenia, ktoré pomáhajú budovať sociálny kapitál (Borzaga et al., 2003).

Investície v oblasti sociálneho podnikania by mohli viesť k zvýšeniu sociálneho vplyvu (Jones, 2015). Obrázok 2 zobrazuje rozdiely medzi sociálnym podnikom, sociálnym podnikaním, charitou a komerčnými podnikmi.



Obrázok 2: Rozdiely medzi sociálnym podnikom, sociálnym podnikaním, charitou a komerčnými podnikmi

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jones, 2015)

Pri porovnávaní ziskovo orientovaného podnikania a podnikateľov a sociálneho podnikania a podnikateľov vidíme viaceré rozdiely. Môžeme tu však nájsť aj spoločné znaky pre oba typy podnikov a podnikateľov. Tabuľka 3 zobrazuje jedinečné a spoločné znaky, ktoré sú príznačné pre ziskovo orientované podnikanie a podnikateľov a sociálne podnikanie a podnikateľov.

Tabuľka 3: *Jedinečné a spoločné znaky komerčných podnikov a podnikateľov a sociálnych podnikov a podnikateľov*

| Charakteristiky komerčných podnikov a podnikateľov | Charakteristické znaky pre oba typy podnikov a podnikateľov | Charakteristiky sociálnych podnikov a podnikateľov |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Vyššia úspešnosť | Inovatívny prístup | Snaha o naplnenie svojho poslania |
| Nositelia rizika | Snaha uspieť | Emocionálna motivácia |
| Organizátori | Iniciatívni lídri | Snaha o zmenu |
| Strategické myslenie | Hľadanie príležitostí | Tvorba sociálnej hodnoty |
| Vytváranie hodnoty | Vytrvalosť | Snaha riešiť sociálne problémy |
| Holistický prístup | Vysoká angažovanosť | Vizionársky prístup |

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa (Abu Saifan, 2012)*

Samohodnotiace otázky:

1. Čo je to MER?
2. Na čo sa zameriava MER?
3. Aké typy MER poznáte?
4. Aké sú základné princípy MER?
5. Čo je globalizácia, kohézia a konkurencieschopnosť?
6. Prečo je decentralizácia dôležitá pre MER?
7. Aké nástroje využíva MER?
8. Z akých krokov pozostáva program MER?
9. Čo je podstatou rozvoja založeného na vedomostiach?
10. Z akých krokov pozostáva strategický plánovací proces?
11. Čo je to sociálna ekonomika a sociálny kapitál?
12. Aké typy sociálnej ekonomiky poznáte?

13. Aké sú rozdiely medzi sociálnym podnikom, sociálnym podnikaním, charitou a komerčným podnikaním?

11. Zhrnutie

MER predstavuje dôležitú koncepciu, ktorá prispieva k rozvoju lokálnych oblastí, pomáha zvyšovať životnú úroveň obyvateľov a rieši ekonomické a sociálne problémy v týchto lokalitách. MER je proces, pri ktorom sú vytvárané partnerstvá medzi jednotlivými verejnými a súkromnými subjektmi, ktoré pôsobia v danom regióne za účelom spolupráce pri rozvoji regiónu. Rozoznávame tri hlavné typy rozvoja, ktorými sú ekonomický rozvoj miestnej komunity, rozvoj podnikateľského prostredia a celkové plánovanie a riadenie rozvoja regiónu. MER vychádza zo šiestich základných princípov, ktorými sa riadia jeho iniciatívy. Medzi faktory a procesy, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú, formujú a podnecujú všetky procesy, aktivity a stratégie súvisiace s MER patrí globalizácia, kohézia a konkurencieschopnosť. MER by mal byť riadený hlavne miestnymi samosprávami, ktoré vedia prispôbiť stratégie a iniciatívy MER potrebám danej oblasti, keďže majú najlepší prehľad a informácie o danom regióne, jeho problémoch a potrebách. Významnú úlohu tu zohráva decentralizácia, keďže deleguje na samosprávy právomoci a nástroje potrebné pre realizáciu MER. Rozoznávame tri základné typy MER a to exogénny, endogénny a neo-endogénny. Pri ich uplatňovaní sú využívané nástroje zamerané na zabezpečenie finančných prostriedkov, podporu podnikania, zlepšovanie infraštruktúry a rozvoj ľudských zdrojov v lokálnej oblasti. Pre efektívnejšie uplatňovanie MER sa využíva program, ktorý pozostáva z 9 krokov, ktoré pomáhajú analyzovať čo sa už podarilo dosiahnuť a určuje ďalšie smerovanie rozvoja. Stratégia MER by mala byť určená tak, aby bola v súlade so širším rozvojovým plánom daného regiónu a realizovaná v rámci strategického plánovacieho procesu. Pre rozvoj lokálnych oblastí je dôležitá aj tamojšia sociálna ekonomika, ktorá môže pôsobiť ako katalyzátor pre urýchlenie sociálnych a ekonomických zmien v miestnych komunitách, a ktorá vytvára pracovné miesta, rozvíja sociálny kapitál a značným spôsobom prispieva k rozvoju regiónov.

Odporúčaná literatúra


- HUDEC, Oto, et al. Podoby regionálneho a miestneho rozvoja. Ekonomická fakulta TU KE, 2009.. Dostupné na:
<https://books.google.sk/books?id=nYXUjvBt0LYC&pg=PA57&lpg=PA57&dq=miestny+ekonomick%C3%BD+rozvoj&source=bl&ots=c7CRQSimf1&sig=Y4RgIL2hQrmSLetRI->


[QQ3C94d18&hl=sk&sa=X&ved=2ahUKewjC57aco8feAhXqKMAKHRjcCecQ6AEwCHoECAAQAQ#v=onepage&q=miestny%20ekonomick%C3%BD%20rozvoj&f=false](http://www.mpsr.sk/index.php?navID=47&SID=67&navID2=1)


- Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky: Regionálny rozvoj. Dostupné na: <http://www.mpsr.sk/index.php?navID=47&SID=67&navID2=1>
- Európska komisia: Investície EÚ do regiónov a miest. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development_sk
- Svetová banka: Miestny hospodársky rozvoj. Dostupné na: <http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469860149/20342539/led-quick-reference-sk.pdf>:

Použité zdroje

- ABU-SAIFAN, Samer., Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. In Technology Innovation Management Review, 2012, vol. 2, no. 2, p. 22-27.
- ADAMSKI, Tomasz; GORLACH, Krzysztof. Neo-endogenous development and the revalidation of local knowledge. Polish sociological review, 2007, 4.160: 481-497.
- AMIN, Ash, et al. Placing the social economy. London: Routledge, 2002.
- BADDELEY, Michelle. Convergence or divergence? The impacts of globalisation on growth and inequality in less developed countries. International Review of Applied Economics, 2006, 20.3: 391-410.
- BARNA, Cristina. "Social Economy: Going Local to Achieve the Strategy Europe 2020. Romania Case." Review of Applied Socio-Economic Research, vol. 3, no. 1, 2012, pp. 14–21.
- BENTLEY, Gill; PUGALIS, Lee. New directions in economic development: Localist policy discourses and the Localism Act. Local Economy, 2013, 28.3: 257-274.
- BIRKHÖLZER, Karl. Local economic development and its potential. Berlin: Technologie-Netzwerk, 2005.
- BIRKLÖLZER, Karl. THE ROLE OF SOCIAL ENTERPRISE IN LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT. 2009.
- BORZAGA, Carlo; SANTUARI, Alceste. New trends in the non-profit sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship. The non-profit sector in a changing economy, 2003, 31-59.
- 

- BOSWORTH, Gary, et al. Empowering Local Action through Neo-Endogenous Development; The Case of LEADER in England. *Sociologia Ruralis*, 2016, 56.3: 427-449.
- CASSIERS, Tim; KESTELOOT, Christian. Socio-spatial inequalities and social cohesion in European cities. *Urban Studies*, 2012, 49.9: 1909-1924.
- CONNELLY, Sean et al., Bridging sustainability and the social economy: Achieving community transformation through local food initiatives. *Critical Social Policy*, 2011, 31.2: 308-324.
- EASTERLY, William, et al. Social Cohesion, Institutions, and Growth. *Economics and Politics*, vol. 18, no. 2, 2006, pp. 103–120.
- EIZAGUIRRE, Santiago, et al. Multilevel governance and social cohesion: bringing back conflict in citizenship practices. *Urban Studies*, 2012, 49.9: 1999-2016.
- European Commission: Social economic and social entrepreneurship, Social Europe guide. 2013.
Dostupné na internete:<
<https://sofisam.se/download/18.3453fc5214836a9a472a0430/1472023483855/EU+kommissionen,+Social+Economy+and+Social+Entrepreneurship.pdf>>.
- European Commission, Local Economic Development Tools, 2010.
- European Commission: Local Economic Development Tools: An introduction for Municipalities and Local Economic Service Providers in Bosnia and Herzegovina, 2002. Dostupné na internete:<https://www.esiweb.org/pdf/bridges/bosnia/QIF_QuickstartVol2.pdf>.
- European Network for Economic Self-Help and Local Development (eds.): Promoting Local Employment in the Third System. The Role of Intermediary Support Structures in Promoting Third System Employment Activities at Local Level, Berlin: Technologie-Netzwerk Berlin. 2011.
- Eurostat. Social economy in the EU. 2018 Dostupné na internete:<
http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_es>.
- EVANS, Mel, and Stephen Syrett. "Generating Social Capital? The Social Economy and Local Economic Development." *European Urban and Regional Studies*, vol. 14, no. 1, 2007, pp. 55–74.
- FAGUET, Jean Paul. Decentralization and popular democracy: Governance from below in Bolivia. University of Michigan Press, 2012.
- FAGUET, Jean-Paul. Decentralization and governance. *World Development*, 2014, 53: 2-13.
- 

- FRIEDMAN, Jason J. The role of microenterprise development in stimulating social capital and rebuilding inner city economies: A practitioner perspective. *The Journal of Socio-Economics*, 2001, 30.2: 139-143.
- GKARTZIOS, Menelaos; SCOTT, Mark. Placing Housing in Rural Development: Exogenous, Endogenous and Neo-Endogenous Approaches. *Sociologia ruralis*, 2014, 54.3: 241-265.
- GOLDBERG, Pinelopi. et al. Distributional effects of globalization in developing countries. *Journal of economic Literature*, 2007, 45.1: 39-82.
- GONZÁLEZ, Ovalle, María et al. "A Compilation of Resources on Knowledge Cities and Knowledge-based Development." *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 5, 2004, pp. 107–127.
- HEALY, Tom et al., *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital. Education and Skills*. Organisation for Economic Cooperation and Development, 2 rue Andre Pascal, F-75775 Paris Cedex 16, France, 2001.
- HECKL, Eva, et al. Study on practices and policies in the social enterprise sector in Europe. Vienna: Austrian Institute for SME Research (Study on behalf of the European Commission, DG Enterprise & Industry), 2007.
- HELMSSING, A. H. J.(Bert). "Local Economic Development: New Generations of Actors, Policies and Instruments for Africa." *Public Administration and Development*, vol. 23, no. 1, 2003, pp. 67–76.
- HM GOVERNMENT. *Local growth: realising every place's potential*. 2010.
- JARVIS, Helen. Home Truths about Care-less Competitiveness. *International Journal of Urban and Regional Research*, 2007, 31.1: 207-214.
- JENSON, Jane. Mapping social cohesion: The state of Canadian research. Family Network, CPRN, 1998.
- JONES, Clare: What is a social enterprise? Defining social enterprise and social business. 2015. Dostupné na internete:< <https://www.clearlyso.com/what-is-a-social-enterprise-2/>>.
- JOUEN, Marjorie et al., *Cohesion support for Local Development: Best practice and future policy options*, 2010, 64 s.
- KJAER, L., *Local Partnerships in Europe. An Action Research Project*, 2003, Copenhagen: The Copenhagen Centre.
- 

- LEE, Roger, et al. Making geographies and histories? Constructing local circuits of value. *Environment and Planning D: Society and Space*, 2004, 22.4: 595-617.
- LEVER, W. F. "Correlating the Knowledge-Base of Cities with Economic Growth." *Urban Studies*, vol. 39, 2002, pp. 859–870.
- LIN, Nan et al. Measurement techniques for investigations of social capital. LIN, N.; GRUYTER, A. *Social capital: theory and research*. New York, 2001.
- MARTIN, Ron; KITSON, Michael; TYLER, Peter. Regional competitiveness: An elusive yet key concept? In: *Regional competitiveness*. Routledge, 2012. p. 7-16.
- Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Sociálna ekonomika. 2018. Dostupné na: <<https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/socialna-ekonomika/>>.
- NAYYAR, Deepak. Globalisation, history and development: a tale of two centuries. *Cambridge journal of economics*, 2006, 30.1: 137-159.
- PARLALIS, Stavros K. "A Case Study: A Local-Based Social Economy Project." *International Journal of Social Economics*, vol. 38, no. 9, 2011, pp. 789–801.
- PEARCE II, John A.; DOH, Jonathan P. The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 2005, 46.3: 30.
- RENNEN, Ward; MARTENS, Pim. The globalisation timeline. *Integrated Assessment*, 2003, 4.3: 137-144.
- RODRIG, Dani. Where did all the growth go? External shocks, social conflict, and growth collapses. *Journal of economic growth*, 1999, 4.4: 385-412.
- SAPIR, André. Globalization and the reform of European social models. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 2006, 44.2: 369-390.
- SHUCKSMITH, Mark. Disintegrated rural development? Neo-endogenous rural development, planning and place-shaping in diffused power contexts. *Sociologia ruralis*, 2010, 50.1: 1-14.
- STANSEL, Dean. Local decentralization and local economic growth: A cross-sectional examination of US metropolitan areas. *Journal of Urban Economics*, 2005, 57.1: 55-72.
- Svetová banka, „Miestny hospodársky rozvoj MHR Praktická príručka“. Gütersloh; UK DFID: Londýn. 2003.
- SWINBURN, Gwen. et al. *Local Economic Development*. Bertelsmann Stiftung. Washington. 2006.
- 

- TERLUIN, Ida J. Differences in economic development in rural regions of advanced countries: an overview and critical analysis of theories. *Journal of rural studies*, 2003, 19.3: 327-344.
- VELIBEYOGLU, Koray et al. Knowledge-based urban development: The local economic development path of Brisbane, Australia. *Local Economy*, 2008, 23.3: 195-207.
- VIETA, Marcelo. Living Economics: Canadian Perspectives on the Social Economy, Co-operatives, and Community Economic Development. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 2010, 1.10.
- VILLANUEVA, Marion. Creating a strategic plan for local economic development: A Guide. FCM-CARILED, 2014.
- WARD, Neil, et al. Participation in Rural Development: A Review of European Experience." CRE Research Reports, 1998.
- WARD, Neil, et al. Universities, the knowledge economy and neo-endogenous rural development. *Universities, the Knowledge Economy and Neo-Endogenous Rural Development*, 2005.
- WOODS, Michael. Rural geography: blurring boundaries and making connections. *Progress in Human Geography*, 2009, 33.6: 849-858.



Kapitola 2. Identifikácia príležitostí pre sociálne podnikanie

Úvod

Medzi najzávažnejšie problémy súčasnosti patrí nezamestnanosť, a to hlavne mladých ľudí, zvyšovanie rozdielov medzi regiónmi, kriminalita, sociálne vylúčenie a s ním spojená chudoba hlavne znevýhodnených skupín obyvateľov a tiež otázky týkajúce sa životného prostredia. Na riešenie problémov využívajú vlády jednotlivých krajín a príslušné orgány miestnych samospráv rôzne nástroje, najčastejšie to býva finančná podpora menej rozvinutých regiónov, dotácie pre podniky na zvýšenie zamestnanosti a podobne. Okrem štátu a samospráv sa na riešení nepriaznivej situácie začali podieľať aj mimovládne a neziskové organizácie. Efektívnosť navrhnutých riešení je však často krát nedostatočná. Jedným z dôležitých nástrojov pre riešenie regionálnych problémov je sociálne podnikanie, ktoré si dokáže lepšie poradiť s problémami, ktoré v určitých prípadoch štát alebo iné organizácie nie sú schopné riešiť. Je preto potrebné identifikovať tie príležitosti a oblasti, ktoré sú vhodné pre sociálne podnikateľské aktivity. Táto kapitola je zameraná na definovanie sociálneho podnikania, sociálnych podnikateľov a sociálnych príležitostí. Taktiež je tu popísaný prístup k vytváraniu sociálnych podnikov, ktoré sú schopné prinášať sociálne zmeny.

Ciele vzdelávania

Po preštudovaní tejto kapitoly budete chápať:

- čo je sociálne podnikanie a čím sa vyznačuje;
- kto sú to sociálni podnikatelia a aké majú charakteristiky;
- ako sa rozpoznávajú príležitosti pre sociálne podnikateľské aktivity;
- koncept vytvárania sociálneho podnikania, ktoré prináša sociálne zmeny;
- akým výzvam čelí sociálne podnikanie.

1. Identifikácia sociálnych podnikateľov

V ostatných rokoch sa sociálne podnikanie dostalo do popredia záujmu vo viacerých krajinách a regiónoch, keďže mnohé krajiny sveta čelia viacerým sociálnym výzvam a národné vlády často nie sú schopné poskytnúť riešenia. Sociálne podnikanie sa postupne stalo dôležitou formou podnikania, ktorá sa rozšírila po celom svete (Austin et al., 2006). Od komerčného podnikania sa líši najmä tým,

že sa prioritne zameriava na riešenie sociálnych problémov a prinášanie sociálnej hodnoty a vytváranie zisku je až druhoradé (Mair et al., 2006).

Sociálni podnikatelia sú často kľúčom k zlepšeniu sociálne náročných situácií a sú schopní poskytnúť inovatívne sociálne riešenia, ktoré sú efektívnejšie ako vládne opatrenia (Sassmannshausen a Volkmann, 2018).

2. Sociálne podnikanie

Sociálne podnikanie je proces vytvárania hodnoty prostredníctvom nachádzania nových kombinácií zdrojov. Tieto kombinácie sú zamerané predovšetkým na vytvorenie spoločenskej hodnoty prostredníctvom stimulácie sociálnych zmien alebo uspokojovania sociálnych potrieb (Lepoutre et al., 2013). Sociálne podnikanie môže mať mnoho foriem a zameraní a môže existovať v podobe malých miestnych podnikov, ale aj veľkých nadnárodných spoločností. Sociálne prínosy môžu byť zamerané resp. obmedzené na malé miestne komunity alebo na komunity rozptýlené po celom svete (Brooks, 2008).

Sociálne poslanie súvisí s tým, že sociálne podniky musia mať jasne určený a definovaný spoločenský cieľ, ktorý chcú dosahovať (Certo et al. 2008). Tu sa pojem "sociálny" vzťahuje na skutočnosť, že sociálni podnikatelia a sociálne podniky vyvíjajú produkty a služby, ktoré priamo uspokojujú základné ľudské potreby, ktoré iné sociálne inštitúcie a podniky nie sú schopné alebo ochotné zabezpečiť (Seelos a Mair, 2005). Hlavným rozdielom medzi bežným podnikaním a bežnými podnikateľmi a sociálnym podnikaním a sociálnymi podnikateľmi je to, že sociálni podnikatelia považujú za svoju hlavnú prioritu vytváranie sociálnej hodnoty, kým ostatní sa zameriavajú skôr na dosahovanie zisku (Mair et al., 2006). Bežní podnikatelia sa snažia vytvoriť pre svojich zákazníkov pridanú vysokú hodnotu, ale úlohou sociálnych podnikateľov je prostredníctvom sociálnych podnikov vytvárať pre svojich klientov sociálnu hodnotu (Dees, 1998).

Sociálne podnikanie by malo zahŕňať aktivity a procesy, ktoré sú zamerané na definovanie, objavovanie a využívanie príležitostí s cieľom posilniť sociálny blahobyt vytváraním nových podnikov alebo riadením už existujúcich inovatívnym spôsobom. Ich realizácia vedie k zvyšovaniu sociálneho bohatstva, z ktorého má následne prospech celá spoločnosť aj samotný podnikateľ (Robinson, 2006).

Sociálneho podnikania je zamerané na riešenie sociálnych problémov, ktoré nie sú v dostatočnej miere riešené zo strany štátu, občianskej spoločnosti alebo trhu (Bosma et al., 2010) ale taktiež prinášať rôzne pozitíva pre spoločnosť a komunitu tým, že sa snaží vytvárať inovatívne prístupy k podnikaniu, ktoré prinášajú kreatívne riešenia zložitých a pretrvávajúcich sociálnych problémov.

Sociálne podnikanie sa zameriava **hlavne** na nasledujúce **priority**:

- poskytovanie tovarov a služieb, ktoré trh alebo verejný sektor nechce alebo nie je schopný poskytovať;
- rozvíjanie zručností;
- vytváranie pracovných príležitostí;
- podporovanie procesu integrácie sociálne vylúčených ľudí naspäť do spoločnosti.

Okrem týchto hlavných priorít sa sociálne podnikanie snaží riešiť široké spektrum **sociálnych problémov** ako napr. (Nicholls, 2008):

- zmierňovanie chudoby;
- poskytovanie lepšej zdravotnej starostlivosti;
- boj proti civilizačným chorobám;
- kvalitné vzdelávanie a odborná príprava;
- ochrana životného prostredia;
- trvalo udržateľný rozvoj;
- projekty sociálneho zabezpečenia pre nezamestnaných, ľudí bez domova či drogovovo závislých;
- ochrana ľudských práv.

Medzi faktory, ktoré brzdia širší rozvoj sociálneho podnikania môžeme zaradiť:

- len málo ľudí sa chce venovať práve tomuto podnikaniu v porovnaní s komerčným podnikaním;
- v niektorých krajinách absentujú úspešné príklady funkčných modelov sociálneho podnikania, čo môže brániť rozvoju sociálneho podnikania a odradiť začínajúcich podnikateľov;

- nedostatočná podpora a uznanie významu sociálneho podnikania zo strany verejnosti, čo je následkom nedostatočnej informovanosti;
- nedostatočná informovanosť spôsobuje nesprávne pochopenie sociálneho podnikania, jeho úlohy a poslania, čo vyvoláva nedôveru voči tomuto podnikaniu a podnikateľom;
- nedostatočná podpora pri financovaní sociálnych podnikov najmä v začiatkovej fáze;
- nevhodná legislatívna úprava sociálneho podnikania.

2.1 Sociálni podnikatelia

Sociálni podnikatelia predstavujú špecifický typ podnikateľov, ktorí sa vyznačujú určitými osobnostnými charakteristikami. Mohli by sme ich charakterizovať ako energických a húževnatých jednotlivcov, ktorí vynikajú schopnosťou inšpirovať ostatných, aby sa k nim pridali pri naplňaní svojho sociálneho poslania. Jednou z najdôležitejších vlastností sociálnych podnikateľov je ich schopnosť mobilizovať komerčných a nekomerčných partnerov, darcov, dobrovoľníkov a zamestnancov pri budovaní spoločenského blahobytu. Vytváranie partnerských vzťahov na realizáciu sociálnych iniciatív je často kľúčové pre ich úspech (Pearce a Doh, 2005). Ďalšie často používané charakteristiky v súvislosti so sociálnymi podnikateľmi sú napríklad inovatívnosť, zameranie sa na úspech, nezávislosť, nízka averzia voči riziku a snaha vytvárať sociálnu hodnotu (Brooks, 2009). Títo podnikatelia na seba preberajú zodpovednosť za riešenie sociálnych problémov a vyznačujú sa svojou nezávislosťou, to znamená, že sa snažia fungovať nezávisle od trhových síl (Barendsen a Gardner, 2004). Na rozdiel od komerčných podnikateľov sa sociálni podnikatelia zaviazali slúžiť základným ľudským potrebám a zlepšovať kvalitu života v spoločnosti. Rozoznávame niektoré ďalšie základné znaky, ktoré odlišujú sociálnych podnikateľov od tých komerčných. Sociálni podnikatelia sú zameraní na plnenie svojho poslania, vytváranie a poskytovanie sociálnej hodnoty, konajú v rámci podnikateľsky orientovaných organizácií, ktoré sú charakteristické tým, že sú inovatívne a tiež dosahujú určitý zisk. Hlavným cieľom je vytvárať sociálnu hodnotu a zároveň zostať finančne sebestační a znižovať závislosť od darov a vládnej podpory. To sa dosiahne kombináciou sociálnych a ziskových aktivít (Harlog et al., 2011).

Sociálny podnikateľ je jednotlivec, ktorý sa snaží naplniť vytýčené ciele, na dosiahnutie ktorých využíva podnikateľské správanie tak, aby priniesol sociálnu hodnotu znevýhodneným skupinám ľudí a lokalitám a to prostredníctvom klasického podnikateľského subjektu, ktorý je finančne nezávislý, sebestačný a trvalo udržateľný (Austin et al., 2006).

Sociálni podnikatelia zohrávajú úlohu **aktérov zmeny v sociálnom sektore** a vyznačujú sa:

- prijatím zodpovednosti za vytváranie a udržiavanie sociálnej hodnoty;
- neúnavným hľadaním nových príležitostí pre vytváranie sociálnej hodnoty;
- zapojením sa do procesu neustálych inovácií, adaptácií a vzdelávania;
- vyšším zmyslom pre zodpovednosť za sociálne znevýhodnené skupiny obyvateľov a komunity (Short et al., 2009).

Sociálni podnikatelia značným spôsobom prispievajú svojimi aktivitami k rozvoju spoločnosti a miestnej komunity tým, že ponúkajú kreatívne riešenia zložitých a pretrvávajúcich sociálnych problémov (Zahra et al., 2009). Stali sa tak veľmi viditeľnými činiteľmi zmien v rozvinutých ekonomikách, kde uplatnili inovatívne a nákladovo efektívne metódy na riešenie sociálnych problémov ako je chudoba, rodová nerovnosť a podobne (Cox a Healey, 1998). Ich schopnosť rozpoznať príležitosti im umožňuje vytvárať sociálnu hodnotu prostredníctvom inovácií. Snažia sa napríklad vytvárať trvalo udržateľné spôsoby ako poskytnúť pomoc pre znevýhodnených občanov, prichádzajú s novými programami zameranými na zlepšenie životných podmienok v menej rozvinutých oblastiach alebo navrhujú spôsoby ako zabezpečiť a zlepšiť zdravotnícke služby (Pachea Chowdhury, 2012). Sociálni podnikatelia by sa mali zaviazat' k naplneniu svojej **sociálnej vízie** a nájsť pragmatické inovatívne riešenia sociálnych problémov bez ohľadu na ideologické alebo zdrojové obmedzenia. (Elkington a Hartigan, 2008). Sociálny podnikateľ je jednotlivec s jasnou víziou a jeho hlavným cieľom je vytvoriť sociálnu hodnotu, využiť zdroje potrebné na jeho sociálne poslanie a nájsť inovatívne riešenia sociálnych problémov jeho komunity, ktoré nie sú riadne splnené miestnym systémom. To všetko dosahuje podnikateľským správaním (Bacq a Janssen, 2011).

Sociálni podnikatelia zvyčajne začínajú s malými iniciatívami a často sa zameriavajú na problémy, ktoré majú dopad iba na lokálnu oblasť, ale môžu mať aj globálny význam. Jedná sa napríklad o aktivity ako prístup k vode, podpora vytvárania malých podnikov alebo opätovná integrácia jednotlivcov do spoločnosti (Rawhouser et al., 2008). Riešia špecifické sociálne problémy v rôznych oblastiach, pričom využívajú a zavádzajú vlastné spôsoby ich riešenia. Niektorí môžu byť veľkí vizionári, ktorí identifikujú veľké alebo dokonca celosvetové sociálne problémy a mobilizujú sily a zdroje na riešenie týchto problémov, iní sa sústreďujú na lokálne problémy.

Napriek určitým spoločným znakom a osobnostným charakteristikám rozoznávame viacero typov sociálnych podnikateľov. Líšia sa oblasťou, v ktorej pôsobia, druhom sociálnych problémov, ktoré

sa snažia riešiť alebo aj ich motiváciou venovať sa práve sociálnemu podnikaniu (Barendsen a Gardner, 2004).

Rozoznávame tri **typy sociálnych podnikateľov**:

1. sociálny „údržbár“;
2. sociálny „konštruktér“;
3. sociálny „inžinier“.

Sociálni „údržbári“ sa zvyčajne zameriavajú na identifikáciu a riešenie malých miestnych sociálnych problémov a zabezpečenie miestnych potrieb. Napriek tomu, že riešenia, ktoré prinášajú sú niekedy malé a rozsahovo obmedzené, pomáhajú zmierňovať vážne miestne sociálne problémy a vzhľadom na svoje lokalizované a často obmedzené možnosti majú jedinečnú pozíciu pri identifikovaní miestnych sociálnych potrieb (Zahra et al., 2009).

Sociálni „konštruktéri“ zvyčajne využívajú príležitosti a zlyhania trhu tým, že vyplňujú medzery, ktoré vznikajú na trhu a snažia sa zavádzať nové prístupy a inovácie do sociálneho systému. Predstavujú podnikateľov, ktorí zakladajú a prevádzkujú sociálne podniky, ktoré riešia tie sociálne potreby, ktoré sú nedostatočne riešené existujúcimi inštitúciami, podnikmi, mimovládnyimi organizáciami a vládnyimi agentúrami (Thompson et al., 2000). Tieto podniky sa zameriavajú na riešenie sociálnych problémov a uspokojovanie miestnych potrieb. V niektorých prípadoch môže byť podnik a jeho zameranie sústredené na pomerne malé územie s malým dopadom, ale v mnohých prípadoch môže byť regionálneho, celoštátneho alebo dokonca celosvetového rozsahu (Brinkerhoff a Brinkerhoff, 2004).

Sociálni „inžinieri“ dokážu rozpoznať systémové problémy v rámci existujúcich spoločenských štruktúr a riešia ich zavedením revolučných zmien. Výsledkom je, že títo podnikatelia často zmenia alebo zrušia súčasné neefektívne sociálne systémy, štruktúry a procesy a nahradzujú ich novšími a vhodnejšími a prinášajú tak revolučné zmeny. Práve týmto prístupom sa sociálni „inžinieri“ značne odlišujú od predchádzajúcich dvoch typov podnikateľov.. Nahradením dominantných inštitúcií a procesov sociálne efektívnejšími, sociálni inžinieri môžu mať zásadný vplyv na spoločnosť. Sociálni inžinieri sa často zameriavajú práve na národné, nadnárodné alebo globálne sociálne otázky, vzhľadom na systémovú povahu problémov, ktoré sa snažia riešiť. Veľký rozsah a charakter týchto problémov, si vyžaduje, aby na podporu svojich aktivít získali verejnosť. V dôsledku toho ich

schopnosť konať závisí od ich schopnosti zhromaždiť dostatočnú politickú podporu a potrebné zdroje na realizáciu sociálnych podnikateľských zámerov (Zahra et al., 2009).

Nižšie uvedená tabuľka popisuje jednotlivé typy sociálnych podnikateľov. Môžeme povedať, že tieto tri typy sociálnych podnikateľov sa líšia v tom, ako objavujú sociálne príležitosti, aký je ich vplyv na sociálny systém a ako zhromažďujú zdroje potrebné na využitie príležitostí (Zahra et al., 2009).

Tabuľka 1: *Typy sociálnych podnikateľov*

| Typ sociálneho podnikateľa | Charakteristika |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sociálni „údržbári“ | <p>Pôsobia len na miestnej úrovni a snažia sa riešiť iba miestne problémy.</p> <p>Vďaka dobrým znalostiam o lokalite, kde pôsobia, sú schopní identifikovať najzávažnejšie miestne problémy.</p> <p>V rámci riešenia miestnych problémov využívajú iba obmedzené zdroje.</p> |
| Sociálni „konštruktéri“ | <p>Zameriavajú sa na identifikáciu medzier a nedostatkov na trhu, ktorý uspokojuje sociálne potreby a snažia sa zaplniť danú medzeru a odstraňovať nedostatky trhu.</p> <p>Sú zameraní na širší trh a lokalitu.</p> |
| Sociálni „inžinieri“ | <p>Zameriavajú sa na dosahovanie širokého rozsahu spoločenských cieľov.</p> <p>Využívajú rôzne zdroje údajov a informácií o problémoch v oblastiach, v ktorých pomáhajú a taktiež využívajú väčšie množstvo zdrojov ako predchádzajúce typy sociálnych podnikateľov.</p> |

Zdroj: Zahra, et al., 2009

2.2 Príležitosti pre sociálne podnikanie

Identifikácia a následné využitie vhodnej príležitosti sú zásadné kroky pre úspešnú realizáciu akýchkoľvek podnikateľských aktivít a teda aj sociálne orientovaných aktivít. Sociálni podnikatelia musia byť schopní identifikovať príležitosti a využiť ich. Sociálne podnikanie je činnosť, pri ktorej sa jednotlivci alebo skupiny ľudí zameriavajú na vytváranie sociálnej hodnoty, pričom sú schopní **rozpoznávať a využívať podnikateľské príležitosti** (Paredo et al., 2006). **Príležitosť** môžeme definovať ako uskutočniteľnú, ziskovú potenciálnu činnosť, ktorá ponúka nový inovatívny produkt

alebo službu na trh, zlepšuje existujúci produkt alebo službu alebo napodobňuje ziskový produkt alebo službu na trhu, ktorý nie je nasýtený (Singh, 2001). **Identifikácia príležitostí** predstavuje dôležitý predpoklad pre úspešné podnikanie v sociálnej oblasti a vytváranie sociálnej hodnoty.

V každom podnikaní je potrebné identifikovať potenciálne príležitosti, vyhodnotiť ich a využiť tie, ktoré sú najvhodnejšie pre realizáciu podnikateľských aktivít. Napriek určitým podobnostiam, príležitosti v oblasti sociálneho podnikania sa líšia od príležitostí v komerčnom podnikaní, pretože vychádzajú z trhu sociálneho sektora (Robinson, 2006), zameriavajú sa na sociálne problémy a snažia sa o vytvorenie **sociálnej hodnoty** (Thompson, 2002).

Pre rozpoznávanie príležitostí zo strany podnikateľov sú podstatné ich prechádzajúce skúsenosti a znalosti v oblasti podnikania ako aj zázemie sociálneho podnikateľa (Robinson, 2006). Dôležitá je **schopnosť identifikácie bariér vstupu na trhy**. Pre každého podnikateľa majú skúsenosti dva rozmery:

- obchodný, ktorý sa týka skúseností s riadením, vlastníctvom alebo prácou v podniku.
- spoločenský, ktorý predstavuje všetky životné skúsenosti.

Relevantné skúsenosti v oboch rozmeroch môžu byť pre podnikateľov veľmi cenné. Každá kategória môže zvýšiť schopnosť podnikateľa identifikovať a prekonať sociálne, ekonomické a inštitucionálne prekážky vstupu na trh.

Vstupné bariéry predstavujú jednu z možností, ktoré podnikatelia môžu použiť na hodnotenie podnikateľských príležitostí. Príležitosti v oblasti sociálneho podnikania sa najlepšie analyzujú v kontexte sociálnych a inštitucionálnych faktorov resp. sociálnych a inštitucionálnych prekážok vstupu na trh (Robinson, 2006).

Bariéry vstupu na trhy môžeme rozdeliť do niekoľkých skupín (Robinson, 2006):

1. **ekonomické bariéry** ako napr. náklady, diferenciacia produktov, kapitálové výdavky, náklady na technológie a investície do výskumu a vývoja;
2. **sociálne bariéry**, ktoré bránia podnikateľom vo využití sociálnych sietí a vzťahov na trhu v ich prospech. Prekážkami vstupu firmy na trh môžu byť vlastníci konkurenčných a iných podnikov, obchodné organizácie, občianske organizácie, politická infraštruktúra ako aj atraktivita trhu práce.

3. **inštitucionálne bariéry**, ktoré bránia podnikateľom v prispôsobení sa pravidlám, normám a hodnotám, ktoré tvoria danú kultúru na trhu. Vyskytujú sa na viacerých úrovniach a určujú vzťah medzi firmou a spotrebiteľom alebo firmou a komunitou. Tieto bariéry súvisia s inštitucionálnou štruktúrou trhu. Formálne (verejné) inštitucionálne bariéry tvoria taký druh prekážok, ktoré môžu brániť podnikateľom pri vstupe na trh ako napr. vládne systémy, legislatívne prostredie, finančné trhy alebo úverové inštitúcie;
4. **kultúrne bariéry** ako napr. jazyk, etika, postoje, presvedčenie a očakávania obyvateľstva.

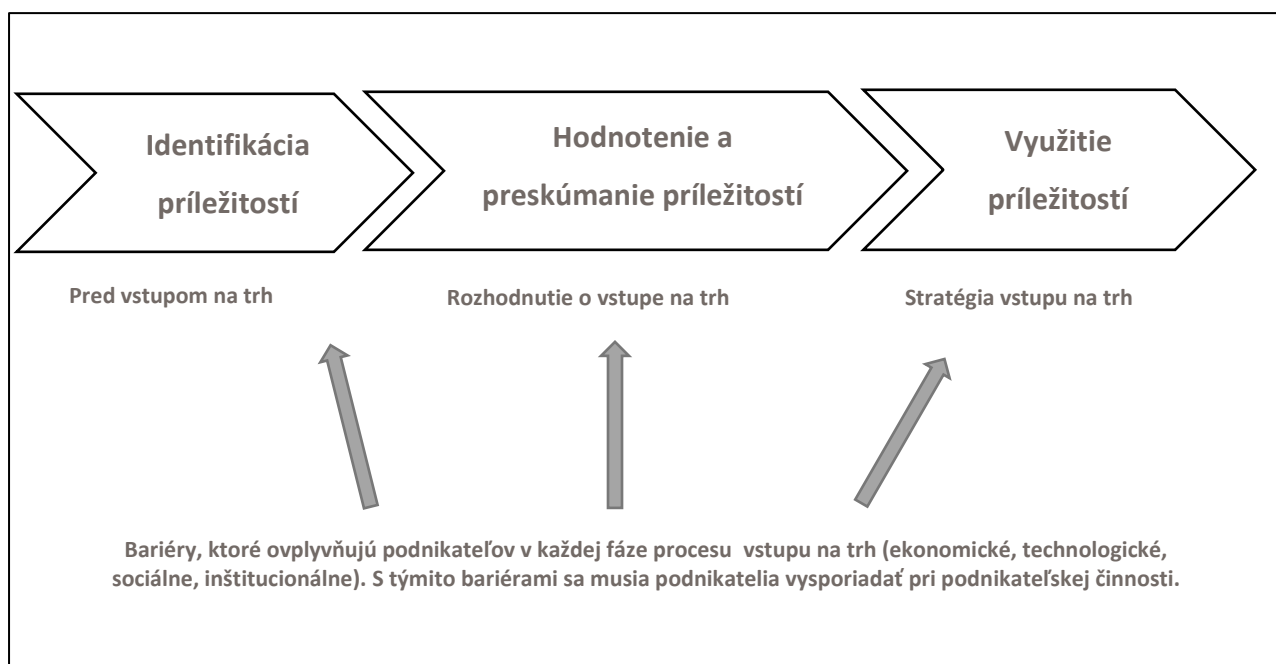
Pri identifikácii príležitostí a zhodnotení bariér vstupu na trh, by malo podnikateľov zaujímať:

- aké výhody plynú z danej príležitosti;
- či disponujú potrebnými zdrojmi pre získanie výhody z danej príležitosti;
- aké riziká plynú z danej príležitosti;
- či existujú nejaké bariéry, ktoré môžu brániť využitiu príležitostí.

Na základe analýzy týchto faktorov môžu podnikatelia zhodnotiť danú príležitosť (Robinson, 2006).

Sociálne a inštitucionálne prekážky na trhoch skrývajú podnikateľské príležitosti pre tých, ktorí sa nachádzajú na neznámych trhoch. Kde väčšina ľudí uvidí bariéry, niektorí vidia príležitosť (Casson, 1982). V kontexte sociálneho podnikania sú najdôležitejšie sociálne a inštitucionálne prekážky, pretože zvyčajne sú faktormi, ktoré spôsobujú sociálne problémy, ktoré sa podnikateľ snaží riešiť. V tejto súvislosti môžeme povedať, že vstupné bariéry ovplyvňujú všetky oblasti podnikania.

Obrázok 1 zobrazuje vplyv spomenutých bariér vstupu na podnikateľské príležitosti. Bariéry môžu brániť podnikateľom v rozhodovaní pred vstupom na daný trh, po vstupe na trh a tiež pri vypracovaní a realizácii vhodnej stratégie pri podnikaní (Robinson, 2006).



Obrázok 2: Vplyv bariér vstupu na podnikateľské príležitosti.

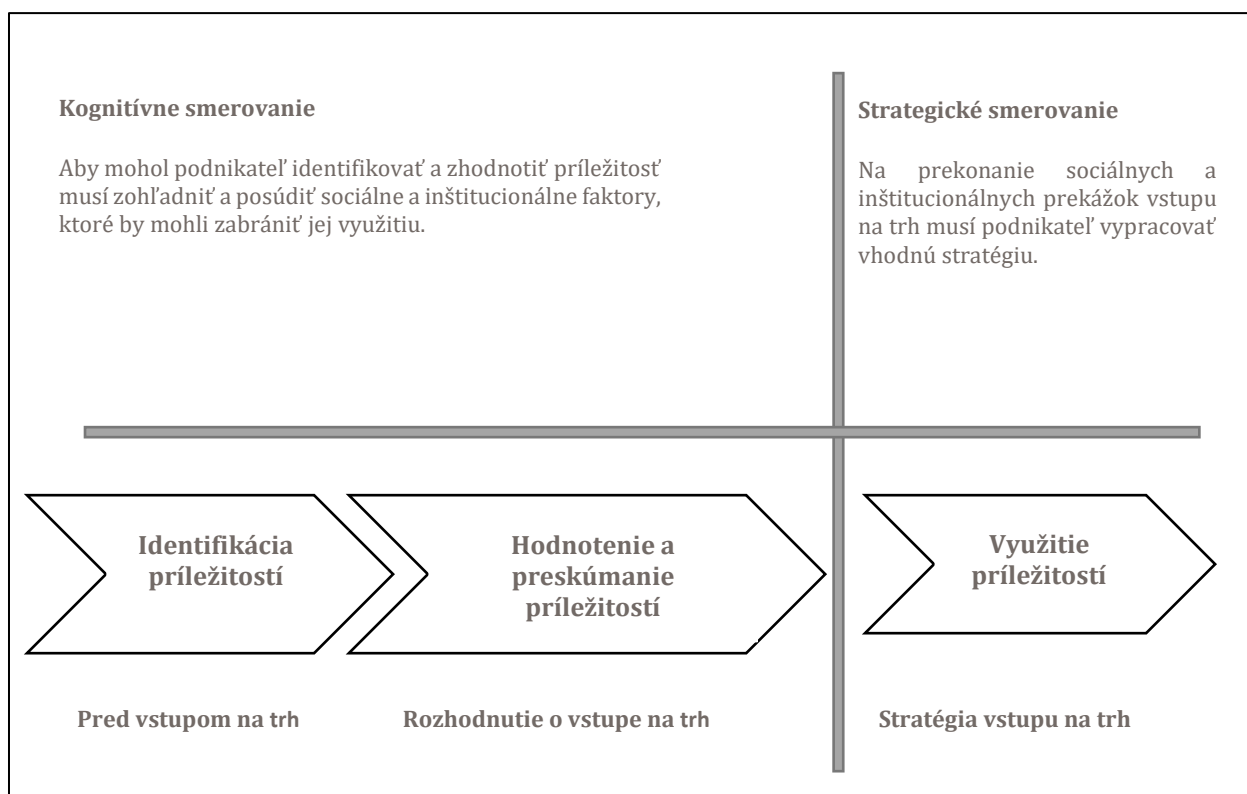
Zdroj: Robinson, 2006

Obrázok 2 zobrazuje smerovanie sociálnych a inštitucionálnych bariér vstupu na trh pri jednotlivých fázach riadenia sociálneho podniku. Rozlišujeme dve základné fázy:

- Prvá fáza sa týka procesov identifikácie príležitostí a tiež prehodnotenie danej príležitosti. Túto fázu môžeme označiť aj ako „**kognitívne smerovanie**“ sociálneho podnikania.
- Druhá fáza sa týka realizácie aktivít pri danej príležitosti. Túto fázu môžeme zase označiť ako „**strategické smerovanie**“ sociálneho podnikania.

Obe fázy realizácie sociálnych podnikateľských aktivít sú rovnako dôležité pre sociálne podnikanie. Rozpoznanie a prekonanie vstupných bariér je kľúčové pri identifikovaní a prehodnotení príležitostí pre sociálne podnikanie. Identifikovanie a prekonanie bariér v druhej fáze je dôležité pre využitie príležitosti a voľbu vhodnej stratégie pre jej realizáciu.

V prvej fáze môžu bariéry spôsobiť to, že podnikatelia nerozpoznajú príležitosti, pretože nemajú potrebné skúsenosti a znalosti v danej oblasti. V druhej fáze môžu bariéry brániť realizácii konkrétnej stratégie.



Obrázok 2: Sociálne a inštitucionálne bariéry vstupu
Zdroj: Robinson, 2006

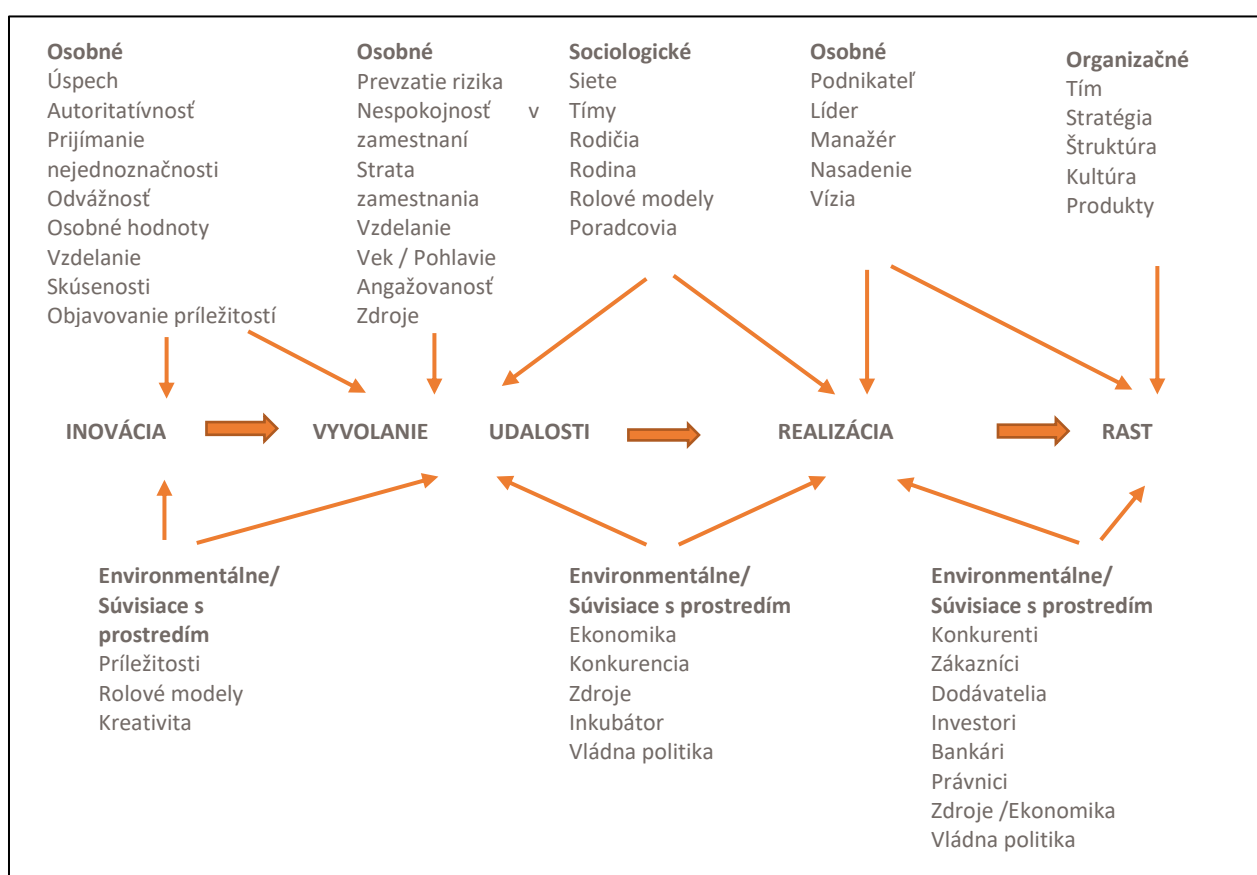
Rozoznávame dva prístupy k identifikácii príležitostí v oblasti sociálneho podnikania:

Prvý, **racionálny prístup** spočíva v tom, že podnikateľ, ktorý sa zameriava na určitý sociálny problém, na začiatku podnikania definuje požadovaný výsledok podnikateľskej činnosti a až potom zhromažďuje zdroje potrebné na dosiahnutie tohto konkrétneho výsledku (Corner a Ho, 2010).

Druhý, **ekonomický prístup** predstavuje protiklad k predošlému, nakoľko sa realizácia sociálnych podnikateľských aktivít nezačína identifikáciou príležitostí (presným vymedzením produktu, služby alebo rizika), ale alokáciou **všetkých dostupných zdrojov**, ktoré je možné použiť na riešenie konkrétneho problému. Zdroje, ktoré môžu podnikatelia využívať zahŕňajú zručnosti a vedomosti samotných podnikateľov, materiálne zdroje alebo aj ľudí, ktorí disponujú určitými vedomosťami a zručnosťami, ktoré vedia využiť pri riešení problémov. Až po alokácii dostupných zdrojov nasleduje identifikácia príležitostí alebo problému, ktoré je možné riešiť použitím daných zdrojov (Sarasvathy et al., 2010).

2.3 Proces realizácie sociálneho podnikania, ktoré prináša sociálne zmeny

Podnikateľ je osoba, ktorá vníma príležitosť a vytvorí organizáciu, ktorá využije dané príležitosti. **Podnikateľský proces tak zahŕňa všetky funkcie a aktivity, ktoré sú súčasťou vnímania príležitostí a vytvárania organizácie na ich využitie.** Rozoznávame viaceré faktory, ktoré ovplyvňujú založenie a rozvoj nového podniku ako napr. osobné, sociologické, organizačné a environmentálne. Podnikateľ môže dostať podnikateľský nápad alebo myšlienku prostredníctvom úmyselnej alebo náhodnej identifikácie príležitosti. Či sa však rozhodne sledovať a rozvíjať túto myšlienku závisí od faktorov, ako sú alternatívne kariérne vyhliadky, rodina, priatelia, stav ekonomiky alebo dostupnosť zdrojov. Obrázok 3 zobrazuje podnikateľský proces spolu so spomínanými faktormi, ktoré ho ovplyvňujú v jednotlivých fázach (Bygrave a Zacharakis, 2011).



Obrázok 3: Podnikateľský proces a ovplyvňujúce faktory
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Bygrave a Zacharakis, 2011)

Keďže sociálne podnikanie je zamerané na dosahovanie spoločenských cieľov, každé sociálne podnikanie začína definíciou cieľov. Aby sociálny podnik dosiahol stanovené ciele musí prejsť procesom, ktorý pozostáva z viacerých krokov. Opätovne je tento proces od samotného nápadu cez založenie podniku až po úspešné dosahovanie cieľov a napĺňanie svojho poslania, rovnaký ako v

prípade komerčných podnikov s tým rozdielom, že sociálne podnikanie sa sústreďuje na prinášanie sociálnej hodnoty a podporuje sociálne zmeny.

Podnikateľský proces pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Identifikácia sociálnej podnikateľskej príležitosti a návrh podnikateľskej stratégie.
2. Vytvorenie vhodnej organizačnej štruktúry podniku.
3. Zabezpečenie zdrojov potrebných pre financovanie podniku.
4. Prehodnotenie dosiahnutých výsledkov.
5. Rozšírenie pozitívnych dopadov sociálneho podnikania.

2.3.1 Identifikácia sociálnej podnikateľskej príležitosti a návrh podnikateľskej stratégie

Identifikácia príležitostí predstavuje **začiatok procesu**, ktorý smeruje k riešeniu sociálnych problémov a uspokojovaniu sociálnych potrieb. Následne je potrebné navrhnuť a realizovať vhodnú **stratégiu** pre využitie danej príležitosti. V tejto fáze je pre sociálny podnik rovnako ako pre komerčný podnik nevyhnutné pochopiť finančnú stránku riadenia podniku alebo tiež **obchodný model** podnikania.

Obchodný model každej firmy pozostáva z dvoch zložiek:

- **Príjmy:** definuje všetky zdroje príjmov, ktoré podnikanie prinesie, sumarizuje všetky príjmy podniku a klasifikuje ich do určitých kategórií. Čím sú dané kategórie podrobnejšie, tým viac informácií môžeme získať o tom, ako fungujú konkrétne oblasti podniku. Keďže sa jedná o sociálny podnik, ktorý má možnosť získavať aj vládne príspevky a výhody, tieto sú tu tiež zahrnuté.
- **Náklady:** identifikuje, ako sú vynakladané zdroje podniku.

Obchodný model je reprezentovaný výkazom ziskov a strát podniku. Pochopenie obchodného modelu umožňuje podnikateľom prijímať rozhodnutia, ktoré vedú k lepšiemu a efektívnejšiemu fungovaniu podniku pri napĺňaní svojho poslania. Ďalším dôležitým prvkom pri riadení sociálneho podniku sú ľudia, ktorí ho riadia a pracujú tam.

Na začiatku sociálneho podnikania treba vypracovať vhodnú stratégiu ako realizovať sociálne podnikateľské aktivity (Gartner et al., 2004). Začínajúci podnikatelia si často myslia, že ich podnik potrebuje jasnú, identifikovateľnú a jedinečnú **konkurenčnú výhodu**. Pritom zásadná konkurenčná výhoda spočíva vo vedomostiach, ktorými disponujú ľudia v podniku. Od samého začiatku fungovania podniku je potrebné zaviesť takú podnikovú kultúru, ktorá umožní využívať znalostí a zručnosti zamestnancov. Zakladateľ podniku musí určiť, akými hodnotami sa bude podnik riadiť. **Hodnoty** sú názory, ktoré spoločne zastávajú všetci zamestnanci podniku. Vytvorená kultúra organizácie má následne vplyv na stratégiu podniku (Bygrave a Zacharakis, 2011). Podnikatelia by mali vytvoriť vhodnú pracovnú atmosféru, ktorá motivuje zamestnancov a podporí ich stotožnenie sa s podnikom a jeho poslaním.

2.3.2 Vytvorenie vhodnej organizačnej štruktúry podniku

Po fáze identifikácie podnikateľskej príležitosti nasleduje vytvorenie vhodnej a flexibilnej organizačnej štruktúry podniku. V počiatočnej fáze jej budovania treba mať na pamäti, že je potrebné zamestnať ľudí, ktorí sú schopní zastať viac úloh a pracovať na rôznych pozíciách. Chybou je obsadiť pracovnú pozíciu človekom, ktorý je zvyknutý pracovať iba v jednej funkčnej oblasti a iba na jednej pracovnej pozícii.

V tejto druhej fáze je podstatné dôkladne spoznať podnik a jeho stratégiu, cieľovú skupinu, zdroje konkurenčnej výhody, základný model príjmov a nákladov a tiež akékoľvek ďalšie prvky, o ktorých si myslíme, že by mohli byť užitočné. Následne je potrebné nájsť spôsob ako všetky tieto prvky či postupy implementovať do fungovania podniku a vytvoriť optimálnu organizačnú štruktúru podniku, ktorá zabezpečí efektívne fungovanie podniku (Gartner et al., 2004).

Začínajúci podnik čelí viacerým dôležitým rozhodnutiam:

1. aký **organizačný model** bude aplikovať.

Začínajúci podnik má možnosť si zvoliť už existujúci organizačný model iného podniku, ktorý bude realizovať alebo vytvorí nový a inovatívny prístup k uspokojovaniu sociálnych potrieb a riešeniu sociálnych problémov.

2. akú **právnu formu** podnikania zvolí.
- 

Začínajúci podnik má možnosť si zvoliť ziskový alebo neziskový model podnikania a tiež rozhodnúť, či požiada o zaradenie podniku do kategórie sociálny podnik.

Je preto potrebné zvážiť výhody a nevýhody týchto modelov a foriem podnikania a vybrať najvhodnejšiu alternatívu. Každá forma so sebou prináša rozdielne možnosti pre riadenie a financovanie podniku. Pri neziskovej forme alebo štatúte sociálneho podniku je napríklad možnosť získať určitú finančnú podporu zo strany štátu a to buď formou dotácie alebo daňových výhod. Na druhej strane s týmito formami podniku prichádzajú aj určité povinnosti v oblasti účtovníctva a v iných oblastiach prevádzky podniku a to v závislosti od legislatívy krajiny, v ktorej daný podnik funguje (Bygrave a Zacharakis, 2011).

2.3.3 Zabezpečenie zdrojov potrebných pre financovanie podniku

Dôležitým aspektom sociálneho podnikania je tiež financovanie sociálneho podniku. Sociálne podniky získavajú financie na svoje fungovanie vlastnou činnosťou, ale majú tiež možnosť dostať rôznu finančnú podporu napríklad od vlády. Počet a množstvo zdrojov financovania sociálneho podnikania v dnešnej dobe stále rastie. Tieto zdroje sú rôzneho charakteru a odlišujú sa spôsobom ich získavania alebo aj sociálnou hodnotou, ktorú dokážu priniesť. Je potrebné identifikovať a vybrať najvhodnejšie zdroje, prostredníctvom ktorých bude podnik dosahovať ciele a prinášať sociálnu hodnotu. Logický model na Obrázku 4 explicitne objasňuje vzťah medzi základnými predpokladmi, požadovanými zdrojmi a konečnými výsledkami. Model zobrazuje proces sociálneho podnikania z hľadiska tvorby pozitívneho sociálneho dopadu, od fázy zabezpečenia zdrojov a vstupov potrebných na realizáciu sociálnych podnikateľských aktivít, cez výstupy týchto aktivít, ktorými sú výsledky podnikania, až po sociálny dopad, ktorý tieto výsledky môžu mať (Cooksy et al., 2001).



Obrázok 4: Logický model

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Bygrave a Zacharakis, 2011)

Časti modelu 1 a 2 označujú **kroky**, ktoré sa majú uskutočniť a časti 3 až 5 predstavujú **výsledky** celého procesu.

Časť 1: Zdroje/vstupy zahŕňa:

- ľudské zdroje;
- finančné zdroje;
- nefinančnú podporu potrebnú pre podnikanie.

Časť 2: Aktivity opisuje „ako a kedy“ sa majú dané zdroje použiť.

Časť 3: Výstupy zahŕňa špecifické produkty a služby, ktoré podnik bude vytvárať a ponúkať.

Časť 4: Výsledky poukazujú na nehmotné dôsledky podnikania.

Časť 5: Dopad ukazuje, aký je vplyv podnikania, čo znamená akýkoľvek zamýšľaný a požadovaný alebo neúmyselný účinok alebo zmena výsledkov podnikania po jeho ukončení (Cooksy et al., 2001).

2.3.4 Prehodnotenie dosiahnutých výsledkov

V každom podnikaní je nevyhnutné kvantifikovať výsledky všetkých aktivít podnikateľskej činnosti. Každý podnik musí byť ekonomicky životaschopný, aby prežil a bol schopný pracovať bez pretrvávajúcich finančných strát. Preto je potrebné, aby aj sa aj sociálny podnik snažil merať a prehodnotiť dosiahnuté výsledky.

Výsledky činností podnikov sa najčastejšie merajú prostredníctvom finančných ukazovateľov. Sociálne podnikanie ale nie je primárne zamerané na dosahovanie zisku, ale na dosahovanie spoločenských cieľov a riešenie sociálnych problémov. Znamená to, že finančné ukazovatele nie sú relevantným ukazovateľom, ktorý zachytáva dôležité výsledky činnosti podniku (Európska komisia, 2015). Preto je potrebné zameriavať sa hlavne na hodnotenie výsledkov a mieru do akej podnik napĺňa **sociálne ciele**. Je potrebné určiť, či výsledky alebo vplyv podniku prinášajú sociálne hodnoty, ktoré boli pôvodne zamýšľané. Môžeme kvantifikovať napr.:

- koľkým ľuďom pomáhame;
- koľko študentov dostáva dobré vzdelanie;
- koľkým znevýhodneným ľuďom sme pomohli nájsť prácu a podobne.

Následne treba vyhodnotiť, či vôbec alebo do akej miery sme splnili požadované výsledky.

Väčšina hodnotení sa realizuje v dvoch/troch etapách (Bygrave a Zacharakis, 2011):



1. **etapa: formálne hodnotenie**, ktoré by sa malo uskutočniť počas realizácie aktivít. Tento typ hodnotenia poskytuje možnosť monitorovania ako dobre funguje daná aktivita a umožňuje vykonať opatrenia potrebné na zlepšenie jej výkonnosti;
2. **etapa: súhrnné hodnotenie**, ktoré by malo merať, či a do akej miery aktivita priniesla požadované výsledky a dosiahla požadovaný vplyv;
3. **etapa: dlhodobé hodnotenie**, ktoré sa realizuje až niekoľko rokov po ukončení aktivity, kedy pozorujeme a hodnotíme dlhodobý účinok vykonaných aktivít.

2.3.5 Rozšírenie pozitívnych dopadov sociálnej podnikania

Napĺňanie zámerov a cieľov sociálneho podnikania sa často začína ako relatívne malý „experiment“, ktorý slúži na preukázanie životaschopnosti konkrétnych podnikateľských aktivít s cieľom riešiť určité sociálne problémy a prinášať sociálne zmeny. Ako náhle sa ukáže, že dané podnikateľské zábery v oblasti sociálneho podnikania fungujú, prichádza otázka, ako by bolo možné zväčšiť ich rozsah a zvýšiť dopad resp. ako môžeme pomôcť viacerým ľuďom. Tu nastáva posledná, často krát problematická, fáza realizácie sociálneho podnikania. Veľa sociálnych podnikateľov totiž nemá záujem o rozšírenie vplyvu a dopadu svojich podnikov. Títo podnikatelia a ich podniky sú silno napojené na miestnu komunitu, kde dokážu prinášať sociálnu hodnotu a riešiť sociálne problémy v lokálnom kontexte a nemajú motiváciu a ochotu rozšíriť svoje podnikanie a pôsobiť vo väčšom meradle.

Ďalším problémom je to, že aj keď sociálni podnikatelia boli úspešní vo svojich podnikateľských aktivitách v obmedzenej geografickej oblasti, ako je napríklad mesto alebo región, je pre nich ťažké a problematické aplikovať tieto podnikateľské aktivity a byť úspešní aj inde a vo väčšom meradle (Bygrave a Zacharakis, 2011). Je potrebné hľadať spôsoby ako by bolo možné rozšíriť pozitívne dopady sociálnych podnikateľských aktivít v čo najväčšej miere a maximalizovať možný pozitívny dopad sociálneho podnikania (Európska komisia, 2015).

2.4 Potenciálne výzvy a zlyhania sociálneho podnikania

Sociálne podnikanie začína pochopením spoločenskej príležitosti, následne tvorí podnikateľský model, zhromažďuje potrebné prostriedky na jeho realizáciu a nakoniec dosiahne vytýčené ciele (Doherty et al., 2014).

Korene sociálneho podnikania spočívajú vo vývoji súkromného sektora. Spolupráca vládneho sektora, súkromného sektora a neziskových organizácií dlhodobo prinášala možnosti riešenia sociálnych problémov a nerovností, stále však existovali určité problémy, ktoré sa nepodarilo vyriešiť. Až sociálne podnikanie a sociálne podniky priniesli inovatívne prístupy k dosahovaniu požadovaných zmien pri riešení sociálnych problémov, a to prostredníctvom zmeny konceptu poslania podniku a prehodnotenia toho akú hodnotu by mal takýto podnik vytvárať a prinášať svojou činnosťou (Brown et al., 2015). Sociálne podniky sa snažia zameriavať na službu spoločenskému záujmu a dosahovanie stanovených sociálnych, spoločenských a environmentálnych cieľov. Prinášajú mnohé prínosy pre spoločnosť, ale v niektorých prípadoch nemusia byť úspešné pri riešení sociálnych problémov a dosahovaní stanovených cieľov. A to aj keď často ponúkajú inovatívne tovary alebo služby, uplatňujú inovatívne formy organizácie práce alebo výrobné metódy (Majerčáková, 2015).

Sociálne podnikanie čelí v súčasnosti **dvom hlavným výzvam**:

1. nedostatočná **teoretická základňa**: sociálne podnikanie môžeme považovať za akýsi vedľajší produkt väčších konceptov sociálnych inovácií a podnikania vo všeobecnosti, preto pozorujeme nedostatok teoretickej literatúry týkajúcej sa sociálneho podnikania a nedostatok zhody ohľadne definície sociálneho podnikania (Mair et al., 2006). Jednou z najdôležitejších otázok v tomto smere je definovať sociálne podnikanie, napr. podľa niektorých výskumníkov v tejto oblasti je každé podnikanie sociálnym podnikaním v tom zmysle, že vytvára a prináša hodnotu.
2. dosiahnutie **širšieho dopadu**: sociálne podnikanie môže mať výrazný dopad na hospodársky systém krajiny, keďže prispieva k rozvoju nových priemyselných odvetví, zavádza nové podnikateľské modely, snaží sa presmerovať zdroje a rieši sociálne problémy, ktoré sú zanedbávané zo strany štátu a spoločnosti (Santos, 2012). Sociálne podnikanie môže prostredníctvom podnikateľských aktivít dosiahnuť aj širšie hospodárske, sociálne a environmentálne ciele (Haugh, 2007).

Výzvou pre sociálne podnikanie je tiež pomoc **menej rozvinutým krajinám**. Sociálne podnikanie je obzvlášť dôležité práve v rozvojových krajinách a v krajinách kde stále existujú medzery v oblasti sociálneho rozvoja a hospodárska zaostalosť (Chell, 2007).

Zlyhanie predstavuje vo všeobecnosti opak úspechu. V rámci komerčného podnikania je zlyhanie spájané väčšinou s neschopnosťou vybudovať ziskový a životaschopný podnik. Pri sociálnom podnikaní je ale zlyhanie spájané väčšinou s jeho sociálnym poslaním a cieľmi. **Zlyhanie sociálneho podnikania** môžeme definovať ako situáciu, pri ktorej sociálny podnik nedosahuje stanovené sociálne ciele. Sociálny podnik môže zlyhať dvoma základnými spôsobmi (Kramer, 2005):

1. **finančné zlyhanie:** sociálny podnik nie je schopný generovať alebo si inými spôsobmi zabezpečiť dostatočný príjem pre realizáciu sociálnych podnikateľských aktivít;
2. **organizačné zlyhanie:** sociálny podnik nedokáže navrhnúť funkčnú stratégiu a aktivity, ktoré by dokázali dosahovať stanovené sociálne ciele a sociálne poslanie.

Neúspech sociálneho podnikania môžu ovplyvňovať viaceré faktory (Rykaszewski et al., 2013):

Externé faktory ako napr.:

- nedostatočná právna podpora sociálneho podnikania v krajine;
- nejednotné a nedostatočné metódy merania sociálneho vplyvu;
- nedostatočná externá finančná podpora;
- absencia podpory pre začínajúce (start-up) sociálne podniky;
- nedostatočná podpora sociálneho podnikania zo strany verejnosti.

Interné faktory ako napr.:

- neschopnosť získať potrebné zdroje pre podnikanie;
- nevhodne nastavený obchodný model a stratégia sociálneho podnikania;
- neschopnosť inovovať;
- nedostatky pri prijímaní dostatočne kvalifikovaných zamestnancov;
- nevhodné osobnostné kvality sociálnych podnikateľov.

Pre lepšie pochopenie uvádzame niekoľko príkladov zlyhania sociálneho podnikania:

Nedostatočná právna úprava: Tento faktor obmedzuje rozvoj sociálneho podnikania najmä v menej rozvinutých krajinách, ale môže sa vyskytovať aj vo vyspelých krajinách. Príkladom je Kanada, kde je právna úprava sociálneho podnikania nedostatočná a neexistuje organizácia, ktorá by sa zaoberala hlavne právnou podporou sociálneho podnikania. Situácia má za následok nedôveru a neistotu pri sociálnom podnikaní, najmä kvôli absencii príslušnej právnej normy pre sociálne

podnikanie a s tým spojené obmedzené možnosti získavania daňových úľav alebo iných finančných zvýhodnení pre sociálne podniky. Opakom je napríklad Veľká Británia alebo USA, kde legislatívna úprava existuje a vytvára vhodné prostredie pre rozvoj sociálneho podnikania (Rykaszewski et al., 2013).

Nedostatočná externá finančná podpora: V niektorých krajinách je podpora na nedostatočnej úrovni. Príkladom je averzia bánk voči riziku, kedy sú banky opatrnejšie pri poskytovaní financií sociálnym podnikom. Pokiaľ neexistuje iná alternatíva financovania, môže dochádzať k stagnácii sociálneho podnikania v danej krajine. Príkladom je opäť Kanada, kde táto podpora chýba. Vo Veľkej Británii existuje napríklad „crowdfunding“, ktorý predstavuje jednu z alternatív financovania sociálnych podnikov (Rykaszewski et al., 2013). Crowdfunding patrí medzi novo vznikajúce alternatívne formy financovania a je to spôsob získavania kapitálu pre nové projekty a podniky pomocou vyžiadanych mikropříspěvkov od veľkého množstva zúčastnených. Spája priamo tých, ktorí majú k dispozícii finančné prostriedky a chcú ich požičať alebo investovať s tými, ktorí potrebujú prostriedky na financovanie konkrétneho projektu.

Z uvedeného vyplýva, že medzi najdôležitejšie výzvy patrí **neustále prispôsobovanie sa meniacej situácii na trhu a v spoločnosti, zabezpečenie vhodných a udržateľných modelov financovania sociálnych podnikateľských aktivít a neustále zlepšovanie efektívnosti fungovania podniku** (Borzaga et al., 2001).

Príkladom neúspešného sociálneho podniku je kaviareň *The 4th Street Eatery*, ktorá fungovala v meste Grand Forks v USA v rámci zdravotného strediska Prairie Harvest Mental Health, ktoré sa zaoberá poskytovaním starostlivosti o ľudí so špeciálnymi potrebami. Kaviareň sídlila priamo v priestoroch strediska a zamestnávala celkovo 10 klientov zdravotného strediska. Tento sociálny podnik musel byť zatvorený kvôli viacerým problémom, ktoré nedokázal prekonať. Najzávažnejším problémom boli zvyšujúce sa náklady na jeho prevádzku a nedostatok finančných prostriedkov a to aj napriek tomu, že podnik nemusel platiť nájom, keďže zdravotné stredisko im poskytlo priestory na prevádzku. Za zlou finančnou situáciou kaviarne bol nedostatok zákazníkov a tiež vysoké náklady na prepravu surovín potrebných na prevádzku, keďže dodávatelia neboli ochotní dovážať do kaviarne suroviny kvôli veľmi malému objemu objednávok. Pracovníci kaviarne tak boli nútení sami dovážať všetko potrebné. Ďalším faktorom, ktorý zapríčinil zatvorenie kaviarne bolo podľa riaditeľky zdravotného strediska aj to, že fungovala skôr ako chránená dielňa pre osoby so

špeciálnymi potrebami, než ako poskytovateľ pracovných príležitostí. Kaviareň mala taktiež veľký problém s nájdením vhodných manažérov, ktorí by vedeli nielen pracovať so znevýhodnenými zamestnancami, ale mali by aj skúsenosti s riadením kaviarne či iného podobného podniku (McCambridge, 2013).

Jednou z hlavných výziev pre sociálne podnikanie, ako už bolo uvedené, je pomoc menej rozvinutým krajinám. V týchto krajinách je realizácia sociálnych podnikateľských aktivít obzvlášť ťažká kvôli veľmi nepriaznivej spoločenskej a ekonomickej situácii a mnoho sociálnych podnikov neuspje v snahe pomôcť. Príkladom takéhoto sociálneho podniku je *Liberty & Justice*. Podnik bol založený za účelom pomoci obyvateľom Libérie. Bol zameraný na výrobu odevov a zamestnával vyše 300 zamestnancov. Aj napriek uzavretiu sponzorských zmlúv v celkovej hodnote 40 miliónov dolárov a otvorení vlastnej továrne v blízkosti hlavného mesta krajiny, Monrovia, bol podnik neúspešný a musel zatvoriť svoju továreň. Dôvodmi neúspechu boli vojnový konflikt v krajine a hlavne prepuknutie epidémie eboly v roku 2014, ktorá postihla aj oblasť okolo Monrovia, odkiaľ pochádzala väčšina zamestnancov továrne. Libérijská vláda vyhlásila výnimočný stav a veľká časť obyvateľstva musela zostať v karanténe. Ďalším veľkým problémom bol nábor kvalifikovaných a platovo dostupných vedúcich pracovníkov, ktorí by dohliadali na výrobu a prevádzku. Tento sociálny podnik aj napriek dostatku finančných prostriedkov a nefinančnej podpory bol neúspešný, kvôli vonkajším faktorom, ktoré nemohol vôbec ovplyvniť (Nee, 2015).

Ďalší príklad možného neúspechu sociálneho podniku súvisí s problémom štátnej podpory, nejasnej legislatívy a administratívnej záťaže pre sociálne podniky. Sociálny podnik v obci Somotor na Slovensku, ktorý sa zameriaval na terénne komunitné práce v roku 2009 musel obmedziť svoju činnosť a rozviazať pracovný pomer s niektorými zamestnancami. Dôvodom opatrení bolo neposkytnutie a meškanie finančnej podpory na mzdy zamestnancov zo strany štátu. Podniku neboli preplatené náklady na mzdy za obdobie troch mesiacov nakoľko podnik nedodal príslušným úradom úplnú dokumentáciu, o čom však zástupcovia podniku neboli oboznámení. Neprehľadná legislatíva, administratívne zaťaženie a slabá informovanosť vedúcich predstaviteľov podniku tak zapríčinila úpadok podniku (Onuferová, 2009).

Samohodnotiace otázky:

1. Čo je sociálne podnikanie?
2. Na aké hlavné oblasti/priority sa sústreďuje?

3. Aké hlavné sociálne problémy sa snaží riešiť?
4. Aké sú výhody a nevýhody sociálneho podnikania?
5. Aké sú rozdiely medzi sociálnym a komerčným podnikaním?
6. Aké sú základné typy sociálnych podnikateľov a ako sa od seba odlišujú?
7. Ako môžeme charakterizovať príležitosti pre sociálne podnikanie?
8. Aké bariéry môžu brániť sociálnym podnikateľom vstúpiť na trh?
9. Aké faktory môžu ovplyvniť podnikateľský proces?
10. Z akých krokov pozostáva proces od založenia sociálneho podniku až po dosiahnutie stanoveného cieľa?
11. Uvedte jednotlivé kroky logického modelu, ktorý zobrazuje vzťah medzi predpokladmi, zdrojmi a výsledkami?
12. Z akých zložiek pozostáva obchodný model podnikania?
13. Akým hlavným výzvam čelí v súčasnosti sociálne podnikanie?

3. Zhrnutie

Sociálne podnikanie sa stalo v ostatných rokoch dôležitým nástrojom pre riešenie viacerých sociálnych problémov. Predstavuje proces vytvárania sociálnej hodnoty a zameriava sa na prinášanie inovatívnych riešení sociálnych problémov, pričom vytváranie zisku je až druhoradé. Sociálni podnikatelia na seba preberajú zodpovednosť za riešenie sociálnych problémov. Predstavujú špecifický typ podnikateľov a vyznačujú sa tým, že sa snažia dosahovať spoločenské ciele použitím klasického podnikateľského modelu a správania, ktorý je nezávislý, sebestačný a udržateľný. Rozoznávame tri typy sociálnych podnikateľov, ktorými sú sociálni „údržbári“, sociálni „konštruktéri“ a sociálni „inžinieri“. Odlišujú sa hlavne geografickým pôsobením a rozsahom možného dopadu ich aktivít. Proces realizácie sociálne orientovaných podnikateľských aktivít pozostáva z identifikácie vhodnej príležitosti a vypracovania stratégie podnikania, zvolenia vhodnej organizačnej štruktúry podniku, získania zdrojov, prehodnotenia dosiahnutých výsledkov a snahy rozšíriť ich pozitívny dopad.

Odporúčaná literatúra

- Sociálnepodnikanie.sk: Dostupné na: <http://socialnepodnikanie.sk/ako-na-to/>
- ŠKOBLA, Daniel et al., Sociálne podniky pracovnej integrácie na Slovensku, SGI. Bratislava. 2018. Dostupné na:

http://www.governance.sk/wp-content/uploads/2018/02/Publikacia-Socialne-podniky_Skobla-Kovacova-Ondos.pdf

- Zákon č. 112/2018 Z.z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2018/112/20180501>
- MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford, CA: Stanford Social Innovation Review, 2007. Dostupné na: <http://www.ngobiz.org/picture/File/Social%20Enterpeuneur-The%20Case%20of%20Definition.pdf>

Použité zdroje

BACQ, Sophie; JANSSEN, Frank. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, 23.5-6: 373-403.

BARENSEN, Lynn; GARDNER, Howard. Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to leader*, 2004, 2004.34: 43-50.

BORZAGA, Carlo; SOLARI, Luca. Management challenges for social enterprises. In: *The emergence of social enterprise*. ROUTLEDGE in association with GSE Research, 2001. p. 333-349.

BOSMA, Niels et. al.: *Global Entrepreneurship Monitor 2009, Executive Report*. Massachussets, 2010.

BRINKERHOFF, Derick W.; BRINKERHOFF, Jennifer M. Partnerships between international donors and non-governmental development organizations: Opportunities and constraints. *International Review of Administrative Sciences*, 2004, 70.2: 253-270.

BROOKS, Arthur C. *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Pearson Education, 2009.

BROOKS, Arthur: *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*. 2008.


BROWN, Tim et al. Design thinking for social innovation. *Annual Review of Policy Design*, 2015,3: 1-10.

BYGRAVE, W.; ZACHARAKIS, A. *Entrepreneurship*, John Willy & Sons. Inc., Babson Park, 2011.

CASSON, Mark. *The entrepreneur*, Totowa. NJ: Barnes & Nobles Books, 1982

- CERTO, S. Trevis; MILLER, Toyah. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business horizons*, 2008, 51.4: 267-271.
- COOKSY, Leslie J. et al. The program logic model as an integrative framework for a multimethod evaluation. *Evaluation and program planning*, 2001, 24.2: 119-128.
- CORNER, Patricia Doyle; HO, Marcus. How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 2010, 34.4: 635-659.
- COX, Aidan; HEALEY, John. Promises to the poor: the record of European development agencies. 1998.
- DEES, J. Gregory. Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 2007, 44.3: 24-31.
- DOHERTY, Bob. et al. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2014, 16:417-436.
- ELKINGTON, J. and HARTIGAN, P. *The Power of Unreasonable People* (Harvard Business Press, USA). 2008.
- Európska komisia: Policy Brief on social impact measurement for social enterprises, 2015.
- GARTNER, William B., et al. (ed.). *Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*. Sage, 2004.
- HARLOG, Chantal., et al. *Social and Commercial Entrepreneurship: Exploring Individual and Organizational Characteristics*. Scales Research Reports, 2011.
- HAUGH, Helen. New strategies for a sustainable society: The growing contribution of social entrepreneurship. *Business Ethics Quarterly*, 2007, 17.4: 743-749.
- CHELL, Elizabeth. Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International small business journal*, 2007, 25.1: 5-26.
- KRAMER, Mark R.; FOUNDATION STRATEGY GROUP. *Measuring innovation: Evaluation in the field of social entrepreneurship*. 2005.
- LEPOUTRE, Jan, et al. Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 2013, 40.3: 693-714.

- M McCAMBRIDGE, R. Why This Small Social Enterprise Failed. 2013. Dostupné na internete: <https://nonprofitquarterly.org/2013/07/22/why-this-small-social-enterprise-failed/>.
- MAIR, Johanna et al. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 2006, 41.1: 36-44.
- MAJERČÁKOVÁ, Daniela., Social Entrepreneurship as Challenge for Slovak Social System, In ACRN *Journal of Finance and Risk Perspectives*. ISSN 2305 - 7394, 2015, vol. 4, no. 1, p. 1-8.
- NEE, E. Learning From Failure. 2015. Dostupné na internete:< https://ssir.org/articles/entry/learning_from_failure>.
- NICHOLLS, Alex. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: OUP Oxford, 2008. 512. ISBN 0191622958.
- ONUFEROVÁ, Marianna. Sociálny podnik cíti krivdu. 2009. Dostupné na internete: <https://ekonomika.sme.sk/c/4943510/socialny-podnik-citi-krivdu.html>.
- PACHE, Anne-Claire; CHOWDHURY, Imran. Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 2012, 11.3: 494-510.
- PAREDO, Ana M., et al. Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. In *Journal of World Business*, 2006, vol. 41, no. 1, p. 56–65.
- PEARCE II, John A.; DOH, Jonathan P. The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 2005, 46.3: 30.
- RAWHOUSER, Hans. N., et al. Globalization of social entrepreneurship opportunities. In *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2008 vol. 2 no. 2, p. 117–131.
- ROBINSON, Jeffrey. Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In: *Social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, London, 2006. p. 95-120.
- RYKASZEWSKI, Samantha; MA, Marie; SHEN, Yinzhi. Failure in Social enterprises. *SEE Change Magazine*, 2013, 1-28.
- SANTOS, Filipe. M., A Positive Theory of Social Entrepreneurship. In *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 111, no. 3, p. 335–351.

- SARASVATHY, Saras D., et al. Three views of entrepreneurial opportunity. In: Handbook of entrepreneurship research. Springer, New York, NY, 2010. p. 77-96.
- SASSMANNSHAUSEN, Sean Patrick; VOLKMANN, Christine. The Scientometrics of Social Entrepreneurship and Its Establishment as an Academic Field. *Journal of Small Business Management*, 2018, 56.2: 251-273.
- SEELOS, Christian; MAIR, Johanna. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 2005, 48.3: 241-246.
- SHORT, Jeremy C.; MOSS, Todd W.; LUMPKIN, G. Tom. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 2009, 3.2: 161-194.
- SINGH, Robert P. A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *Academy of Management Review*, 2001, 26.1: 10-12.
- THOMPSON, John L. et al., Ann. Social entrepreneurship—a new look at the people and the potential. *Management decision*, 2000, 38.5: 328-338.
- THOMPSON, John L. The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*, 2002, 15.5: 412-431.
- ZAHRA, Shaker., et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 2009, 24.5: 519-532.
- 


Kapitola 3. Ako vytvoriť spoločenský dosah prostredníctvom sociálneho podnikania

Úvod

Pre rozvoj celkovej spoločenskej a ekonomickej situácie v krajine a jej jednotlivých regiónov je dôležitý aktívny prístup všetkých aktérov, ktorí ho majú možnosť podporiť. Jedná sa hlavne o podniky, štátne inštitúcie, a prirodzene, aj samotných občanov. Je dôležité, aby aktivity a rozhodnutia týchto aktérov prinášali pozitívny spoločenský vplyv a vytvárali sociálnu hodnotu a tým pomáhali pri rozvoji regiónu a riešení spoločenských problémov. Jedným z najdôležitejších nástrojov je sociálne podnikanie, keďže sociálne podnikateľské aktivity sa zameriavajú práve na riešenie sociálnych problémov, pričom sa snažia aj o širší spoločenský vplyv a prinášanie sociálnej hodnoty. Je potrebné, aby sociálne podniky rozvíjali sociálne podnikateľské aktivity, ktoré prinášajú čo najväčší spoločenský vplyv. Na to, aby to vedeli urobiť, potrebujú pochopiť ako vplývajú ich sociálne podnikateľské aktivity na spoločnosť, potrebujú tento vplyv merať a vyhodnotiť ho. Táto kapitola definuje spoločenský vplyv a jeho meranie, sú tu popísané sociálne inovácie, sociálna hodnota a jej princípy. Je tu tiež charakterizovaný prístup k riadeniu sociálneho podniku tak, aby dosahoval potrebnú výkonnosť, systém merania výkonnosti podniku a sociálna návratnosť investícií.

Ciele vzdelávania

Po preštudovaní tejto kapitoly budete chápať:

- čo sú sociálne inovácie;
 - proces tvorby sociálnych inovácií;
 - čo je sociálna hodnota a aké sú princípy sociálnej hodnoty;
 - čo je spoločenský dosah a ako sa meria;
 - riadeniu sociálneho podniku;
 - sociálnej návratnosti investícií.
- 

1. Sociálne inovácie

Veľká vlna industrializácie a urbanizácie v 19. a začiatkom 20. storočia bola sprevádzaná nielen nárastom sociálnych podnikateľských aktivít, ale aj zavádzaním **sociálnych inovácií**. V mnohých vyspelých krajinách sa začali uplatňovať modely starostlivosti o deti a bývanie, modely komunitného rozvoja a sociálnej starostlivosti. Vlády začali budovať školské a vzdelávacie systémy, siete vysokých škôl, zdravotnícke systémy, začali vznikať aj občianske a charitatívne organizácie. V posledných rokoch vlády prevzali vedúcu úlohu aj v oblasti sociálnych inovácií. Napriek týmto trendom však proces tvorby a uplatňovania sociálnych inovácií zaostáva oproti inováciám v komerčnom sektore.

Kým podnikové inovácie sú vo všeobecnosti motivované maximalizáciou zisku, sociálne inovácie sa týkajú inovatívnych aktivít a služieb, ktoré sú zamerané na riešenie sociálnych problémov, a ktoré sú vytvárané a poskytované sociálne orientovanými organizáciami (Mulgan, 2006). Sociálne inovácie často predstavujú nové kombinácie už existujúcich prvkov a nemusia byť sami o sebe úplne nové. Vytváranie sociálnych inovácií a ich zavádzanie do praxe predstavuje proces, pri ktorom často dochádza ku spolupráci a vytváraniu sociálnych väzieb medzi jednotlivcami a organizáciami z rôznych odvetví a sektorov. Sociálne inovácie poukazujú na nové myšlienky a prístupy, ktoré fungujú pri plnení sociálnych cieľov a môžeme ich tiež definovať ako inovačné aktivity a služby, ktoré sú zamerané na uspokojovanie sociálnej potreby (Mulgan, 2007).

Medzi najdôležitejšie oblasti, ktoré si vyžadujú sociálne inovácie zaraďujeme (Mulgan, 2006):

- starnutie obyvateľstva: nové spôsoby organizovania dôchodkov alebo starostlivosť o dôchodcov;
- oblasť spolunažívania obyvateľstva z rôznych krajín, národností a kultúr;
- rastúci výskyt chronických ochorení a poskytovanie lekárskej starostlivosti;
- nezdravý životný štýl obyvateľov: obezita, zlé stravovanie, závislosť na alkohole, drogách a hazardných hrách (žiaden z týchto problémov sa nedá ľahko riešiť tradičnými modelmi a prístupmi);
- prechod mladých ľudí do dospelosti;
- zaradenie bývalých trestancov po ukončení trestu späť do spoločnosti;
- oblasť klímy a životného prostredia.

Rozoznávame dva základné prístupy k tvorbe sociálnych inovácií:

1. sociálne inovácie tvorené **jednotlivcami**. Iniciátormi zmeny sú v tomto prípade energickí a vytrvalí jednotlivci. Medzi lídrov a tvorcov sociálnych inovácií môžeme zahrnúť napríklad politikov, intelektuálov, podnikateľov alebo aktivistov z mimovládnych organizácií.
2. sociálne inovácie tvorené **kolektívmi, skupinami ľudí a organizácií**. V posledných rokoch úloha jednotlivcov pri tvorbe sociálnych inovácií upadá. Do popredia sa dostávajú skupiny jednotlivcov a rôzne organizácie (Mulgan, 2006).

1.1 Proces tvorby sociálnych inovácií

Zavádzanie sociálnych inovácií predstavuje proces, v rámci ktorého nápad na riešenie sociálneho problému prechádza niekoľkými fázami až k jeho realizácii. V počiatočnej fáze sa nápad testuje a overuje sa jeho uskutočniteľnosť. Následne je vypracovaná vhodná stratégia a sú identifikované zdroje na realizáciu inovačného nápadu. Ďalším krokom je prispôbenie inovácie aktuálnej situácii. Posledným krokom je snaha o systémovú zmenu.

1. etapa: Vytváranie nápadov prostredníctvom identifikácie potrieb a návrh potenciálnych riešení.

Východiskom pre tvorbu sociálnych inovácií je uvedomenie si potrieb, ktoré nie sú zabezpečené a následná predstava, ako by sa dali zabezpečiť. Kým určité potreby sú jasné, ako napríklad hlad, bezdomovstvo alebo choroby, iné sú menej zrejmé ako napríklad rasizmus alebo potreba ochrany pred domácim násilím. Pre identifikované potreby sú následne navrhnuté inovatívne možnosti ich zabezpečenia. Tieto možnosti môžu vychádzať napríklad z technologických noviniek, nových organizačných foriem alebo z nových poznatkov (Mulgan, 2006). Na návrhu sociálnych inovácií sa podieľajú viaceré zainteresované strany (jednotlivci, organizácie, verejné inštitúcie), ktoré vyhodnotia danú problematiku a hľadajú možnosti jej riešenia (Hochherner, 2013). V tejto fáze sa do procesu návrhu sociálnych inovácií môžu zapojiť aj tvorcovia politik pre sociálnu oblasť a podporiť návrhy, ktoré majú potenciál byť úspešné (Európska komisia, 2013).

2. etapa: Vývoj, prototyp a pilotné testovanie nápadov.

Druhá fáza inovačného procesu zahŕňa realizáciu myšlienky a jej testovanie v praxi. Sociálnym inováciám môže pomôcť prieskum, ale rýchlejšie napredovanie sa dosiahne praktickým testovaním myšlienky. Len málo plánov je úspešných hneď pri ich prvej realizácii v praxi. Prvotné testovanie je

často neúspešné, ale nevyhnutné. Inovácie si tak vyžadujú niekoľko krokov a testov, kým budú funkčné a úspešné. Prostredníctvom testovania sa vyvíjajú a zlepšujú.

Sociálne inovácie sa často zavádzajú veľmi rýchlo a náhle. Hlavným dôvodom je to, že zainteresované osoby alebo organizácie sú zvyčajne vysoko motivované a nie sú ochotné čakať na zásah vlády alebo veľkých nadácií. (Mulgan, 2006). Testovaniu môže pomôcť podpora zo strany tvorcov politik a vládnych inštitúcií (Európska komisia, 2013).

3. etapa: Implementácia a prehodnotenie

Po tom ako pilotné testovanie preukáže, že myšlienka môže fungovať, nasleduje jej implementácia do praxe. Táto fáza procesu tvorby sociálnej inovácie je kritická, keďže rozhoduje o úspechu alebo neúspechu inovácie. Pre úspešnú implementáciu novej myšlienky je potrebné zvoliť vhodnú stratégiu, nástroje a podporu zvonku, ktorá zabezpečí šírenie inovácie (Hochherner, 2013). Inovatívni a kreatívni sociálni podnikatelia často potrebujú najsť podporné veľké organizácie, aby mohli realizovať ich myšlienky vo veľkom meradle. Takýmito subjektmi sú často vlády, ktoré môžu zohrávať rozhodujúcu úlohu pri rozširovaní sociálnych inovácií, keďže na to majú jedinečné kapacity. V ich kompetencii je prijímať potrebné zákony, poskytovať verejné zdroje a pomoc zo strany štátnych inštitúcií. K rozširovaniu sociálnych inovácií prispievajú aj iné podniky a osobnosti, ktoré ich podporujú (Mulgan, 2006). Táto fáza zahŕňa aj zabezpečenie toho, aby bola inovácia udržateľná aj v budúcnosti, čo si vyžaduje vytvorenie vhodného modelu riadenia a hlavne financovania inovácie (Murray et al., 2010).

4. etapa: Prispôsobenie a úprava sociálnej inovácie

Vo štvrtej etape procesu sa sociálne inovácie menia a rozvíjajú. Riadením inovácií a prácou v danej oblasti získavajú ich iniciátori nové znalosti a skúsenosti. Na základe všetkých získaných znalostí je následne možné upraviť inovácie a lepšie ich prispôsobiť pre oblasť, na ktorú sú určené, čím sa vyvíjajú a stávajú sa flexibilnejšími a formalizovanými. (Mulgan, 2006). Zmeny v uplatňovaní sociálnych inovácií môžu zahŕňať napríklad úpravu stratégie rozvoja inovácie, zmenu v riadení inovácie, personálne zmeny v riadení alebo doplnenie inovácie o chýbajúce prvky. Sociálne inovácie je tiež potrebné časom prispôbovať vzhľadom na meniacu sa spoločenskú, ekonomickú a politickú situáciu (Európska komisia, 2013).

5. etapa: Systémová zmena

Hlavným cieľom sociálnych inovácií je dosiahnuť systémovú zmenu, ktorá zvyčajne zahŕňa interakciu viacerých prvkov: sociálne hnutia, obchodné modely, zákony a predpisy, údaje a infraštruktúru a úplne nové spôsoby myslenia a riadenia. Systémová zmena vo všeobecnosti pozostáva z mnohých menších inovácií a zmien vo verejnom sektore, v súkromnom sektore, v ekonomike ako aj v sektore domácností a zvyčajne má dlhodobý charakter (Mulgan, 2006). Inovácie, ktoré majú systémový charakter výrazným spôsobom transformujú niektoré základné systémy ako napr. celková infraštruktúra, oblasť bývania, poskytovania zdravotnej starostlivosti, vzdelávania a sociálnej starostlivosti. Príkladom systémových zmien je vytváranie sociálnych štátov po druhej svetovej vojne, zavádzanie komplexných vzdelávacích systémov či šírenie demokracie. (Murray et al., 2013).

1.2 Princípy sociálnej hodnoty

Jedným z hlavných rozdielov medzi bežným podnikaním a sociálnym podnikaním je vytváranie **sociálnej hodnoty**. Vo všeobecnosti môžeme sociálnu hodnotu definovať ako **širšie nefinančné vplyvy programov, organizácií a zásahov, ktoré sa zameriavajú na blaho jednotlivcov a komún, na sociálny kapitál a životné prostredie** (Wood, Leighton, 2010).

V posledných rokoch rastú požiadavky na definovanie a meranie **sociálnej hodnoty** (Mulgan, 2010).

V súvislosti so sociálnou hodnotou je potrebné definovať:

- výstupy a
- výsledky.

Výstupy predstavujú výsledky činností vykonávaných organizáciou, ktoré sú zvyčajne stanovené v akčných plánoch alebo v súbore cieľov danej organizácie ako napr. poskytovanie potravín a prístrešia pre bezdomovcov alebo organizovanie konferencií a diskusií o sociálnych problémoch.

Výsledky sú dlhodobu pozorované vplyvy výstupov a predstavujú reálne zmeny, ktoré sa organizácia snaží realizovať. Za výsledky môžeme považovať napríklad to, že ľudia, ktorí žili na ulici a boli nezamestnaní, teraz majú prácu a zabezpečené bývanie.

Meranie sociálnej hodnoty sa týka merania širších výsledkov, ktoré možno priamo pripísať činnosti a aktivitám sociálnych podnikov (Mulgan, 2010).

Dôležitosť merania sociálnej hodnoty vyplýva z viacerých prínosov, ktoré toto meranie prináša ako napríklad:

1. lepšia pozícia pri posudzovaní vplyvu akejkoľvek získanej externej formy financovania a obhájenie svojej úlohy pri efektívnejšom poskytovaní služieb;
2. lepšia pozícia pri zdôvodňovaní dodatočného financovania a investícií podnikateľských aktivít;
3. možnosť zamerať sa na úsilie, ktoré má naozaj vplyv na riešenie situáciu, organizácia môže lepšie plánovať a efektívnejšie alokovať zdroje na aktivity, ktoré prinášajú najväčšiu sociálnu hodnotu;
4. možnosť neustáleho zlepšovania tým, že pravidelne dochádza k prehodnocovaniu sociálnej hodnoty;
5. pomáha pýtať sa a nájsť odpovede na správne otázky (Wood, Leighton, 2010).

V súčasnosti poznáme viacero prístupov a metód, ktoré slúžia na meranie sociálnej hodnoty. Výber analýzy, ktorá bude použitá pri meraní sociálnej hodnoty závisí na viacerých faktoroch ako napríklad krajina, kde sa meria daná sociálna hodnota, oblasť pre ktorú meriame sociálnu hodnotu a podobne. Najpoužívanejšie metódy na meranie sociálnej hodnoty sú Analýza nákladov a prínosov (Cost benefit analyses –CBA), Sociálne účtovníctvo, Sociálna návratnosť investícií (SROI) a Analýza základných efektívnych zdrojov (BER).

Analýza nákladov a prínosov (**Cost Benefit Analysis -CBA**)

Analýza nákladov a prínosov je pomerne jednoduchá a široko používaná metóda, ktorá pomáha pri rozhodovaní, či urobiť zmenu alebo nie. Je založená na vyhodnocovaní širšej hodnoty a má dva hlavné účely. Prvým je určenie, či je daný projekt správnym rozhodnutím a či investované zdroje boli použité oprávnene. Druhým účelom je poskytnutie podkladov, na základe ktorých je možné porovnať viaceré projekty. CBA má za cieľ vyhodnotiť finančnú hodnotu očakávaných prínosov projektu a porovnať ich s vynaloženými nákladmi. Ak očakávané prínosy presahujú náklady, je hospodársky opodstatnené, aby projekt pokračoval. Rozoznávame dva hlavné typy CBA analýzy. Prvým typom je analýza ex ante, ktorá sa používa na hodnotenie projektu, ktorý ešte nezačal. Ex ante slúži ako nástroj pre oceňovanie nákladov a prínosov projektu. Druhým typom je ex post analýza, ktorá je vypracovaná až po skončení projektu a retrospektívne hodnotí projekt. Výsledky vykonanej CBA analýzy umožňujú organizácii ukázať z ekonomického hľadiska prínosy projektu

vrátane širšej sociálnej hodnoty, ktorú môže priniesť realizovaný projekt alebo projekty. Používa sa aj na určenie toho, ktorý z viacerých projektov prinesie najväčšiu sociálnu hodnotu (Tuam, 2008).

Sociálne účtovníctvo

Sociálne účtovníctvo sa bežne používa v kontexte podnikania alebo spoločenskej zodpovednosti podnikov. Táto metóda je využívaná mimovládnyimi organizáciami, charitatívnymi organizáciami a vládnyimi agentúrami, ktoré majú záujem o kvantifikáciu sociálnej hodnoty. Hlavným rozdielom medzi sociálnym účtovníctvom a analýzou nákladov a prínosov je, že sociálne účtovníctvo sa vzťahuje skôr na organizáciu ako celok než na konkrétny projekt realizovaný príslušnou organizáciou. Sociálne účtovníctvo sleduje všetky procesy a činnosti organizácie, ktoré súvisia s prinášaním spoločenského vplyvu a umožňuje jej vypracovať stratégiu, ktorá pomôže zlepšiť výkonnosť v tomto smere. Prostredníctvom procesu sociálneho účtovníctva môže organizácia porozumieť svojmu vplyvu na okolitú komunitu a jej členov a tak vybudovať zodpovednosť voči komunite prostredníctvom spolupráce s kľúčovými zainteresovanými stranami (Gray, 2001).

Analýza základných efektívnych zdrojov

BER predstavuje nákladovo efektívny prístup, ktorého cieľom je poskytnúť jednoduchý rámec pre hodnotenie komplexných programov, ktoré pozostávajú z viacerých menších jednotiek. Metóda je založená na základných koncepciách sociálnej návratnosti investícií (SROI). Jej cieľom je analyzovať vplyv konkrétnej veličiny vzhľadom na použité zdroje, porovnaní s inými jednotkami v rámci jedného programu (Cugelman et al., 2010)

Rozoznávame **sedem princípov sociálnej hodnoty**:

1. Zapojiť zainteresované strany

„Informovať o tom, čo sa meria a ako sa to meria a hodnotí z hľadiska spoločenskej hodnoty a zainteresovaných strán.“

Zainteresované strany predstavujú ľudí alebo organizácie, ktoré pocítia zmeny v dôsledku aktivít súvisiacich s tvorbou sociálnej hodnoty. Táto zásada znamená, že je potrebné identifikovať všetky zainteresované strany a následne ich zapojiť do procesu tvorby sociálnej hodnoty. Dôležitá je aj odbornosť a skúsenosti zamestnancov organizácie, ktorej aktivity budú prinášať sociálnu hodnotu a analýza zo strany nezaujatej organizácie (Social Value UK). Všetky informácie a pripomienky zo

strany zainteresovaných strán a nezaujatej organizácie pomôžu vytvoriť súbor relevantných informácií o regióne a komunite a tým prispôsobiť aktivity organizácie tak, aby prinášali čo najväčšiu sociálnu hodnotu pre čo najširšiu cieľovú skupinu (Hillman et al., 2001).

2. Pochopiť aké zmeny

„Zreteľne vyjadriť ako sa vytvára zmena a ako sa vyhodnocuje na základe získaných dôkazov, rozlišovať medzi pozitívnymi a negatívnymi zmenami, ako aj medzi úmyselnými a neúmyselnými.“

Sociálna hodnota je vytváraná pre rôzne zainteresované strany a je výsledkom zmien, ktoré boli realizované v danom regióne. Zmeny, ktoré prinášajú sociálnu hodnotu môžu byť plánované a úmyselné, ale aj neplánované, ktoré nastali bez prispenia organizácie, pozitívne alebo negatívne. Zmeny sú výsledkom všetkých činností, ktoré boli realizované za pomoci zainteresovaných strán a ich pochopením je následne možné merať sociálnu hodnotu, ktorú prinesú. Tento princíp sociálnej hodnoty zahŕňa identifikáciu výstupov, ktoré sa budú merať, určenie indikátorov, na základe ktorých sa tieto výstupy merajú a zhromažďovanie údajov pre meranie zmeny (Social Value UK).

3. Ohodnotiť výsledky, na ktorých záleží

„Rozhodovať o rozdeľovaní zdrojov medzi rôzne možnosti znamená zvažovať hodnoty zainteresovaných strán. Hodnota sa vzťahuje na relatívny význam rôznych výsledkov a je daná preferenciami zúčastnených strán“ (Social Value UK).

Tento princíp poukazuje na dôležitosť porovnania jednotlivých výstupov, ktoré vznikli činnosťou organizácie. Každému výstupu je potrebné priradiť určitú hodnotu, často finančnú, za základe ktorej sa určí, ktoré výstupy sú najdôležitejšie, a do ktorých budú alokované potrebné zdroje na ich podporu (Sinclair, 2013). Pri ohodnotení hodnoty výstupov sa využívajú finančné ukazovatele, ktoré vypočítajú sociálny vplyv výstupov na základe environmentálnej, sociálnej a ekonomickej hodnoty, ktorú prinášajú (Waikar et al., 2013).

4. Zahrnúť len to, čo je podstatné

„Určiť aké informácie a dôkazy je nutné zahrnúť a poskytnúť zainteresovaným stranám, aby si vytvorili pravdivý a férový obraz a dokázali si vytvoriť rozumné závery o spoločenskom vplyve“ (Social Value UK).

Zainteresované strany majú rozličné priority a rozhodujú sa rozdielne. Pri ich zapojení do procesu tvorby sociálnej hodnoty sa zvažuje, aké informácie im budú poskytnuté. Tento princíp si vyžaduje posúdenie toho, ako by sa zainteresované strany rozhodovali v prípade, ak by im niektoré informácie neboli poskytnuté (The SROI Network, 2012).

5. Nepreceňovať

„Privlastniť si len takú hodnotu, ktorá vznikla na základe a v dôsledku vykonaných aktivít.“

Nie všetky aktivity prinesú predpokladané a požadované zmeny, preto musí byť jasné do akej miery daná aktivita skutočne prispela k zmene. Všetky zmeny, ktoré nastali je potrebné analyzovať a určiť všetky faktory, ktoré ich mohli zapríčiniť, nakoľko tu svoju úlohu mohli zohrať aj externé faktory, inštitúcie či jednotlivci (Social Value UK). Tento princíp podporuje transparentnosť v proces merania sociálnej hodnoty, pri ktorom by sa mali brať do úvahy len zmeny spôsobené aktivitami organizácie a mala by byť vylúčená hodnota, za ktorú nie je organizácia priamo zodpovedná. Každá organizácia by mala analyzovať, čo by sa udialo, respektíve aká zmena by nastala bez prispenia jej aktivít respektíve je tu potrebné učiť, ktoré aktivity prispeli ku konkrétnym zmenám (The SROI Network, 2012).

6. Zachovať transparentnosť

„Preukázať na základe čoho je možné považovať danú analýzu za presnú a čestnú a zároveň dokázať, že bude oznámená a prediskutovaná so zúčastnenými stranami.“

Proces vytvárania sociálnej hodnoty si vyžaduje transparentnosť pri všetkých rozhodnutiach. Každé rozhodnutie a aktivita, ktorá má vplyv na zainteresované strany, výstupy, zdroje a indikátory, na základe ktorých sa meria sociálna hodnota by mali byť odôvodnené a zdokumentované. Odôvodnené by mali byť aj použité údaje, spôsob ich zhromažďovania a metódy merania sociálnej hodnoty (Social Value UK). Transparentnosť pri vytváraní a meraní sociálnej hodnoty je predpokladom pre úspešne zvolenú stratégiu vytvárania sociálnej hodnoty a tiež zabezpečí dôveryhodnosť a opodstatnenosť celého procesu (The SROI Network, 2012).

7. Overiť výsledok

„Zabezpečiť vhodné nezávislé overenie výsledku.“



Každé hodnotenie sociálnej hodnoty v sebe zahŕňa určitú mieru subjektivity (Social Value UK). Z toho dôvodu sa vyžaduje nezávislá kontrola správnosti výsledkov, ktorá pomôže zainteresovaným stranám posúdiť, či rozhodnutia v procese merania sociálnej hodnoty boli správne (Sinclair, 2013).

Prípadová štúdia: Uplatňovanie princípov sociálnej hodnoty v praxi (Behind Closed Doors)

Behind Closed Doors (BCD) je organizácia, ktorá pôsobí v meste Leeds vo Veľkej Británii, a zameriava sa na pomoc obetiam domáceho násillia, na sociálne problémy a pomáha ľuďom, ktorí majú problémy s bývaním alebo majú dlhy. Táto organizácia priamo pracuje s ľuďmi vo veku od 16 rokov a ich rodinami.

Organizácia BCD sleduje a vyhodnocuje vplyv jej služieb na svojich klientov a vytváranie sociálnej hodnoty od jej založenia v roku 1997. Analýza a meranie sociálnej hodnoty, ktorú vytvárajú predstavuje podľa nich najlepší spôsob ako demonštrovať dosiahnuté výsledky ich práce.

Behind Closed Doors dodržiava princípy sociálnej hodnoty a zameriava sa na:

- Pochopenie zmien a výstupov, ktoré vytvára prostredníctvom svojich projektov.
- Oceňovanie a porovnávanie výstupov, ktoré sú dôležité pre všetky zainteresované strany.
- Získanie a použitie iba tých informácií, ktoré poskytujú skutočný obraz o vytvorenom vplyve.
- Zohľadňovanie iba hodnoty, za ktorej vytvorenie sú priamo zodpovední.
- Neustálu transparentnosť, presnosť a čestnosť pri meraní sociálnej hodnoty, ktorú vytvorili.
- Overenie výsledkov prostredníctvom zverejňovania výsledkov merania a záverov a následnej diskusii so zainteresovanými stranami.

Zamestnanci organizácie spolupracujú so skúseným konzultantom v oblasti sociálnej návratnosti investícií. Princípy sociálnej hodnoty sú tu aplikované aj pomocou definovania parametrov pre výpočet sociálnej hodnoty, identifikáciou zainteresovaných strán a určením ich dôležitosti. Prieskum medzi zainteresovanými stranami je väčšinou realizovaný prostredníctvom telefonických rozhovorov alebo on-line dotazníkom. Otázky pre zainteresované strany sa týkajú zmien a výstupov, ktoré pozorujú vo svojom okolí a ich názoru do akej miery ich považujú za výsledok aktivít organizácie Behind Closed Doors. Všetky získané údaje a odpovede sú konzultované a vyhodnotené poradcami, dobrovoľníkmi a zamestnancami organizácie. Organizácia Behind Closed Doors pri spracovaní získaných údajov využíva on-line nástroje Global Value Exchange

a Social Value Bank, ktoré sú zamerané na poskytovanie informácií o meraní, riadení a maximalizácii spoločenského vplyvu.

Na základe analýzy a pochopenia zmien, ktoré prináša organizácia BCD bolo možné upraviť ich aktivity a zlepšiť služby, ktoré poskytujú. Jedná sa napríklad o:

- Zavedenie nových spôsobov prístupu k ich službám (zmena v otváracích hodinách, telefonická a on-line podpora a osobné stretnutia pre klientov, rozšírenie záujmu o deti a osoby so špeciálnymi potrebami).
- Poskytovanie možností pre dobrovoľníkov, ktorí chcú pomôcť organizácii.
- Poradenstvo pre osobný rozvoj klientov.
- Pravidelné stretnutia s klientmi (každých 6 mesiacov), na ktorých majú možnosť samotní klienti prezentovať svoje návrhy pre zlepšenie služieb organizácie BCD.
- Elektronizácia a sprístupnenie informácií o výstupoch pre zamestnancov a zainteresované strany.
- Zavedenie projektu, ktorý je zameraný na pomoc osobám, ktoré majú problémy s duševným zdravím (dôvodom bol prieskum medzi zainteresovanými stranami, ktorý ukázal že väčšina klientov trpí duševnými poruchami).

Uplatňovanie princípov sociálnej hodnoty pomohlo organizácii BCD zlepšiť služby, ktoré ponúka a zvýšiť sociálnu hodnotu, ktorú prináša prostredníctvom svojich aktivít. Porozumenie zmenám a ochota prispôbiť sa im, ako aj zohľadnenie pripomienok zainteresovaných strán pomohlo zvýšiť spokojnosť klientov. Všetkých 67 klientov v programe na pomoc duševne chorým osobám zaznamenalo zlepšenie ich duševného zdravia a polovica z nich zároveň aj zlepšenie fyzického zdravia, zvýšenie sebavedomia a celkovej vyrovnanosti. Organizácia Behind Closed Doors za základe svojich skúsenosti odporúča aj ostatným, aby tiež aplikovali princípy sociálnej hodnoty. Podľa nich je dôležité oceňovať a porovnávať výstupy a činnosti organizácie, zaujímať sa o názory všetkých zainteresovaných strán a neustále sledovať cieľ, ktorým je prinášať spoločenskú zmenu a sociálnu hodnotu. (Social Value UK, 2017; Behind Closed Doors, 2018).

2. Hodnotenie spoločenského vplyvu

Vzhľadom na rastúcu globálnu konkurenciu a potrebu posilnenia väzieb medzi sektorom vedomostí, priemyslom a spoločnosťou, vládni predstavitelia a tvorcovia politik na všetkých úrovniach


požadujú, aby boli zavádzané spoľahlivé metódy hodnotenia spoločenského vplyvu. Hodnotenie spoločenského vplyvu nie je jednoduchou záležitosťou, nakoľko nie sú k dispozícii spoľahlivé a akceptované ukazovatele, podľa ktorých by sa mal hodnotiť a porovnávať spoločenský vplyv. Rozoznávame niekoľko ďalších problémov pri hodnotení spoločenského vplyvu:

1. Absencia resp. nedostatok údajov, ktoré by sa mohli použiť pri hodnotení a neexistujúci konsenzus o tom, aké údaje majú byť zahrnuté do hodnotenia.
2. Rôzne predstavy a očakávania zo strany zainteresovaných strán, nakoľko každý považuje za dôležité niečo iné.
3. Problémy pri prepojení konkrétneho spoločenského vplyvu s konkrétnym úsilím alebo aktivitou, ktorá ho spôsobila (Spaapen; Van Drooge, 2011).

Posúdenie spoločenského vplyvu predstavuje rámec pre hodnotenie všetkých vplyvov na ľudí a všetkých spôsobov, akými ľudia a komunity pôsobia na všetky zložky svojho okolia (sociálno-kultúrne, ekonomické a biofyzikálne) (Vanclay, 2003). Je to proces porozumenia a následného reagovania na sociálne problémy, ktoré sú spojené s rozvojom (Franks, 2012).

Posúdenie spoločenského vplyvu sa zameriava vo všeobecnosti na analýzu, monitorovanie a riadenie sociálnych dôsledkov rozvoja. Je to oblasť výskumu pozostávajúca zo súboru znalostí, techník a hodnôt. Ako metodika alebo nástroj, posúdenie spoločenského vplyvu predstavuje proces, ktorý využívajú odborníci na posúdenie a riadenie spoločenských vplyvov. Tento prístup zahŕňa procesy monitorovania a riadenia zamýšľaných a neúmyselných sociálnych dôsledkov (či už pozitívnych alebo negatívnych), plánovaných zásahov (politík, programov, plánov, projektov) a akýchkoľvek procesov sociálnej zmeny vyvolaných týmito zásahmi (Vanclay, 2003).

Úlohou posúdenia spoločenského vplyvu je:

- a) Dosiahnuť ekologickejšie, sociálno-kultúrnejšie a ekonomicky udržateľnejšie a spravodlivejšie prostredie.
 - b) Snažiť sa dosahovať lepšie výsledky rozvoja, a to nielen identifikáciou a zmiernením negatívnych alebo neúmyselných výsledkov.
 - c) Pomáhať komunitám a všetkým zainteresovaným stranám pri identifikácii ich rozvojových cieľov a zabezpečení maximalizácie pozitívnych vplyvov, čo môže byť dôležitejšie než minimalizácia škôd spôsobených negatívnymi vplyvmi.
 - d) Prispievať k riadeniu politík, programov a projektov.
- 

- e) Angažovať zainteresované strany do hodnotenia spoločenských vplyvov, pri zohľadnení ich poznatkov a názorov.
- f) Poukazovať na skutočnosť, že sociálne, ekonomické a biofyzikálne vplyvy sú navzájom prepojené a zmena jedného z nich môže viesť k zmenám aj ostatných oblastí.
- g) Analyzovať plánované zásahy do prostredia, avšak analyzovať možno aj spoločenské vplyvy, ktoré môžu vyplývať z iných typov udalostí, ako sú napríklad prírodné katastrofy alebo demografické zmeny (Vanclay, 2003).

Spoločenský vplyv je niečo, čo sa prejavuje a je vnímané zo strany jednotlivcov, sociálnych skupín alebo ekonomických subjektov a môže to byť pozitívne ale aj negatívne (Vanclay, 2002). Spoločenský vplyv môžeme charakterizovať ako zmenu jedného alebo viacerých z nasledujúcich aspektov života ľudí (Vanclay, 2003):

- spôsob života, to znamená ako žijú, pracujú a komunikujú,
- kultúra (spoločné presvedčenie, zvyky, hodnoty a jazyk),
- komunita (súdržnosť, stabilita alebo charakter komunity),
- politické systémy, teda rozsah, v akom sa ľudia môžu podieľať na rozhodnutiach, ktoré ovplyvňujú ich život alebo úroveň demokracie,
- okolie a prostredie (kvalita vzduchu a vody, dostupnosť a kvalita potravín, prach a hluk, ktorým sú vystavení; primeranosť hygieny, bezpečnosť a ich prístup k zdrojom a kontrola nad nimi),
- zdravie a blahobyť,
- osobný majetok a práva,
- obavy a túžby.

2.1 Fázy hodnotenia spoločenského vplyvu

Rozpoznávame 6 fáz hodnotenia spoločenského vplyvu.

1. Určenie rozsahu hodnotenia

Hodnotenie spoločenského vplyvu začína určením jeho rozsahu, to znamená, že sa určia sociálne a geografické hranice pre dané hodnotenie. Táto fáza je zameraná na stanovenie indikátorov pre následné hodnotenie a analýzu, rozsah, načasovanie a zameranie hodnotenia spoločenského vplyvu. Tiež sa tu identifikujú všetci, ktorí budú ovplyvnení sociálnymi zmenami. Výsledkom tejto

fázy je definovanie cieľa, rozsahu, prioritných oblastí a referenčných kritérií pre nasledujúce fázy hodnotenia (Franks, 2012). Na začiatku procesu sa identifikujú pravdepodobné problémy, ktoré môžu nastať spolu s plánom a spôsob, ako ich vyriešiť (Queensland Government, 2018).

2. Analýza regiónu

Aby bolo hodnotenie úspešné a presné, potrebuje príslušná inštitúcia poznať podmienky v regióne alebo v oblasti, pre ktorú sa meria spoločenský vplyv. Počas tejto fázy sa analyzujú základné charakteristiky danej oblasti a regiónu ako napr. sociálne a ekonomické charakteristiky (demografická a ekonomická situácia, kultúra, prírodné zdroje, zainteresované strany, infraštruktúra, miestny trh práce a pod). Výsledky analýzy následne poskytnú východisko a referenčné hodnoty pre porovnanie situácie pred a po uskutočnení zmeny (Franks, 2012). Aby bolo hodnotenie spoločenského vplyvu čo najpresnejšie, je potrebné aby údaje k faktorom boli aktuálne a získane z dôveryhodných zdrojov (Queensland Government, 2018).

3. Hodnotenie možného vplyvu

Účelom hodnotenia je identifikovať a predvídať možné sociálne vplyvy spojené s projektom a určiť ich rozsah a dôležitosť. Táto fáza pomáha určiť, ktoré alternatívy projektov sú najvhodnejšie pre dosiahnutie stanovených sociálnych cieľov, a ktoré predchádzajú negatívnym vplyvom (Franks, 2012).

4. Plán riadenia spoločenských vplyvov

Všetky potenciálne vplyvy, ktoré boli identifikované v predchádzajúcej fáze musia byť hodnotené na základe ich dôležitosti. Navyše potenciálne vplyvy môžu byť pozitívne, ale aj negatívne. Na základe analýzy pozitívnych a negatívnych vplyvov je potrebné vypracovať stratégiu, ktorá sa snaží o maximalizáciu pozitívnych vplyvov a minimalizáciu negatívnych vplyvov (Queensland Government, 2018).

5. Monitorovanie a podávanie správ

Aby bolo hodnotenie spoločenských vplyvov úspešné je potrebné monitorovať a kontrolovať celý proces hodnotenia. Táto fáza zahŕňa zhromažďovanie, analýzu a šírenie informácií, ktoré sa týkajú dosiahnutých výsledkov, čím pomáha zlepšiť celkové hodnotenie spoločenských vplyvov. Monitorovanie zabezpečí, že všetky informácie, ktoré sa využívajú sú aktuálne a relevantné. Na základe dosiahnutých výsledkov sa prehodnotí proces merania spoločenského vplyvu a identifikujú

sa potrebné zmeny a následne sa informujú zainteresované strany o priebehu hodnotenia (Franks, 2012). V prípade ak sa ukáže, že nastali nejaké zmeny v regióne, je potrebné vrátiť sa k druhej fáze a aktualizovať a upraviť analýzu regiónu (Queensland Government, 2018).

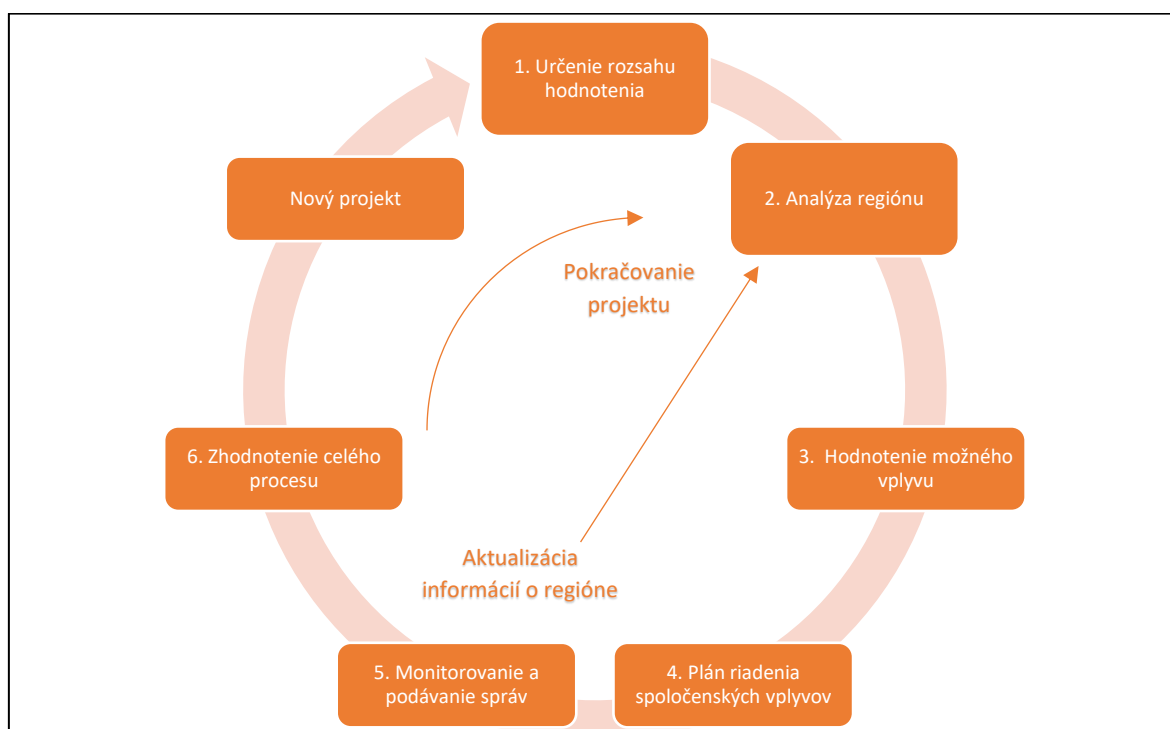
Účelom monitorovania je:

- Sledovať pokrok a posúdiť primeranosť hodnotenia.
- Porovnať skutočné vplyvy projektu s predpokladanými.
- Zabezpečiť komunikáciu a spoluprácu medzi zainteresovanými stranami.

6. Zhodnotenie a preskúmanie procesov hodnotenia a riadenia.

V tejto fáze sú porovnávané predpokladané vplyvy so skutočnými. Následne je možné analyzovať rozdiely a prehodnotiť použité prístupy (Franks, 2012).

Obrázok 1 zobrazuje celkový proces a hodnotenia spoločenského vplyvu.



Obrázok 1 *Proces hodnotenia spoločenského vplyvu*

Zdroj: Franks, 2010

3. Riadenie výkonnosti sociálneho podniku

Sociálne podniky by mali byť riadené a smerované tak, aby boli schopné dosahovať čo najlepšie výsledky pri plnení stanovených cieľov. Dosahovanie cieľov a celková výkonnosť sociálnych podnikov je ovplyvnená viacerými faktormi:

1. Spôsob riadenia sociálneho podniku

Viacere výskumy poukazujú na priamy vplyv **spôsobu riadenia sociálneho podniku** v oblasti trhového a podnikateľského správania na jeho výkonnosť (Morris; Webb; Franklin, 2011). Trhovo orientované správanie napríklad umožňuje vytvorenie trhovo orientovanej organizačnej kultúry v podniku, ktorá bude mať vplyv na jeho výkonnosť. Aj keď je účelom sociálnych podnikov dosahovať sociálne ciele, sociálne podniky nemôžu zanedbávať ani komerčné aktivity. Komerčná výkonnosť sociálneho podniku môže zlepšiť jeho sociálnu výkonnosť, nakoľko príjmy z komerčných aktivít môžu byť použité na dosahovanie sociálnych cieľov (Seelos, Mair, 2007). Z toho vyplýva, že vysoká úroveň komerčnej výkonnosti zvýši dosahovanie sociálnych cieľov. Sociálne podniky, ktoré vytvárajú dodatočné príjmy z podnikateľských aktivít, môžu využiť tieto príjmy na poskytovanie väčšieho počtu sociálnych služieb, čím zvyšujú spokojnosť zákazníkov (Dacin et al., 2011). Navyše úspešné komerčné aktivity sociálneho podniku pomáhajú aj posilneniu mena a značky podniku v sociálnej oblasti. Podobne to môže byť aj naopak, sociálne podniky s vysokou úrovňou sociálnej výkonnosti môžu mať úspech v oblasti komerčných aktivít (Napoli, 2006).

2. Stratégia riadenia sociálneho podniku

Strategicky orientované správanie má pozitívny vplyv na výkonnosť sociálneho podniku. Toto správanie sa vzťahuje na to, ako by sa mali podniky správať vo vzťahu k svojim zákazníkom, konkurentom a iným vonkajším faktorom, aby prijímali optimálne strategické rozhodnutia (Li; Wiem; Liu, 2010).

Rozoznávame dve základné oblasti riadenia podniku v rámci strategického správania, ktoré môžu ovplyvňovať využívanie trhových príležitostí a tiež výkonnosť podniku:

- a) **trhová orientácia podniku**, čo predstavuje organizačný prístup, ktorý presadzuje takú formu organizačného správania, ktorá nabáda podnik k aktívnemu získavaniu informácií a poznatkov o trhu. Získané poznatky a vedomosti následne pomáhajú podniku lepšie

reagovať na zákazníkov, konkurentov a ďalšie zainteresované strany (Shoham et al., 2006). Snaha o trhovú orientáciu umožňuje sociálnym podnikom naučiť sa, ako správne nasmerovať svoje zdroje na dosiahnutie trhových cieľov (Carmen; Jose, 2008) a tiež im umožňuje rozvíjať špecifickú organizačnú kultúru na rýchle prispôsobenie sa zmenám trhu (Hurley; Hult, 1998).

- b) **podnikateľská orientácia podniku**, ktorá sa zameriava na analýzu metód, postupov a prístupov k rozhodovaniu, k rozhodovaniu, aby manažéri prijímali čo najlepšie rozhodnutia pri vývoji nových produktov, ich uvádzaní na trh a pri využívaní príležitostí trhu. Podnikateľsky orientované sociálne podniky majú väčšiu pravdepodobnosť, že podniknú aj nekonvenčné kroky pri hľadaní nových nápadov a príležitostí na trhu, čo posilňuje ich schopnosť získavať nové finančné aj nefinančné zdroje pre svoje podnikateľské aktivity, čo následne zvyšuje ich výkonnosť (Pearce a Fritz a Davis, 2010).

Dôležité pre dosiahnutie vyššej výkonnosti podniku je kombinácia oboch týchto prístupov. Podniky, ktoré kladú rovnaký dôraz na trhové a podnikateľské správanie disponujú konkurenčnou výhodou tým, že sa vedú dobre prispôbiť trhu, čo zvyšuje pravdepodobnosť, že budú úspešné (Morris et al., 2007). Riadením sociálneho podniku v súlade s princípmi a metódami oboch týchto prístupov môžu podnikatelia dosahovať stanovené sociálne a ekonomické ciele, pretože oba prístupy motivujú sociálne podniky k tomu, aby sa snažili lepšie pochopiť a uspokojovať potreby svojich zákazníkov a tým zlepšiť úroveň ich spokojnosti. Podnikateľsky orientované správanie pri riadení aktivít sociálneho podniku podporuje lepšie využitie znalostí o trhu, vyhodnotenie a využitie potenciálnych príležitostí v sociálnej a komerčnej oblasti. Práve toto následne umožňuje sociálnym podnikom ponúkať také produkty a služby, ktoré dokážu uspokojiť tak sociálne ako aj komerčné potreby zákazníkov (Liu a Takeda a Ko, 2014).

4. Meranie výkonnosti sociálnych podnikov (ako merať úspech)

Systém meranie úspešnosti sociálneho podniku sa zameriava na analýzu tých oblastí činnosti podniku, ktoré majú vplyv na jeho úspešnosť. Tento systém pomáha pri riadení a kontrole sociálneho podniku pričom hodnotí:

1. Ekonomickú a finančnú výkonnosť podniku: hodnotia sa tu ukazovatele všeobecnej výkonnosti, ako sú zisk alebo pridaná hodnota a tiež analytické výsledky v oblasti výrobných nákladov, alebo ukazovatele efektívnosti.

2. Sociálna účinnosť: zahŕňa meranie kvality a kvantity vykonanej práce a určenie jej vplyvu na cieľovú skupinu a komunitu.
3. Inštitucionálna legitímnosť: zahŕňa overenie súladu s legislatívou.

Ekonomická a finančná výkonnosť

Meranie hospodárskych a finančných výsledkov používajú sociálne podniky na kontrolu ich finančnej situácie. Sociálne podniky sú na rozdiel od iných neziskových organizácií alebo nadácií podnikateľské subjekty, ktoré by mali byť finančne sebestačné, preto majú dosahovať stanovené ciele len pri dodržiavaní a rešpektovaní finančnej a hospodárskej efektívnosti. V podniku je potrebné kontrolovať hospodárske a finančné ukazovatele a všetky finančne výkazy a následne ich analyzovať. (Bagnoli a Megali, 2011).

Sociálna účinnosť

V posledných rokoch sa zvýšená pozornosť venovala obchodným modelom, ktoré kontrolujú finančnú účinnosť v podnikoch. Sociálne podniky by ale mali implementovať systémy hodnotenia, ktoré sú zamerané nielen na kontrolu finančných ukazovateľov, ale hlavne na kontrolu a meranie nefinančných výsledkov.

Tento model zahŕňa hodnotenie nefinančných výsledkov. Účinnosť sa v tomto prípade považuje za mieru do akej sa podniku podarilo dosiahnuť stanovené sociálne ciele a uspokojovať sociálne potreby a implementovať stratégie pri využívaní dostupných zdrojov sociálne zodpovedným spôsobom (Kanter a Summers, 1987). V rámci sociálnej účinnosti je potrebné merať výstupy, ktoré boli dosiahnuté v dôsledku činnosti sociálneho podniku. Je tiež potrebné zvážiť do akej miery táto činnosť prispieva k blahobytu obyvateľov a k dosahovaniu celospoločenských cieľov (Bagnoli a Megali, 2011). Okrem toho sa berie do úvahy aj udržateľnosť celého procesu (Darby a Jenkins, 2006). Meranie sociálnej účinnosti by malo zahŕňať:

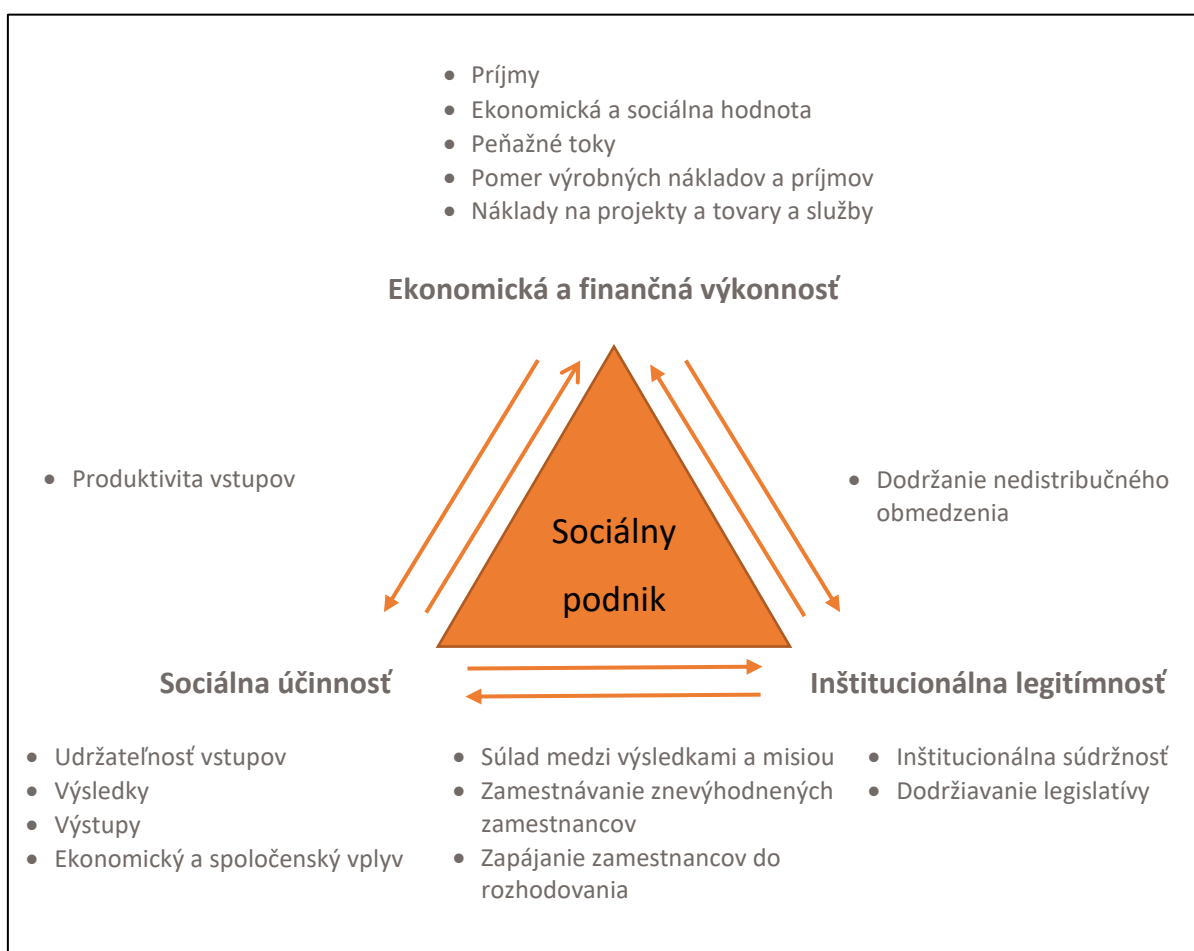
1. Vstupy a zdroje, ktoré prispievajú k vykonávaniu aktivít v rámci činnosti podniku.
2. Výstupy, ktoré pochádzajú z realizovaných aktivít pri dosahovaní cieľov podniku.
3. Výsledky a prínosy pre cieľovú skupinu.
4. Dopad a dôsledky pre širšiu komunitu.

Inštitucionálna legitímnosť



V rámci inštitucionálnej legitímnosti sa overuje, či sociálny podnik dodržiava svoj štatút, poslanie, plánované činnosti a príslušné právne normy. Je tu potrebné overiť a preskúmať inštitucionálnu súdržnosť, v rámci ktorej sa kontroluje či sa daný podnik naozaj snaží naplňať svoje stanovené ciele, projekty a aktivity a dodržiava hodnoty a normy, ktoré boli určené pri zakladaní podniku. Pri kontrole legitímnosti sa kontroluje rešpektovanie všeobecných a osobitných právnych predpisov, ktoré sa dotýkajú sociálneho podnikania.

Pre zjednodušenie celého modelu kontroly výkonnosti podniku si môžu sociálne podniky vytvoriť mapu ukazovateľov a nástrojov potrebných pre meranie úspechu podniku. Príklad takejto mapy je znázornený na obrázku 2.



Obrázok 2 *Viacrozmerný kontrolný model*
Zdroj: Bagnoli a Megali, 2011

Všetky tri oblasti hodnotenia a kontroly podniku (finančná výkonnosť, sociálna účinnosť, a inštitucionálna legitímnosť), by mali byť zahrnuté do ex-post hodnotenia výkonnosti a činnosti

sociálneho podniku. Sociálny podnik by mal brať do úvahy nasledujúce indikátory pre jednotlivé oblasti hodnotenia (Bagnoli; Megali, 2011):

1. Pre ekonomickú a finančnú oblasť:
 - a) výkaz ziskov a strát, ktorý preukazuje ekonomickú rovnováhu;
 - b) hospodárska a sociálna pridaná hodnota, ktorá dokazuje spravodlivé odmeňovanie zainteresovaných strán;
 - c) výkaz cash flow;
 - d) informácie o výrobných nákladoch a výnosoch a ich porovnanie s ostatnými subjektmi na danom trhu;
 - e) informácie o nákladoch na všetky činnosti podniku.

2. Pre oblasť sociálnej účinnosti:
 - a. hodnotenie udržateľnosti zdrojov a výrobných metód (environmentálnych a sociálnych);
 - b. výstup z hľadiska "fyzických" výsledkov: počet služieb, organizovaných udalostí atď.;
 - c. ukazovatele výsledkov činností podniku;
 - d. hodnotenie hospodárskeho a spoločenského vplyvu.

3. Pre oblasť inštitucionálnej legitímnosti:
 - a) súdržnosť v rámci podniku;
 - b) dodržiavanie platných právnych predpisov;
 - c) dodržiavanie noriem.

5. Sociálna návratnosť investícií

Keďže sociálne podniky sú vystavené čoraz väčšiemu tlaku na meranie ich výkonnosti a hodnoty, ktorú vytvárajú, je potrebné nájsť vhodné metódy merania. Jednou z vhodných metód je sociálna návratnosť investícií (SROI). V súčasnosti existuje veľký záujem o meranie sociálnej návratnosti investícií zo strany verejného aj súkromného sektora. V európskych krajinách ju podporujú vlády, aby sa stala "normou" priemyslu na meranie sociálnej hodnoty v treťom sektore. Táto metóda hodnotenia je určená na pochopenie, riadenie a podávanie správ o sociálnej, environmentálnej a ekonomickej hodnote vytvorenej podnikom. SROI predstavuje spôsob, ako umožniť sociálnym

podnikom lepšie pochopiť širšie vplyvy a hodnotu nimi poskytovaných služieb a kvantifikovať túto hodnotu v peňažnom vyjadrení (Millar a Hall, 2013).

Metóda SROI bola vyvinutá z analýzy nákladov a prínosov (CBA) a zo sociálneho účtovníctva a stala sa tak sofistikovanejším a zložitejším prístupom k meraniu sociálnej hodnoty (Tuam, 2008).

SROI môže mať mnoho foriem, môže zahŕňať celú organizáciu alebo sa môže sústrediť iba na jeden projekt alebo jeden aspekt práce organizácie. Proces analýzy sa môže vykonávať interne alebo môže byť vedený externým výskumným pracovníkom.

Existujú dva typy SROI (UK Cabinet Office, 2009):

1. **Hodnotiaci:** hodnotenie, ktoré sa uskutočňuje retrospektívne a vychádza zo skutočných výsledkov, ktoré sa uskutočnili.
2. **Prognostický:** predpoveď, aká sociálna hodnota sa vytvorí, ak budú aktivity napĺňať požadované výsledky.

SROI tak môže retrospektívne merať výsledky, ktoré už boli dosiahnuté (hodnotiaci typ), alebo môže predpokladať, aká hodnota bude generovaná, ak intervencia povedie k zamýšľaným cieľom (prognostický typ).

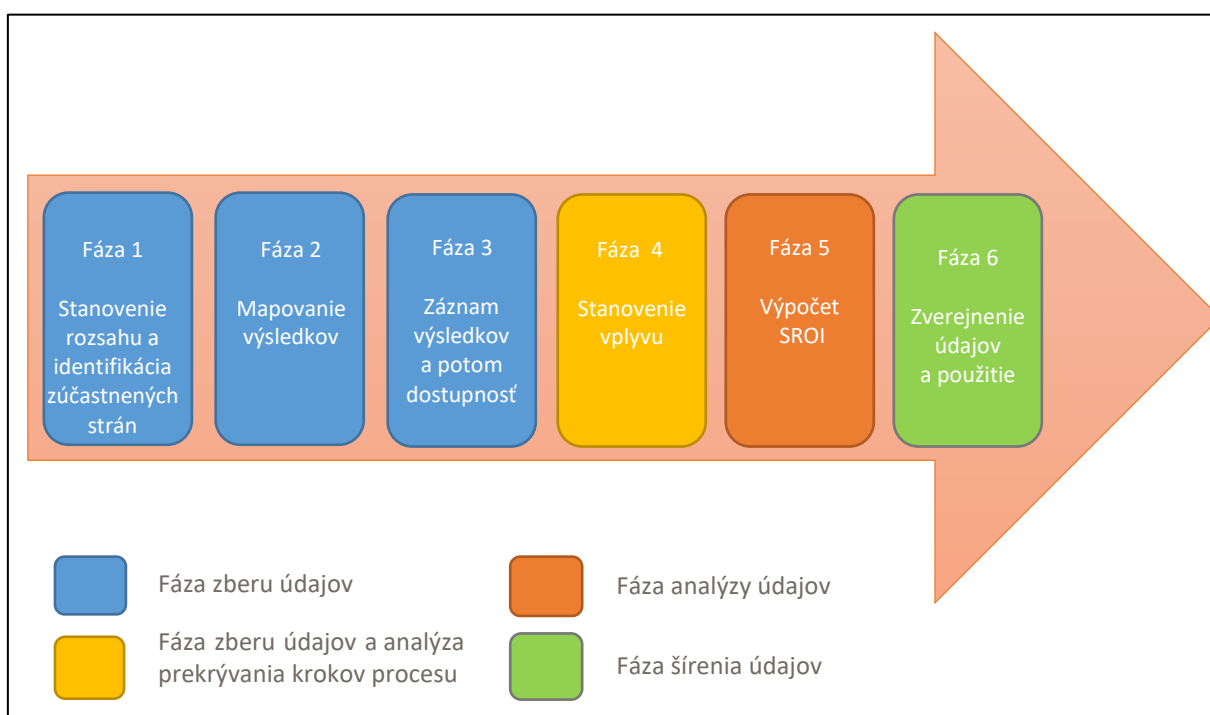
Zjednodušene sa SROI počíta ako podiel čistej súčasnej hodnoty prínosov a čistej súčasnej hodnoty investícií. Rámec pre výpočet SROI zahŕňa sedem základných princípov sociálnej hodnoty, ktoré boli spomenuté vyššie.

Metóda SROI bola pôvodne vyvinutá fondom pre rozvoj podnikania (REDF) v USA v polovici 90-tych rokov minulého storočia. Následne bola rozvíjaná vo Veľkej Británii v rámci vládneho programu na meranie sociálnej hodnoty (Arvidson, 2013). Pri tejto metóde je dôležité definovať vstupy a výstupy. Následne sú priradené finančné hodnoty týmto veličinám, čo vedie k procesu výpočtu pomeru SROI. Tento pomer určuje koľko finančných jednotiek (koľko EUR/sociálnej hodnoty) je vytvorených za jednu finančnú jednotku (jedno EURO), ktorá je investovaná (Kara, 2012).

Hoci pomer SROI používa peňažné jednotky, nevyjadruje finančnú hodnotu ako takú, ale má byť komplexným spôsobom vyjadrenia sociálnej hodnoty. Meranie SROI by malo byť založené na kvalitatívnej analýze zainteresovaných strán, v ktorom je zainteresovaný subjekt definovaný ako

Ľudia alebo organizácie, ktoré v dôsledku analyzovanej aktivity pocítia pozitívnu alebo negatívnu zmenu (Nicholls et al, 2009). SROI pomáha zvýšiť efektívnosť a účinnosť pri pridelovaní zdrojov pre aktivity zamerané na budovanie sociálnej hodnoty a predstavuje proces na pochopenie a meranie sociálnej, ekonomickej a environmentálnej hodnoty vytvorenej programami, politikami alebo organizáciami (Sholten et al., 2006).

Proces SROI prebieha v 6 krokoch. Tento proces je znázornený na Obrázku 3. Prvé tri fázy procesu sú zamerané na zber údajov. Vo štvrtéj fáze sú taktiež zhromažďované údaje a analyzuje sa tu prekrývanie jednotlivých krokov procesu. V piatom kroku sa získané údaje analyzujú. V poslednom kroku sa údaje zverejňujú a prezentujú (Banke-Thomas, 2015)



Obrázok 3 Fázy procesu sociálnej návratnosti investícií
Zdroj: Banke-Thomas, 2015

Samohodnotiace otázky:

1. Čo sú to sociálne inovácie a v akých oblastiach sa najviac používajú?
2. Z akých etáp pozostáva proces tvorby sociálnych inovácií?
3. Aký je rozdiel medzi výstupmi a výsledkami v súvislosti so sociálnou hodnotou?
4. Aké sú najpoužívanejšie metódy na meranie sociálnej hodnoty?
5. Aké sú princípy sociálnej hodnoty?

6. Čo je to spoločenský vplyv?
7. Ako sa meria spoločenský vplyv?
8. Čo je to spoločenský vplyv?
9. Čo je metóda SROI?
10. Z akých krokov pozostáva proces merania sociálnej návratnosti investícií?

6. Zhrnutie

Sociálne inovácie sa týkajú inovatívnych aktivít a služieb, ktoré sa zameriavajú na riešenie sociálnych problémov a uspokojovanie sociálnych potrieb. Základné oblasti, v ktorých sa uplatňujú sociálne inovácie sú napríklad starostlivosť o dôchodcov, znevýhodnených obyvateľov, nezamestnaných alebo oblasť klímy a životného prostredia. Proces tvorby sociálnych inovácií pozostáva z piatich etáp, ktorými sú nápad alebo identifikácia potrieb, pilotné testovanie nápadov, implementácia a prehodnotenie nápadov, riadenie inovácií a snaha o systémovú zmenu. Sociálna hodnota je charakterizovaná ako širšie nefinančné vplyvy programov, organizácií a zásahov, ktoré sú zamerané na blaho obyvateľov, sociálny kapitál a životné prostredie. Najpoužívanejšie metódy na meranie sociálnej hodnoty sú metóda výpočtu sociálnej návratnosti investícií (SROI), analýza nákladov a prínosov (CBA), sociálne účtovníctvo a analýza základných efektívnych zdrojov (BER). Základné princípy sociálnej hodnoty sa týkajú zapojenia zainteresovaných strán, porozumenia zmenám, zhodnotenia výstupov, poskytovania vhodných informácií zainteresovaným stranám, posúdenia zmeny ako dôsledku aktivity, transparentnosti a overenia výsledkov. Meranie spoločenského vplyvu predstavuje rámec pre hodnotenie všetkých spoločenských vplyvov a pozostáva zo šiestich krokov, v rámci ktorých sa stanovujú indikátory hodnotenia, identifikujú sa zainteresované strany, analyzujú sa možné vplyvy, určí sa stratégia hodnotenia a napokon sa vykoná výsledná analýza, ktorá sa prehodnocuje. Správne riadené sociálne podniky v strategickej a podnikateľskej oblasti vytvárajú sociálnu hodnotu a meranie ich výkonnosti pozostáva z analýzy ekonomickej výkonnosti, sociálnej výkonnosti a konania v súlade s legislatívou.

Odporúčaná literatúra

- Lubelcová et al., Inovácie v sociálnych a verejných politikách. Bratislava: UK Bratislava, 2011. 155. S. ISBN 978-80-223-3043-5. Dostupné na:

https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/veda/centra_ex_akad_siete/cesiuk/socialna_dimenzia/Monografia_Lubelcova.pdf

- Európska komisia: Guide to Social Innovation. 2013. Dostupné na: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf
- Social Value UK. Dostupné na: <http://www.socialvalueuk.org/what-is-social-value/>
- The SROI Network: A Guide to Social Return on Investment. 2012. Dostupné na: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
- The Seven Principles of Social Value. Dostupné na: https://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2018/05/Principles-of-Social-Value_Pages.pdf
- Prípadová štúdia: Behind Closed Doors. Dostupné na: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2017/09/Behind-Closed-Doors-Case-Study.pdf>

Použité zdroje

ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine W. Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 2004, 40.3: 260-282.


ARVIDSON, Malin, et al. Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 2013, 4.1: 3-18.


BACQ, Sophie; JANSSEN, Frank. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, 23.5-6: 373-403.

BAGNOLI, Luca; MEGALI, Cecilia. Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2011, 40.1: 149-165.

BANKE-THOMAS, Aduragbemi Oluwabusayo, et al. Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health*, 2015, 15.1: 582.

Behind Closed Doors. 2018. Dostupné na internete: <<http://www.behind-closed-doors.org.uk/>>.

- CARMEN, Camarero; MARÍA JOSÉ, Garrido. The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management*, 2008, 11.3: 413-434.
- CUGELMAN, Brian; OTERO, Eva. Basic efficiency resource: A framework for measuring the relative performance of multi-unit programs. Toronto, Canada: Leitmotiv: AlterSpark. Google Scholar, 2010.
- DACIN, M. et al., Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 2011, 22.5: 1203-1213.
- DARBY, Lauren; JENKINS, Heledd. Applying sustainability indicators to the social enterprise business model: The development and application of an indicator set for Newport Wastesavers, Wales. *International Journal of Social Economics*, 2006, 33.5/6: 411-431.
- Európska komisia, Guide to Social Innovation. 2013. Dostupné na internete:<
http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf>.
- FRANKS, Daniel. Social impact assessment of resource projects. *International Mining for Development Centre*, 2012, 3.
- GRAY, Rob. Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?. *Business ethics: A European review*, 2001, 10.1: 9-15.
- HILLMAN, Amy J.; KEIM, Gerald D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 2001, 22.2: 125-139.
- HOCHGERNER, Josef. Social innovations and the advancement of the general concept of innovation. In: *Social Innovation*. Routledge, 2013. p. 22-38.
- HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of marketing*, 1998, 42-54.
- KANTER Moss, R.; SUMMERS, V. D. Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple constituency approach. In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook*. 1987.
- KARA, Helen. *Research and evaluation for busy practitioners: a time-saving guide*. Policy Press, 2012.
- 

- LI, Yuan; WEI, Zelong; LIU, Yi. Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: the perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*, 2010, 47.8: 1457-1482.
- LIU, Gordon; TAKEDA, Sachiko; KO, Wai-Wai. Strategic orientation and social enterprise performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2014, 43.3: 480-501.
- MILLAR, Ross; HALL, Kelly. Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 2013, 15.6: 923-941.
- MORRIS, Michael H., et al. Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2007, 13.4: 12-39.
- MORRIS, Michael H.; WEBB, Justin W.; FRANKLIN, Rebecca J. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, 35.5: 947-971.
- MULGAN, Geoff, et al. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. 2007.
- MULGAN, Geoff. Measuring social value. *Stanford Soc Innov Rev*, 2010, 8.3: 38-43.
- MULGAN, Geoff. The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 2006, 1.2: 145-162.
- MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art, 2010.
- NAPOLI, Julie. The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management*, 2006, 22.7-8: 673-694.
- NICHOLLS, Jeremy, et al. *A guide to social return on investment*. London: Office of the Third Sector, The Cabinet Office, 2009.
- PEARCE, John A.; FRITZ, David A.; DAVIS, Peter S. Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and practice*, 2010, 34.1: 219-248.
- 

- Queensland Government: Social Impact Assessment Guideline. 2018. Dostupné na internete:<
<https://www.statedevelopment.qld.gov.au/resources/cg/social-impact-assessment-guideline.pdf>>.
- SEELOS, Christian; MAIR, Johanna. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of management perspectives*, 2007, 21.4: 49-63.
- SHOHAM, Aviv, et al. Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 2006, 35.3: 453-476.
- SHORT, Jeremy C.; MOSS, Todd W.; LUMPKIN, G. Tom. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 2009, 3.2: 161-194.
- SCHOLTEN, Peter. Social return on investment: a guide to SROI analysis. 2006.
- SINCLAIR, W. The 7 principles of social impact measurement. 2013. Dostupné na internete:<
<http://insideoutpaper.org/the-7-principles-of-social-impact-measurement/>>.
- Social Value UK: Social Value Case Study. 2017. Dostupné na internete:<
<http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2017/09/Behind-Closed-Doors-Case-Study.pdf>>.
- Social Value UK: The Principles of Social Value. 2018. Dostupné na Internete:<
<http://www.socialvalueuk.org/what-is-social-value/the-principles-of-social-value/>>.
- SPAAPEN, Jack; VAN DROOGE, Leonie. Introducing 'productive interactions' in social impact assessment. *Research Evaluation*, 2011, 20.3: 211-218.
- The SROI Network. The seven principles of SROI. 2012. ISBN 978-0-9562274-0-9. Dostupne na internete:<
<http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>>.
- TUAM, Melinda. Measuring and/or estimating social value creation, 2008, [online]. Dostupné na internete:<
<https://docs.gatesfoundation.org/documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf>>.

UK Cabinet Office. A Guide to social return on investment. 2009. Dostupné na internete:<
https://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet_office_A_guide_to_Social_Return_on_Investment.pdf>.

VANCLAY, Frank. Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*, 2002, 22.3: 183-211.

VANCLAY, Frank. International principles for social impact assessment. *Impact assessment and project appraisal*, 2003, 21.1: 5-12.

WAIKAR, D.; KALAGNANAM, S.; FINDLAY, I. Financial Proxies for Social Return on Investment Analyses in Saskatchewan. A Research Report. Saskatchewan: University of Saskatchewan, 2013.

Wood, Claudia; Leighton, Daniel. *Measuring Social Value; gap between policy and practice*, 2010, [online]. Dostupné na internete:<https://www.demos.co.uk/files/Measuring_social_value_-_web.pdf>.



Kapitola 4. Podnikateľský model Canvas

Úvod

Najúspešnejšie spoločnosti na svete využívajú pri tvorbe stratégie pre svoje nové produkty alebo pri posudzovaní a zlepšovaní stratégie existujúcich produktových radov metódu „canvas“. Táto metóda umožňuje odbúrať prílišnú orientáciu na produkt a zhodnotiť všetky dôležité prvky, ktoré tvoria podnikateľský model. Jedná sa o inovatívny prístup k tvorbe podnikovej stratégie, ktorý berie do úvahy všetky prvky obchodného modelu a hľadá ich optimálnu kombináciu. Táto stručná forma je zrozumiteľná, rýchlo prezentovateľná prípadnému sponzorovi alebo investorovi, prepája podnikanie s realizáciou, umožňuje vysvetliť tímom pre koho a čo tvoria, ozrejmuje ako bude podnik, vrátane sociálneho podniku, vytvárať hodnotu a zarábať, a ako dodá produkt zákazníkovi.

Ciele vzdelávania

Po preštudovaní tejto kapitoly budete chápať:

- čo je podnikateľský model Canvas;
- aké sú kľúčové piliere podnikateľského modelu Canvas;
- ako vytvoriť Canvas model pre sociálny podnik;
- na čo zamerať pozornosť pri tvorbe Canvas modelu.

1. Podnikateľský model Canvas

1.3 Podnikateľský model Canvas a jeho využitie pre sociálne podnikanie

Podnikateľský model Canvas umožňuje pochopiť zložitost fungovania podniku. Nakoľko je ľahko zrozumiteľný, predstavuje užitočný nástroj na podporu podnikania a tiež na inováciu existujúcich podnikateľských modelov. Je vhodný aj pre sociálny podnik, pretože všetky firmy musia produkovať zisk, aby prežili.

Podnikateľský model Canvas vytvorila dvojica autorov Osterwalder a Pigneur ako strategický manažérsky nástroj, ktorý prehľadne popisuje kľúčové zložky podnikania a zároveň umožňuje ich vizualizáciu. Canvas model je jednoduchý, relevantný a intuitívny, pričom nezjednodušuje

komplexnosť toho, ako podnik funguje (Osterwalder a Pigneur, 2010). Canvas model umožňuje nájsť spoločný jazyk pre všetky zainteresované strany pri diskusii o obchodnom modeli firmy.

Deväť kľúčových pilierov podnikateľského modelu Canvas tvorí:

1. **Segменты zákazníkov:** rôzne skupiny ľudí alebo organizácií, ktorých sa podnik snaží osloviť a poskytnúť im služby.
2. **Hodnota pre zákazníka:** súbor produktov a služieb, ktoré prinášajú hodnotu pre konkrétny zákaznícky segment. Hodnota môže byť kvantitatívna (napr. cena, rýchlosť služby) alebo kvalitatívna (napr. návrh, skúsenosti a preferencie zákazníka).
3. **Kanály:** metódy a subjekty, ktorými organizácia komunikuje a oslovuje zákaznícky segment, aby zákazníkom poskytla hodnotu. Kanály môžu byť priame alebo nepriame, môžu byť vo vlastníctve samotnej organizácie alebo sa môžu využívať partnerské kanály.
4. **Vzťahy so zákazníkmi:** typy vzťahov, ktoré si spoločnosť vytvára s určitými zákazníkymi segmentmi.
5. **Zdroje príjmov:** toky príjmov, ktoré organizácia vytvára v každom segmente zákazníkov, štruktúra týchto výnosov, ako aj podiel každého toku príjmov na celkových príjmoch. V každom podnikateľskom modeli sa môžu vyskytnúť transakčné, jednorazové príjmy, alebo priebežne sa opakujúce príjmy, ktoré vyplývajú z dlhodobou uzavretých obchodných zmlúv.
6. **Kľúčové zdroje:** najdôležitejšie zložky, ktoré sú potrebné na to, aby obchodný model fungoval. Tieto zdroje umožňujú spoločnosti vytvoriť hodnotu návrhu pre zákazníka, osloviť trhy, udržiavať vzťahy so segmentmi zákazníkov a získať príjmy. Kľúčové zdroje môžu byť fyzické, finančné, intelektuálne alebo ľudské. Môžu byť vo vlastníctve podniku, podnik si ich môže prenajímať alebo získať od kľúčových partnerov.
7. **Kľúčové aktivity:** najdôležitejšie činnosti podniku pre efektívne fungovanie obchodného modelu, nevyhnutné na vytvorenie a poskytnutie hodnoty návrhu, oslovovanie trhov, udržiavanie vzťahov so zákazníkmi a získavanie príjmov.
8. **Kľúčové partnerstvá:** sieť dodávateľov a partnerov, vďaka ktorým obchodný model funguje.
9. **Štruktúra nákladov:** všetky náklady, ktoré vzniknú pri realizácii obchodného modelu. Je definovaná základnými a najdôležitejšími nákladovými položkami, ktoré vyplývajú z podnikových činností a to predovšetkým objem fixných a variabilných nákladov, ako aj možnosť využívať úspory z rozsahu.

Pre **sociálne podniky**, ktoré Osterwalder a Pigneur považujú za "neziskové podnikateľské modely", sa Canvas prispôbuje tak, aby zodpovedal požiadavkám, ktoré sú kladené na sociálny podnik. Umožňuje sociálnemu podniku pripraviť a následne inovovať svoj obchodný model. V modeli podniku financovaného treťou stranou príjemca produktu alebo služby nie je platiteľom. Platiteľ je tretia strana, ktorá môže byť darcom. Tretia strana platí organizácii, aby naplnila poslanie, ktoré môže byť sociálnej, ekologickej alebo verejnoprávnej povahy. Príkladmi sú filantropi, charity a vlády (Osterwalder a Pigneur, 2010). Canvas je podobný viacstrannej platforme pre ziskové obchodné modely a nevyžaduje si žiadne významné zmeny v porovnaní s pôvodným modelom Canvas model. Pre modely s trojitou zodpovednosťou (čo je prípad sociálneho podniku) je však Canvas rozšírený o dva nové stavebné kľúčové prvky, ktoré sú v súlade s jeho hodnotami (Elkington, 2004):

10. Sociálne a environmentálne náklady

11. Sociálne a environmentálne prínosy.

Model s trojrozmernou zodpovednosťou sa snaží minimalizovať negatívne sociálne a environmentálne dopady a maximalizovať tie pozitívne.

Pridané kľúčové prvky takisto menia sekvenciu prvkov, a to nasledovne: 1. Poslanie; 2. Segmenty zákazníkov; 3. Hodnota pre zákazníka; 4. Kanály; 5. Vzťahy so zákazníkmi; 6. Zdroje príjmov; 7. Kľúčové zdroje; 8. Kľúčové aktivity; 9. Kľúčové partnerstvá; 10. Štruktúra nákladov, a 11. Vplyv a opatrenia.

Obchodný model Canvas je **podnikateľský plán** zbavený všetkých zbytočných detailov a predpovedí, ktoré nie je možné urobiť a ktoré sa nachádzajú v tradičnom podnikateľskom pláne. Načrtáva, čo sa podnik snaží urobiť, pre koho a ako si podnik myslí, že to bude fungovať.

Sociálny podnikateľ musí myslieť na:

a) Zmapovanie modelu: **Aký je podnikateľský model?**

Po dokončení vznikne jednostránková mapa presne toho, ako podnikateľ vytvorí a zachytí hodnotu pre zákazníka.

b) Preskúmanie prostredia: **Ako vyzerá trh?**

Každý podnikateľský model podlieha tlaku z rôznych zdrojov prostredia, v ktorom funguje. Sociálny podnikateľ musí preskúmať prostredie, v ktorom pôsobí tak, aby identifikoval možné hrozby, veľké príležitosti a zaplnil prípadné medzery na trhu.

c) Nájdenie jedinečnej hodnoty : **V čom môže sociálny podnik súťažiť?**

Sociálny podnikateľ si musí vybrať s kým chce súťažiť, ak chce poraziť svojich konkurentov. Potrebuje odhaliť kľúčové príležitosti, aby sa odlišil od svojej konkurencie.

d) Hodnotenie kvality : **Ako bude sociálny podnikateľ vedieť, že je jeho model dobrý?**

Príprava podnikateľského modelu môže byť jednoduchá, ale zistiť, čo je potrebné vylepšiť, môže byť ťažké. Sociálny podnikateľ musí identifikovať príležitosti na zlepšenie.

e) Prototyp : **Ako sa môže sociálny podnik zlepšiť?**

Ak podnikateľ vie, aký je momentálny stav a vie, čo je potrebné zlepšiť, aby uspel, potrebuje riešiť otázku ako prekonať identifikovanú medzeru. Musí vytvoriť lacný, rýchly prototyp viacerých možností obchodného modelu. Takto vyzbrojený bude prekvapivo rýchlo nachádzať ďalšie možnosti.

f) Testovanie a riziko: **Čo by mohlo prekaziť nápady?**

Prečo zlyháva väčšina obchodných modelov? Je potrebné predpovedať najbežnejšie chyby, tak ako to robia firmy, ktoré využívajú testovanie na to, aby sa im vyhli. Takisto sa musia nastaviť vlastné, interné experimenty podniku, aby sa znížilo riziko.

Segmenty príjemcov

Sociálny podnikateľ musí jasne určiť, ktoré sú jeho cieľové segmenty aj keď neplatia a v bežnom obchodnom modeli Canvas pre nich nie je miesto.

Tvorba sociálnej a zákaznickej hodnoty

Je potrebné sa uistiť, že existuje presvedčivé zdôvodnenie podnikania, ktoré umožní, že zákazníci budú nakupovať produkty a zároveň si uvedomia, aký vplyv má sociálne podnikanie na spoločnosť.

Meranie vplyvu



Podnikateľ musí mať jasnú predstavu o tom, aký sociálny vplyv vytvára a ako ho merať.

Prebytok

Je potrebné naplánovať a odkomunikovať, čo sa stane so ziskami a ako ich reinvestovať.

2. Poslanie sociálneho podniku?

Poslaním sociálneho podnikateľa je to, prečo podniká.

Formulovanie toho, o čo sa zaujíma a ako to firma naplní, pomôže urobiť rozhodnutia, ktoré prekračujú poslanie firmy. Je vhodné zabudnúť na slová a spomenúť si, pre čo sa podnikateľ v prvom rade rozhodol. Vhodné je začať skôr činnosťami, ktorú chce firma realizovať, než s myšlienkami alebo pocitmi.

Ak je to možné, treba kvantifikovať. „Prenosný počítač pre každé dieťa“ je firma, ktorá existuje, aby vytvorila príležitosti na vzdelávanie pre najchudobnejšie deti na svete tým, že každému dieťaťu poskytne výkonný, lacný prenosný počítač s nízkou spotrebou s obsahom a softvérom navrhnutým na radostné a samostatné vzdelávanie plné spolupráce.

Sociálny podnikateľ by si mal stáť za svojim rozhodnutím. Nie každého bude zaujímať (alebo bude súhlasiť) s hnacím motorom sociálneho podnikania. Nie každý si bude chcieť kúpiť produkt- a to je dobre. Firma zlyháva, keď sa pokúša uspokojiť každého a končí to tak, že všetko robí polovičato. Určenie poslania pomôže podniku rozlišovať medzi novými iniciatívami a požiadavkami, ktoré zodpovedajú účelu sociálneho podnikania, a tými, ktoré nie (bez ohľadu na to, aké sú lukratívne alebo ako hlasno sa budú pripomínať).

Ak už má firma svoje poslanie, je potrebné ho predostrieť pri prezentovaní sociálneho podniku investorom, zákazníkom, zamestnancom a dodávateľom. Malo by byť umiestnené na web stránke, dať ho ako emailový podpis alebo na vizitku.

Nasledujúce otázky pomôžu pri príprave poslania sociálneho podniku:

Časť I.

- a) Ako vytvoriť hodnotu pre zákazníka?
- b) Ako prispeje vytvorená hodnota k naplneniu poslania firmy?
- c) Ktorá služba je vytvorená na prekonanie inštitucionálnej bariéry?

Časť II.

- d) Za akým účelom firma vytvára hodnotu?
- e) Aké sú rôzne typy zákazníkov (priami a nepriami, typy vzťahov a prostriedky výmeny)?

Časť III.

- f) Ako firma rozdeľuje vytvorenú hodnotu?

Časť IV.

- g) Aký je zdroj kompetencie, v čom sú firma a jej ľudia dobrí?

Časť V.

- h) Ako môže firma súťažiť a zároveň aj spolupracovať?

Časť VI.

- i) Ako si firma zabezpečí zdroje?
- j) Ako firma zarobí peniaze ako súčasť zabezpečenia zdrojov?

Časť VII.

- k) Aký je sociálny vplyv (ekonomický, sociálny a environmentálny) firmy a ako ho odmeria?

Časť VIII.

- l) Aké sú ambície firmy z pohľadu času, rozsahu a veľkosti?

3. Podnikateľský model Canvas v troch krokoch

Podnikateľský model Canvas je nástroj slúžiaci na vytvorenie kvalitného obchodného modelu pre sociálny podnik. Takisto slúži ako nástroj spolupráce, ktorý pomôže komunikovať so všetkými zúčastnenými stranami tvorbe rôznych obchodných modelov a generovaní nových nápadov. Canvas model umožňuje utvárať hypotézy, ktoré sa následne môžu testovať na zákazníkoch, až kým sa firma nedostane do bodu, keď bude mať dosť vstupov na to, aby si vytvorila aspoň jeden životaschopný produkt. Jednoducho povedané, dobré a presvedčivé plátno (Canvas) kladie základy podniku a mení sa s každým opakovaním procesu jeho tvorby, ktorý firma realizuje. Popisuje spôsob **vytvárania, zobrazovania a zachytávania sociálnej hodnoty**. Vytváranie, zobrazovanie a zachytávanie hodnoty je presne to, čo sociálny podnikateľ robí. Obchodný model, ako motor udržateľných ziskov, je to, čo akýkoľvek sociálny podnikateľ potrebuje, ak sa nechce zaseknúť v nekonečnom cykle písania návrhov grantov a každomesačného obávania sa o svoju výplatu. Okrem toho, podnikateľský model umožní naviesť podnik na podnikateľskú cestu hľadania riešení

zameraných na príjemcov, o ktorých vie s istotou, že sú ochotní platiť za produkt alebo službu, ktorú firma poskytne.

Obchodný model Canvas v troch krokoch:

1. Vytváranie hodnoty

Treba začať so segmentmi zákazníkov, ktoré určujú, kto sú zákazníci firmy a aké sú ich konkrétne charakteristiky a okolnosti za akých nakupujú. Čo firma vie zistiť o ich socio-ekonomickej situácii? Ich príjme? Ich preferenciách, potrebách, správaní sa, postojoch? Sociálny podnik môže slúžiť rôznym segmentom jednej populácie. Z začať však treba s jedným segmentom.

Sociálny podnikateľ možno bude musieť odlíšiť **zákazníkov od príjemcov**. Tí, ktorí za produkt alebo službu platia, nie sú vždy tí, ktorí ho výhradne využívajú. Treba zvážiť oba zákaznícke segmenty a pre každého vytvoriť konkrétnu hodnotu.

Hodnota návrhu je kľúčom k sociálnemu podnikaniu. Je to hodnota, ktorú firma vytvára- poskytovanie vzdelania znevýhodneným komunitám alebo poskytovanie prístupu k zdravotnej starostlivosti- niečo, čo prijímatelia ocenia tak, ako firma dúfa. **Hodnota návrhu vysvetľuje, aký problém firma riešila v skupine svojich príjemcov a ako**. Prísť na to, či produkt alebo služba napĺňa potreby zákazníka, býva jednou z najobľúbenejších častí tvorby podnikateľského modelu Canvas. Núti firmu hlboko porozumieť potrebám a túžbam zákazníkov a dôvodom, prečo sami nevedia prekonať ťažkosti. Produkt alebo služba, ktorú firma vytvára, by mala vziať do úvahy tieto faktory, aby tak zabezpečila, že naozaj napĺňa potreby príjemcov v rámci ich obmedzených možností.

Hodnota návrhu zahŕňa hodnotu vytvorenú tak pre jednotlivca, ako aj pre celú spoločnosť- **sociálny vplyv na spoločnosť**. Ak zákazníci a prijímatelia nie sú tí istí, je potrebné uistiť sa, že firma vie ako vytvorí hodnotu pre obidve skupiny.

Kanály určujú, ako sa zákazníkovi hodnota odprezentuje. Bude mať firma vlastný obchod, partnera s už existujúcimi predajňami alebo začne predávať tovary a služby online?

V závislosti od prijímateľov, ktorých chce firma osloviť, bude možno potrebné byť pri ich oslovovaní trochu kreatívni. Pri identifikácii kanálov, ktoré sú jednoduché- alebo je aspoň možné docieľiť nimi cieľovú skupinu, je treba zvážiť gramotnosť segmentu, použitie mobilných technológií, či má cieľová

skupina spoľahlivý prístup k elektrine alebo verejnej doprave. Je ľahké prehliadnuť tieto obmedzenia, takže ich treba zvážiť už na začiatku.

Vzťahy so zákazníkmi určujú, akú má firma interakciu so zákazníkmi. Poskytuje osobnú asistenciu alebo sú zákazníci schopní dostať sa k produktu sami? Bude poskytovať servis cez komunitné vzťahy alebo budú zákazníci navigovaní na automatizovaný systém?

Pri práci so znevýhodnenými komunitami sú dôvera a rešpekt kľúčové. Vzťahy so zákazníkmi by to mali odrážať v každom aspekte komunikácie.

2. Poskytovanie hodnoty

Kľúčové zdroje sú zlomové v tom, aké vstupy bude produkt alebo služba poskytovať vyžadovať. Ak firma vyrába produkt, kľúčové zdroje môžu zahŕňať stroje a výrobné zariadenia. Ak firma operuje v odvetví služieb, kľúčovými zdrojmi môže byť technológia alebo nejaké špecifické intelektuálne vlastníctvo. Treba zvážiť hľadisko fyzické, ľudské, intelektuálne i finančné.

Firma by si mala položiť otázku: Čo je najpodstatnejšie, aby sa podnik úspešne rozbehol? Vytvárať technologické riešenia? Predávať fair-trade (poctivý obchod) výrobky, poskytovať bývalým väzňom školenie na zlepšenie ich pracovných zručností? Treba identifikovať **kľúčové činnosti**, u ktorých je predpoklad, že budú mať zamýšľaný sociálny dopad. Je jednoduché nechať sa zahltiť všetkými príležitosťami, ktoré môže firma potenciálne využiť na to, aby urobila svet lepším. Firma sa má sústrediť na kľúčové aktivity, minimálne do bodu, keď bude úspešná a bude môcť expandovať – krok za krokom.

Často, a to najmä v sociálnom sektore, sa firma spolieha na svojich partnerov, že zabezpečia fungovanie nájdeného riešenia. **Kľúčové partnerstvá** podčiarkujú vzťahy, ktoré sú kritické pre úspech podnikania. Sociálny podnikateľ sa usiluje o dvojitú, ak nie o trojitú zodpovednosť. To znamená, že je - podľa definície- zodpovedný za širšie spektrum zúčastnených strán. Najlepší spôsob, ako posilňovať a spravovať tieto vzťahy je taký, ktorý buduje partnerstvá s kľúčovými zúčastnenými stranami v oblastiach relevantných pre sociálne podnikanie. Kto sa ešte pokúša riešiť problémy, na ktorých firma pracuje? Kto sú spojenci firmy? Najmä ak firma pracuje v rozvíjajúcich sa ekonomikách, je dôležité vytvoriť si dôveru a silné vzťahy s partnermi, ktorí majú rovnaký hodnotový reťazec ako samotná firma.

3. Zachytávanie hodnoty

Ako za to všetko firma zaplatí? Zdroje príjmov naznačujú, ako firma zarába peniaze. V ideálnom prípade predáva svoj produkt, aby mala zisk. Ak to nie je možné, môže predať jednu verziu zákazníkovi, ktorí si to môžu dovoliť, aby tak podporila zákazníkov, ktorí sú menej bohatí. Zdroj príjmov môže byť založený na priamom predaji produktu alebo služby, poplatku za predplatné, prenájom, požičanie alebo lízing. Je potrebné byť kreatívni. To privádza podnik naspäť k zákazníckym segmentom a k hodnote návrhu.

Každý sociálny podnikateľ už niekedy predtým počul túto radu: „Nerozdávajte svoj produkt zadarmo“. Netreba dávať dary príjemcom zadarmo, treba im dať pocit dôstojnosti a nechať zaplatiť za to, čo firma ponúka, aj keby to mali byť len malé sumy. Všetci si viac vážia veci, za ktoré zaplatia, ako tie, ktoré dostali zadarmo. Sociálny podnik si má účtovať za produkt alebo službu NIEČO, a nájsť iný spôsob, ako mať zisk tak, aby aspoň vyrovnal straty. Firma má mať aj druhotnú klientelu pre produkt alebo službu. Môže napr. uzatvoriť partnerstvá s tretími stranami, aby produkt dostala na trh (agentúry pre rozvoj, poisťovne). Ak si firma vytvorí viacero zdrojov príjmov, bude nezávislejšia a zároveň odolnejšia, ak jeden z nich zanikne.

Aby si firma určila prvotnú cenu svojich zdrojov príjmov, potrebuje mať veľmi jasnú predstavu o štruktúre nákladov. Lacné aerolínie fungujú na nízko-nákladovej štruktúre, kým sociálny podnik dúfajme funguje na hodnotovej štruktúre, ktorá môže zahŕňať vysokú kvalitu a vysoký stupeň etickej hodnoty. V ideálnom prípade sociálny podnik skombinuje oba prvky. Neobetuje kvalitu na úkor ceny. Myslí na štruktúru nákladov, ako fixných tak aj variabilných, a zarába na úsporách (cena za jednotku klesá, keď sa vyrobí viac jednotiek) alebo rozsahu (môže vyrábať podobné produkty alebo služby, kým podniká na strojoch, ktoré s niekým zdieľa, pri balení a pod.).

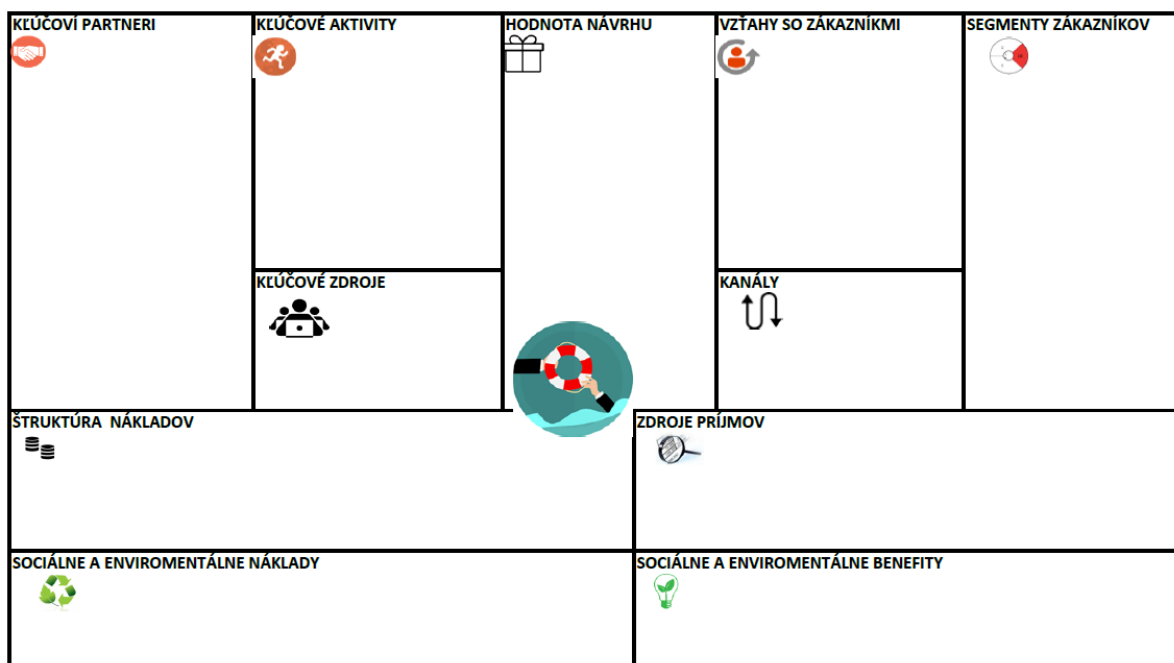
V závislosti od toho, ako sú štruktúrované partnerstvá, ktoré firma aktuálne má, treba zvážiť, či vie prideliť nejaké náklady partnerom a ktoré prvky by mohla dostať so zľavou alebo prostredníctvom filantropického darovania. Aký trhový kapitál má firma k dispozícii?

Obchodný model Canvas je skvelý nástroj, ktorý pomôže načrtnúť predstavu sociálneho podniku. Vyvíja sa s každým testovacím cyklom a opakovaniami, ktorými základná myšlienka prechádza.

Treba mať na pamäti, že Canvas je tiež len **nástroj**. Zachytáva **klúčové faktory podniku**, a je na firme doplniť prvky, ktoré sú kritické pre úspech podnikania.

4. Vytvorenie obchodného modelu Canvas pre sociálny podnik (OMSPC)

Obrázok 1 zobrazuje návrh obchodného modelu Canvas pre sociálny podnik:



Obrázok 1 Model Canvas pre sociálny podnik

1. Segment zákazníkov

- rôzne skupiny ľudí alebo organizácií, na ktoré sa firma zameriava, aby ich oslovila a poskytla im služby.

Vzhľadom na to, že sociálne podniky podnikajú tak, aby mali sociálny vplyv, môžu mať najmenej dve rôzne kategórie zákazníkov (ktoré sa môžu potenciálne prekrývať):

- Zákazníci, ktorí si chcú kúpiť ich produkty a služby (tzv. **komerční zákazníci**);
- “Zákazníci”, ktorí chcú podporiť sociálny vplyv, ktorý firma vytvára a/alebo z tohto vplyvu môžu prosperovať (tzv. **zákazníci vplyvu**).

Na pochopenie obchodného modelu sociálneho podnikania je dôležité pochopiť tieto kľúčové segmenty zákazníkov (ktoré by sa dali v rámci daných kategórií členiť ešte na ďalšie segmenty).

Keď sociálne podniky používajú OMSPC na to, aby mohli diskutovať a následne navrhnúť vlastný model podnikania, je potrebné rozlišovať komerčných zákazníkov a zákazníkov vplyvu.

Niektoré sociálne podniky nevidia širokú škálu možností, ktoré im jednotlivé scenáre pre sociálne podnikanie ponúkajú. Takže, napríklad, niektoré sociálne podniky môžu chápať svojich sponzorov ako "partnerov", ale nie ako zákazníkov (a to je v poriadku). Avšak kvôli tomu nemusia vidieť potenciál, ktorý môžu v skutočnosti ľudia/organizácie/ korporácie prinášať a ktoré by mohli byť ochotné "platiť" za vplyv ich služieb. Ak má firma značný vplyv, napríklad na mieru kriminality v konkrétnej lokalite, nachádzajú sa tam potenciálni "zákazníci", ktorí by z toho mohli mať prospech (napr. poisťovne) a ktorí by boli ochotní nejakým spôsobom za túto službu platiť?

Niekedy môžu mať sociálne podniky nejasnú predstavu o tom, aký dôležitý je ich "sociálny vplyv" v očiach zákazníkov. Preskúmanie toho, ako veľmi si zákazníci vážia vplyv firmy a jej produkty/služby, môže priniesť určitý zaujímavý náhľad na prvotný návrh činnosti sociálneho podniku.

Pochopenie rôznych zákazníckych segmentov a to, či oceňujú produkty/služby a/alebo vplyv, môže pomôcť pri inovácii obchodného modelu. Napríklad, ak sú momentálne "zákazníci" len vláda a filantropickí investori, firma môže preskúmať dodatočné príležitosti, ktoré by podporili nárast záujmu týchto "zákazníkov" o jej produkty a služby (napr. obstaranie upratovacích služieb prostredníctvom zmluvy). Prípadne, ak firma má pravidelných komerčných zákazníkov, ktorí si kupujú jej služby, možno majú takisto záujem preskúmať možnosti vplyvu, ktorý firma vytvára (napr. mohli by navrhnúť svojim zamestnancom, aby sociálnemu podniku prispievali prostredníctvom darovacieho programu)?

Prevádzkovanie sociálneho podniku je o trochu zložitejšie než prevádzkovanie tradičného komerčného podniku, pretože sociálny vplyv nie je nevyhnutne nákladovo-neutrálny. Navyše, zákazníci niekedy úplne nerozumejú tomu, čo si presne kupujú (napr. že ich nákup produktu/služby má sociálny vplyv). Samozrejme, v niektorých prípadoch nie je nevyhnutné, aby tomu zákazníci porozumeli alebo aby o tomto vplyve vedeli (obzvlášť, ak produkt/služba hovorí sama za seba). Naopak, v iných sociálnych podnikoch môže byť dôležité "predať" vplyv a tým zaistiť, že sa náklady podniku budú dať pokryť zdrojmi mimo ziskov z predaja. Pochopenie zákazníckych segmentov a ich prepojenie a oceňovanie produktov/ služieb a vplyvu môže poskytnúť skvelé podnety na zamyslenie pri tvorbe obchodného modelu Canvas na účely sociálneho podnikania.

Pre sociálne podniky je kritickým bodom úspechu pochopiť svoje segmenty zákazníkov. Ba čo viac, je životne dôležité porozumieť rovnováhe v rámci segmentov zákazníkov. Ak spoločnosť sklame svojich kľúčových zákazníkov a stále viac sa spolieha na "predávanie" svojho vplyvu, potom musí niesť dôsledky tohto jednanja.

Konkrétne segmenty ako "zákazníci"

Pre niektoré sociálne podniky je dôležité, že sa "klienti", "príjemcovia" alebo "konkrétne segmenty" spolupodieľajú na tvorbe riešení. V takomto prípade treba premyslieť, či je prínosom, aby boli konkrétne segmenty chápané ako odlišná forma segmentu zákazníkov a či je potrebné spolu vytvoriť hodnotu návrhu medzi sociálnym podnikom a "konkrétnym segmentom".

V niektorých prípadoch, obzvlášť keď majú "segmenty" individuálne podporné balíčky financovania, sú tieto v skutočnosti v podnikaní kľúčovými zákazníkmi. Pre sociálne podniky je kritické preskúmať možnú cestu do prostredia starostlivosti o osoby so špeciálnymi potrebami, napríklad získať jasnú predstavu o hodnote návrhu sociálneho podnikania pre konkrétny zákaznícky segment. Takisto bude dôležité, aby sa hodnota návrhu vytvorila spoločne s konkrétnym segmentom a aby sa zabezpečilo, že balíčky podpory a služieb naozaj naplňujú ich potreby.

"Investori" ako skutoční "zákazníci"

Pochopenie toho, kedy sú napr. investori a filantropi súčasťou obchodného modelu sociálneho podniku, môže pomôcť porozumieť ich úlohe v rámci obchodného modelu. Ak sú zákazníkmi, potom musí byť jasné, akú hodnotu pre nich predstavuje návrh obchodného modelu, ktorú im sociálny podnik ponúka. Sociálny podnik si s nimi potrebuje budovať vzťahy, ktoré zabezpečia dlhodobý zákaznícky vzťah. Ak sú partnermi, potom firma potrebuje nájsť spôsob, ako sa na nich menej spoliehať ako na zdroj príjmov ale zároveň preskúmať, akú inú hodnotu by mohli do obchodného modelu pridať.

Nárast pravidelných zákazníkov

V oboch zákazníckych segmentoch (komerčnom aj v segmente vplyvu) treba nájsť spôsob, akým premeniť jednorazových zákazníkov na pravidelných. Zákazníci, ktorí majú vplyv musia tento vplyv vytvárať dlhodobo, preto je potrebné si ich nejakým spôsobom zaviazať k dlhšej spolupráci. Treba im efektívne ponúknuť hodnotu, ktorú vytvára sociálny podnik spôsobom, ktorý im pomôže zaviazať

sa k tomu, aby sa stali pravidelnými zákazníkmi vplyvu, a viac než to, pomôcť im preskúmať príležitosti, aby sa pripojili aj ku komerčnej zákazníkovej základni.

Sociálny podnikateľ by si mal pýtať:

- Pre koho a aký druh hodnoty vytvárame?
- Kto sú naši komerční zákazníci a prečo našimi zákazníkmi ostanú?
- Kto sú naši zákazníci vplyvu a akú hodnotu u nás hľadajú (koľko sú za ňu ochotní zaplatiť)?
- Aké dôležité je spojenie medzi našimi produktmi a službami a našim vplyvom na zákazníkov? Sú pripravení za vplyv zaplatiť viac? Kto ešte by mohol platiť za vplyv?
- Sú naše segmenty naši zákazníci? Spolupracovníci? Partneri?
- Sú naši investori zákazníci alebo partneri, alebo oboje?
- Aký druh hodnoty návrhu udrží zákazníkov, aby sa vracali späť po dlhšom čase?

2. Hodnota návrhu

- *balík produktov a služieb, ktoré vytvárajú hodnotu pre špecifický segment zákazníkov. Hodnota môže byť kvantitatívna (napr. cena, rýchlosť služby) alebo kvalitatívna (napr. dizajn, skúsenosť zákazníkov).*

Pri skúmaní obchodného modelu sociálneho podniku začíname otázkou "Akú hodnotu vytvárame"? Keď začína s obchodným modelom Canvas komerčný podnik, zvyčajne začína so zákazníkmi, pretože sú koniec koncov srdcom obchodu. Avšak sociálny podnik nemôže myslieť len na vytváranie sociálnej hodnoty. Ako spoločnosť tiež musí vytvoriť rovnako dobrú komerčnú hodnotu alebo službu, ktorú chce na trhu predávať.

Sociálny podnikateľ by sa mal pýtať:

- Akú hodnotu poskytujeme svojim zákazníkom? Prečo by sa k nám mali vracieť?
- Aký je vzťah medzi komerčnou hodnotou návrhu a hodnotou vplyvu?
- Aká viditeľná alebo dôležitá je naša hodnota vplyvu? Kto hodnotí a kto by zaplatil za našu navrhovanú hodnotu vplyvu? Kto tomu rozumie?
- Ako budeme merať navrhovanú komerčnú hodnotu ako aj hodnotu vplyvu?

3. Kanály



- *ako spoločnosť komunikuje a oslovuje svoje segmenty zákazníkov, aby im poskytla hodnotu; kanály môžu byť priame alebo nepriame, vlastné alebo partnerské.*

Oslovenie zákazníkov a následná komunikácia s nimi, ktorá im pomôže pochopiť a oceniť hodnotu návrhu je kľúčovou časťou pre využitie obchodných príležitostí v sociálnom podnikaní. V prípade sociálnych podnikov táto etapa nemusí byť iba o tom, ako pomôcť zákazníkovi pochopiť hodnotu obchodného návrhu. Niektorí zákazníci môžu tiež chcieť porozumieť navrhovanej hodnote vplyvu. Osterwalder a Pigneur (2009) vyčlenili päť fáz, ktoré sú pri navrhovaní a budovaní efektívnych kanálov v rámci podnikania dôležité. Samozrejme sú dôležité aj pre sociálne podniky a preto je potrebné, aby sa sociálny podnik pýtal:

| FÁZA | OTÁZKA | DODATOČNÉ OTÁZKY PRE SOCIÁLNE PODNIKY |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POVEDOMIE | Ako zvyšujeme povedomie o našich firemných produktoch a službách? | Ako sa sociálny podnik presadí na preplnenom trhu? Zvyšujeme povedomie o produkte a jeho vplyve? Ak áno, ako? |
| HODNOTENIE | Ako pomáhame zákazníkovi posudzovať hodnotu obchodného návrhu nášho sociálneho podniku? | Ako pomáhame zákazníkovi posudzovať navrhovanú hodnotu vplyvu? Aké dôkazy o hodnote vplyvu by sme mali poskytnúť? |
| NÁKUP | Ako umožňujeme zákazníkovi nakupovať konkrétne produkty? | Ako nás zákazník nájde a dostane sa k nám? Ako môžeme rozšíriť spôsob, akým zákazník nájde naše produkty? |
| DISTRIBÚCIA | Ako doručíme návrh hodnoty zákazníkovi? | Môžeme rozšíriť existujúce spôsoby distribúcie? |
| PO NÁKUPE | Ako poskytujeme zákazníkovi podporu po nákupe? | Sledujeme našich zákazníkov aj po kúpe, aby sme zabezpečili, že sa stanú našimi pravidelnými zákazníkmi? |

4. Vzťahy so zákazníkmi

- *Typy vzťahov, ktoré si spoločnosť buduje so špecifickými segmentmi zákazníkov*

Tvorba a udržanie dobrých vzťahov so zákazníkmi predstavujú kritické miesto sociálneho podnikania. Zákazníkov môže priťahovať produkt, ktorý firma vytvára a ktorý chcú kúpiť. Hodnotu produktu chápu čisto ako osobný úžitok, ktorý im prináša. Sociálny podnik by mal mať ako jeden z cieľov udržať si vzťah so zákazníkmi aj na tomto základe. Avšak niektorí zákazníci môžu byť veľmi pozitívne ovplyvnení hodnotou produktu z celospoločenského hľadiska, môžu si "zamilovať" sociálny podnik, práve keď pochopia "pridanú hodnotu", ktorú sociálny vplyv prináša.

Je veľmi dôležité premyslieť, akú úlohu by mal "vplyv" zohrávať vo vzťahu, ktorý má sociálny podnik so svojimi zákazníkmi. Niekedy je dôležité, aby bol vplyv vo vzťahu zrejmý no za iných okolností môže byť pre poslanie sociálneho podniku nevhodné, aby tvoril akúkoľvek časť vzťahu. Ako už bolo spomenuté, ak je "poslanie" to jediné, čo sociálny podnik zákazníkovi ponúka, a ak sú produkty/služby v pozadí, podnik zveľičuje hodnotu návrhu. Ak nevie poskytnúť produkt včas a v súlade s finančným rozpočtom, potom je pravdepodobné, že bez ohľadu na to, ako veľmi sú zákazníci stotožnení s poslaním sociálneho podniku, nebudú nanešťastie schopní byť naďalej zákazníkmi.

Pre sociálne podniky môže byť prínosné zabudnúť na to, čo sa považuje za "tradičné" vzťahy so zákazníkmi, a preskúmať, ako by sa zákazníci mohli stať "komunitou", respektíve ako by sa mohli spolupodieľať na sociálnom podnikaní. Keď sa zákazníci stanú aktívnym partnerom sociálneho podniku, môžu sa tiež venovať úlohám, ktoré sú spojené s prehlbovaním sociálneho vplyvu. Môžu sa stať lídrami; môžu byť dobrovoľníkmi; prispievať; byť partnermi alebo vytvárať siete. Vzťahy so zákazníkmi v sociálnom podniku predstavujú oveľa viac než len spotrebu a odbyť.

Sociálny podnik by si mal klásť otázky:

- Aké druhy vzťahov chcú naši zákazníci? Majú alebo by mohli mať záujem o náš sociálny vplyv?
- Čo by sa mohlo stať, ak naši zákazníci výrazne ocenia náš vplyv?
- Aké iné úlohy by boli ochotní zohrávať, ak by sa tak stalo?
- Čo musíme mať na pamäti, aby sme si udržali svojich zákazníkov?
- Sú vzťahy so "zákazníkmi vplyvu" iné?

- Čo očakávajú, keď si “kúpia” náš vplyv?

5. Zdroje príjmov

- *Peniaze, ktoré spoločnosť získa od každého zákaznickeho segmentu*

Sociálny podnik by si mal klásť otázky:

- Vieme rozlíšiť príjmy, ktoré sú vytvorené prostredníctvom komerčných aktivít podniku od príjmov vytvorených prostredníctvom vplyvu sociálneho podniku? To znamená, vieme odkiaľ príjem pochádza?
- Poznáme podobné komerčné obchodné modely? Preskúmali sme potenciálne zdroje príjmov podnikateľského sektora, ktorý sme zvolili? Vieme predvídať potenciál zisku na pokrytie nákladov vychádzajúcich z vplyvu?
- Aké existujúce zdroje príjmov by mohli vzniknúť v súvislosti s poskytovaním sociálneho vplyvu a ako ich vyhodnotíme?

6. Kľúčové zdroje

- *Najpodstatnejšie zložky potrebné na to, aby obchodný model fungoval. Tieto zdroje umožňujú sociálnemu podniku, aby vytvoril a ponúkal hodnotu návrhu, oslovil trhy, udržiaval vzťahy so segmentmi zákazníkov a získaval príjmy. Kľúčové zdroje môžu byť fyzické, finančné, intelektuálne alebo ľudské. Môžu byť vo vlastníctve podniku alebo prenajaté podnikom alebo získané od kľúčových partnerov.*

Samozrejme, keď sociálne podniky začínajú, ako mnoho začínajúcich podnikov, nemusia mať k dispozícii všetky zdroje na zvýšenie svojho vplyvu alebo svojho podnikania. Avšak pre sociálne podniky je nevyhnutné porozumieť tomu, aké kritické je zabezpečiť si prístup ku kľúčovým zdrojom potrebným na rozvoj tak komerčného obchodu, ako aj vplyvu. Ďalej je dôležité plánovať dopredu, ako tieto zdroje rozvinúť a udržať. Sociálne podniky by si mali premyslieť najlepšie spôsoby, ako sa dostať k potrebným zdrojom a druhom kapitálu a sietí, ktoré môžu byť v procese nevyhnutné.

Sociálny podnik by si mal klásť otázky:

- Aké fyzické, intelektuálne, ľudské a finančné zdroje sú pre naše komerčné operácie potrebné?

- Aké fyzické, intelektuálne, ľudské a finančné zdroje a zdroje vplyvu sú potrebné, aby sme zabezpečili, že naplníme ciele týkajúce sa sociálneho vplyvu?
- Ako by sme mohli dosiahnuť ciele sociálneho vplyvu?
- Musia byť všetky zdroje interné, alebo ich môžeme využívať prostredníctvom partnerstiev?

7. Kľúčové aktivity

- *Najpodstatnejšie aktivity, ktoré musí spoločnosť realizovať, aby jej obchodný model fungoval. Sú to činnosti, ktoré sú potrebné na vytvorenie a ponúknutie hodnoty návrhu, oslovenie trhov, udržanie vzťahov so zákazníkmi a získanie zdrojov.*

Kľúčové činnosti sociálneho podniku zahŕňajú veci, ktoré musí podnik urobiť, aby svojim zákazníkom poskytol hodnotu komerčnú aj sociálnu. Kľúčové aktivity a vplyvy sociálnej firmy môžu byť:

- **Doplňkové** – to znamená, že podnikateľské aktivity sú doplnené a/alebo dopĺňajú aktivity vplyvu. Napríklad kaviareň môže mať široké rozpätie aktivít – od prípravy jedla, obsluhu zákazníkov až po upratovanie. Toto môže ponúknuť mnoho prác vhodných pre ľudí, ktorí potrebujú podporu a majú rôzne schopnosti. Komplementárne činnosti môžu byť využité pre väčšiu efektivitu v rámci poskytovania komerčnej hodnoty a hodnoty vplyvu.
- **Protichodné** – môžu to byť aktivity, kde je ťažké nájsť rovnováhu medzi obchodnou hodnotou a hodnotou vplyvu. Napríklad, ak sú v kaviarni pravidelne obdobia, kedy sú tam dlhé rady a existuje tlak na rýchle a efektívne obsluženie zákazníkov, potom môžu byť tieto komerčné požiadavky a aktivity potrebné na ich naplnenie v konflikte s aktivitami spojenými s podporou pracovníkov, ktorí nemusia mať skúsenosti alebo schopnosť ľahko zvládať vysoko stresujúci servis pre zákazníkov. V tomto prípade je potrebné nájsť riešenie problému tak, aby boli komerčné požiadavky a požiadavky vplyvu vyvážené alebo aspoň aby mohli spolu existovať. Sociálny podnik musí byť konkrétny v tom, aké aktivity sú na podporu a naplnenie jeho vplyvov kritické. Pomôže mu to pochopiť, čo je potrebné urobiť každý deň, aby si dokázal udržať sociálny vplyv, ale takisto aby ho vedel aj ohodnotiť. Rozloženie aktivít týkajúcich sa vplyvu je dôležitou súčasťou porozumenia obchodného modelu sociálneho podniku. Ak zákazníci vplyvu a partneri porozumejú tomu, čo všetko znamená tvorba vplyvu, môže to byť prospešné pre všetky zainteresované strany.

Sociálny podnik by si mal klásť otázky



- Ktoré aktivity sú kľúčové, keď našim zákazníkom dodávame komerčnú hodnotu návrhu?
- Ktoré sú kľúčové aktivity, ktoré sú potrebné na to, aby sme naplnili hodnotu sociálneho vplyvu?
- Ako sa tieto dve skupiny aktivít prekrývajú?
- Aké sú doplnkové aktivity? Existujú spôsoby, ako môžeme doplnkové aktivity realizovať lepšie?
- Aké sú protichodné aktivity? Ako môžeme zabezpečiť, aby boli vyváženejšie?

8. Kľúčové partnerstvá.

- *Sieť dodávateľov a partnerov, ktoré robia obchodný model funkčným.*

Partnerstvá sa vzťahujú k sieti dodávateľov,, podporovateľov, spolutvorcov a lídrov, ktorí sú potrební, aby sa zabezpečilo, že sociálny podnik bude môcť dosiahnuť tak ciele sociálneho vplyvu, ako aj komerčné ciele. Partnerstvá môžu podporovať a zlepšovať komerčné aktivity sociálneho podniku a zároveň aj jeho sociálny vplyv. Sociálny podnik môže mať aktívnu sieť podporovateľov, ktorí propagujú produkty a služby alebo sú pre túto sieť životne dôležití ako dodávatelia. Rovnako môže mať podnik sieť partnerov, ktorí dodajú sociálnemu vplyvu pridanú hodnotu - môžu podporovať zapojenie sa zamestnancov, ktorí boli nezamestnaní, alebo môžu podniku pomôcť zvýšiť svoj vplyv prostredníctvom uplatnenia mechanizmu výhradného práva predaja pre sociálne znevýhodnené skupiny. Zapojenie sa do partnerstva môže byť motivované rôzne podľa toho, či je partnerstvo zamerané na komerčný obchod, sociálny vplyv, alebo oboje.

Sociálny podnik by si mal klásť otázky:

- Aké partnerstvá sú rozhodujúce pre to, aby nám pomohli dosiahnuť obchodné ciele?
- Aké partnerstvá nám môžu pomôcť dosiahnuť a posilniť náš sociálny vplyv?
- Ako môžeme lepšie motivovať našich partnerov?
- Kto by mal tvoriť naše partnerstvá?
- Ako môžeme navzájom a navonok demonštrovať hodnotu našich partnerstiev?

9. Štruktúra nákladov.

- *Všetky náklady, ktoré vznikli pri realizácii obchodného modelu.*

Ako iné časti obchodného modelu sociálneho podniku, tak aj štruktúra nákladov musí vziať do úvahy obchodnú prevádzku ako aj výrobné náklady. A tiež náklady spojené s dosahovaním sociálneho vplyvu. Pre väčšinu sociálnych podnikov to znamená porozumieť tomu, aké náklady sú potrebné na udržiavanie "podnikania" a aké ďalšie náklady sú potrebné na to, aby sa naozaj dosiahol sociálny vplyv podniku. Vplyv je málokedy, ak vôbec, nákladovo neutrálny - ak by bol, potom by bol každý podnik sociálnym podnikom.

Ak podnik zamestnáva ľudí, ktorí boli dlhodobo nezamestnaní, môže ho to stáť veľa peňazí. Musí vynaložiť zdroje napr. na ďalšie odborné vzdelávanie pracovníkov, podporu v dôsledku nižšej produktivity alebo slabého výkonu. Ide o náklady, ktoré vznikli nad rámec obchodných nákladov na prevádzku podniku. A samozrejme, sú to náklady, ktoré je podnik ochotný vynaložiť, aby dosiahol ciele svojho sociálneho vplyvu.

Podobným príkladom je sociálny podnik, ktorého cieľom je zabezpečiť dlhodobé prežitie miestnych poľnohospodárskych podnikov a poľnohospodárov pomocou modelu poľnohospodárstva podporovaného komunitou. V takom prípade musí premýšľať o nákladoch, ktoré sú spojené s dosiahnutím sociálneho vplyvu a pýtať sa, či je podnik ochotný vynaložiť tieto náklady, ktoré väčšina komerčných prevádzkovateľov nie je ochotná vynaložiť. Inými slovami, aké náklady bránia komerčným prevádzkovateľom nakupovať od miestnych fariem a poľnohospodárov, ktoré bude musieť sociálny podnik zohľadniť?

Pochopenie a vyjadrenie sociálneho vplyvu je dôležité na to, aby sociálny podnik mohol predpovedať štruktúru nákladov. Ak je sociálny vplyv nejasný alebo zle zadefinovaný, náklady budú rovnako nepresné. Je dôležité presne vyjadriť, aké aktivity podnik vykonáva a aké zdroje sú potrebné na dosiahnutie sociálneho vplyvu. Je vhodné urobiť vizuálne mapovanie obchodného procesu, všetkých aktivít, ktoré sa vykonávajú v priebehu poskytovania sociálnej hodnoty zákazníkom, a potom preskúmať "náklady týkajúce sa vplyvu" spojené s každou z týchto aktivít. Prostriedky potrebné na vykonávanie týchto činností možno potom pridať na mapu spolu s ďalšími zdrojmi, ktoré sú potrebné na dosiahnutie konkrétneho sociálneho vplyvu.

Sociálny podnik by si mal klásť otázky:

- Aký sociálny vplyv hľadáme a chceme dosiahnuť svojim sociálnym podnikom (a aký je rozdiel medzi našim ideálnym a skutočným vplyvom)?

- Aké aktivity musíme realizovať, aby sme tento vplyv dosiahli?
- Ktoré z týchto aktivít by sa nedali realizovať, ak by to bol typický komerčný obchod?
- Aké náklady tieto aktivity zahŕňajú?
- Aké zdroje sú potrebné na dosiahnutie sociálneho vplyvu?
- Ktoré z týchto zdrojov by neboli potrebné, ak by to bol typický komerčný obchod?
- Aké náklady tieto zdroje zahŕňajú?

Samohodnotiace otázky:

1. Čo je to Canvas model?
2. Aké sú časti Canvas modelu?
3. Čím sa líši Canvas model pre komerčné podniky a sociálne orientované podniky?
4. Čo tvorí deväť kľúčových pilierov podnikateľského modelu Canvas?

5. Zhrnutie

Obchodný model je súborom predpokladov a hypotéz a taktiež stratégiou podnikania. Obchodný model Canvas pomáha pri premene obchodného nápadu na realitu. Odpovedá na základné otázky podnikania, napríklad: Aký je produkt a jeho pridaná hodnota? Komu chce sociálny podnik pomôcť? Ako komunikovať s cieľovými skupinami? Ako vytvárať vzťahy so zákazníkmi? Ako a či tvoriť zisk a ako ho následne použiť? Čo sociálny podnik potrebuje na podnikanie a získanie sociálneho vplyvu? Kto mu môže pomôcť? Koľko to všetko bude stáť?

Canvas je možné použiť aj pri brainstormingu v rámci tímov ako aj pri diskusii rôznych verzií a variantov navrhovaného produktu.

Odporúčaná literatúra

- <http://www.sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.XEwug1xKipo>
- <https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>

Použité zdroje

Burkett, I. Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design.

Osterwalder, A. a Pigneur, Y. Business Model Generation. New Jersey: Wiley, 2009.

Elkington, J. Enter the Triple Bottom Line, 2004. [online] Dostupné na internete:
<http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>

