

## AKO ZALOŽIŤ SOCIÁLNY PODNIK – model sociálneho podniku

### Obsah

<b>1. SOCIÁLNY PODNIK, PODNIKATEĽSKÝ PLÁN</b> (modifikovaný na princíp sociálneho podnikania, integračného podniku) .....	1
<b>2. MODELOVÝ PODNIKATEĽSKÝ PLÁN SOCIÁLNEHO PODNIKU (OSNOVA)</b> .....	3
<b>PRÍLOHA 1, AKO SA ROBÍ MARKETINGOVÝ PLÁN</b> .....	8
<b>PRÍLOHA 2, FINANČNÁ ANALÝZA PRE MODEL SOCIÁLNEHO PODNIKU</b> .....	22

### 1. SOCIÁLNY PODNIK, PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

(modifikovaný na princíp sociálneho podnikania, integračného podniku)

Podnikanie ako také, všeobecne orientujeme na činnosti, ktoré nám vytvárajú hodnoty, reprodukovujú investované náklady a samozrejme, prinášajú ZISK. V klasickej komerčnej sfére je teda práve ZISK pridanou hodnotou pre každého podnikateľa a je to zároveň aj ukazovateľom úspechu predmetného podnikateľského zámeru.

Sociálny podnik, je samozrejme vo svojej podstate taktiež forma podnikania, ale s rozdielom na koncovú orientáciu. Osobne to môžeme chápať a definovať ako určitú formu sociálneho aspektu, sociálnej hodnoty alebo aj pridanej hodnoty vo forme sociálneho významu podniku.

Založením sociálneho podniku môžeme reflektovať na konkrétne problémy, nedostatky a nedokonalosti konkrétneho regiónu, prípadne miestnej komunity. Samozrejme, aj sociálny podnik, tak ako normálny podnik, sa snaží o maximalizáciu ziskov. Sociálny aspekt sa ale následne prejavuje v tom, že maximalizácia ziskov nejde na úkor zamestnanca. Ten je braný ako prostriedok na prežitie sociálneho podniku. Prvoradým cieľom v tomto prípade je integrácia zamestnanca do pracovného procesu.

Keďže sociálne podnikanie je spôsob podnikania, ktorý v sebe spája princípy podnikateľského prostredia a riešenia spoločenských problémov, môže byť veľmi účinným a vhodným nástrojom na riešenie a podporu miestneho alebo regionálneho rozvoja, ako aj prostriedkom pre vytváranie pracovných príležitostí pre ľudí znevýhodnených na trhu práce, často ľudí s nízkou mierou kvalifikácie.

Sociálny podnik môže slúžiť aj ako vhodný nástroj a súčasť rozvojovej stratégie obce, alebo spôsob vytvárania pracovných príležitostí pre ľudí znevýhodnených na trhu práce priamo v obci.

**Cieľom podnikateľského zámeru** je identifikovať také príležitosti, ktoré umožnia založiť a dlhodobo udržať stabilný sociálny podnik a vytvoriť nové pracovné miesta pre ľudí s rôznymi formami znevýhodnenia.

**Právna forma podniku/žiadateľa o registráciu sociálneho podniku):**

Právnu formou sociálneho podniku môže byť napríklad družstvo, nezisková organizácia poskytujúca všeobecne - prospešné služby, obchodná spoločnosť, fyzická osoba, ktorá zamestnáva zamestnancov, spoločnosť s ručením obmedzeným..., s rôznorodým predmetom činnosti podnikania (prevažujúca ekonomická činnosť).

**Vhodné stratégie na dosiahnutie cieľa:**

- Identifikovanie príležitosti
- Identifikovanie potrebných vstupov
- Vypracovanie podnikateľského plánu
- Výber vhodnej právnej formy sociálneho podniku
- Nájdenie vhodného manažéra
- Začatie sociálneho podnikania
- Dosahovanie pozitívnych sociálnych vplyvov
- Zabezpečenie vhodného financovanie

**Legislatívny pohľad na sociálny podnik pracovnej integrácie**

Na účely zákona o službách zamestnanosti SPPI je fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá:

- zamestnáva zamestnancov, ktorí pred prijatím do pracovného pomeru boli znevýhodnenými uchádzačmi o zamestnanie v zmysle zákona o službách zamestnanosti v počte, ktorý predstavuje najmenej 30 % z celkového počtu jeho zamestnancov;
- poskytuje podporu a pomoc zamestnancom, ktorí pred prijatím do pracovného pomeru boli znevýhodnenými uchádzačmi o zamestnanie najmä zamestnanie na otvorenom trhu práce;
- najmenej 50 - 100 % z finančných prostriedkov získaných z príjmu z predmetu činnosti, ktoré zostanú po úhrade všetkých výdavkov na predmet činnosti za príslušné zdaňovacie obdobie podľa daňového priznania, každoročne použije na vytváranie nových pracovných miest alebo na zlepšovanie pracovných podmienok;
- je zapísaná v registri SPPI

## 2. MODELOVÝ PODNIKATEĽSKÝ PLÁN SOCIÁLNEHO PODNIKU (OSNOVA)

1. Sociálny podnik ako súčasť strategického rozvoja územia (cieľ a stratégia podnikateľského zámeru)
2. Identifikácia podnikateľských príležitostí regiónu /obce
3. Podnikateľský plán sociálneho podniku, opis produktu/služby
4. Marketingový plán sociálneho podniku
5. Finančný manažment sociálneho podnikania
6. Personálny manažment sociálneho podnikania

### 1. SOCIÁLNY PODNIK AKO SÚČASŤ STRATEGICKÉHO ROZVOJA ÚZEMIA

*(alebo aj cieľ a stratégia podnikateľského zámeru)*

Ideálne je začať analýzou regiónu a aktuálneho vývoja regionálneho trhu práce, kde bude predmetný sociálny podnik pôsobiť a realizovať svoje aktivity.

Predmetná analýza by mala zdefinovať úlohu sociálneho podniku v kontexte strategického rozvoja územia s prihliadnutím na využitie miestnych zdrojov a potenciálu územia, napríklad poľnohospodárske činnosti, lesníctvo a rybárstvo, využívanie rastlinných a živočíšnych prírodných zdrojov, podnikanie v oblasti cestovného ruchu, ako napríklad agroturistika, vidiecky cestovný ruch, ekoturistika, horská turistika, či poznávanie tradícií.

*Dobrým príkladom sú napríklad tradície daného regiónu. Trend ukazuje, že čoraz viac ľudí sa zaujíma o tradície a identitu regiónu, ktorá sa zrkadlí v tradičných výrobkoch. Nadviazať na tradície v regióne je preto podstatné nie len z hľadiska zachovania nášho kultúrneho dedičstva ale i z pohľadu využitia potenciálu pre vybudovanie jedinečného podnikania ponúkajúce unikátne výrobky s historickou a kultúrnou hodnotou.*

Definujeme ciele sociálneho podniku - čo chceme našim podnikateľským zámerom dosiahnuť. Napríklad zlepšiť životné podmienky obyvateľov v obci zvýšením zamestnanosti, prípadne poskytnúť prístup obyvateľov k službám, ktoré sú v danom regióne nedostupné alebo poskytnutie prechodného zamestnania občanom, ktorí boli znevýhodnenými uchádzačmi o zamestnanie a sociálny podnik im poskytuje prechodné zamestnanie, v ktorom rozvíjajú svoje pracovné zručnosti a stáva sa „prípravkou“ pre vstup na otvorený trh práce – na prácu v bežnom podniku.

Zdefinujeme spôsob, ako náš cieľ chceme dosiahnuť, napríklad integráciou znevýhodneného obyvateľstva na trhu práce do pracovného procesu...

Načrtne si predbežný časový harmonogram kedy a za akých podmienok to chceme dosiahnuť - dlhodobý/krátkodobý horizont, v závislosti od poskytovanej služby/výrobku. Alebo kompenzačnou pomocou, reinvestíciou zisku...

Je taktiež potrebné sa zamyslieť aj nad prípadnými rizikami predmetného podnikateľského zámeru (komu budeme produkt/službu ponúkať, aká je priama aj nepriama konkurencia v regióne, kúpyschopnosť obyvateľstva s prihliadnutím na daný produkt/službu, prípadný nezáujem o službu/produkt...).

## 2. IDENTIFIKÁCIA PODNIKATEĽSKÝCH PRÍLEŽITOSTÍ REGIÓNU /OBCE

V nadväznosti na obsah cieľov a stratégie podnikateľského zámeru je potrebná identifikácia podnikateľských príležitostí v kontexte strategického rozvoja regiónu/obce.

*Hľadanie vhodného nápadu na podnikanie je častokrát úplne jednoduché, zvyčajne sa stačí zamerať napríklad na identifikáciu a riešenie potrieb, ktoré na pravidelnej ale aj nepravidelnej báze potrebujete zabezpečiť pre vlastné potreby.*

*Ak prevádzkujete napríklad neziskovú organizáciu a poskytujete služby a aktivity svojim klientom zdarma, popremýšľajte či neexistuje iná cieľová skupina, ktorá by za dané služby mohla platiť na komerčnej báze?*

*V prípade obce, je možnosť sa zamerať na zoznam služieb, za ktoré obec platí a ktoré by mohol zabezpečovať sociálny podnik. To isté platí aj pre vyšší územný celok.*

*Treba ale dôkladne prehodnotiť potenciál podnikateľského nápadu na základe jednoduchej analýzy okolia, konkurencie, dopytu po predmetnom tovare/službe.*

*Napríklad požičovňa automobilov môže byť dobrý príklad. Nie však klasická autopožičovňa, ale na spôsob sociálneho taxíka. Ak všetci jej zamestnanci majú zdravotné postihnutie, alebo autá požičiava za výhodne ceny osamelým rodičom na odvoz ich detí k lekárovi, alebo zisk vygenerovaný požičiavaním áut je v plnej miere použitý na verejnoprospešné ciele, tak možno hovoriť o sociálnom podniku.*

Vhodné možné činnosti sociálneho podniku je možnosť identifikovať aj cez aktivity v akčnom pláne jednotlivých obcí (v prípade, že majú vypracovaný akčný plán obce do budúcnosti)

**Analýzu východiskovej situácie môžeme získať aj** prieskumom trhu potenciálnych zákazníkov, konkurencie a partnerov. Výber predmetu podnikania by mal vychádzať z potrieb trhu - teda ideálne je zamerať sa na odvetvie, v ktorom je konkurencia menšia alebo také, ktoré v regióne nie je vôbec rozvinuté, no je po ňom dopyt. Analýzu potenciálnych zákazníkov je možné vykonať napr.

dotazníkovým prieskumom, prezentovaním zámeru podnikania na regionálnych podujatiach či špecializovaných inštitúciách.

Pri analýze územia a výbere miesta podnikania je vhodné myslieť na dostupnosť miesta, infraštruktúrne vybavenie, nutnosť dodatočných investícií do rekonštrukcie, úprav a prestavby, štruktúry obyvateľstva na danom mieste (dostatok pracovných síl, v potrebnej štruktúre a kvalite, ktoré sú potrebné pre daný podnik) a cenu nehnuteľnosti vzhľadom k jej kvalite.

### **3. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN SOCIÁLNEHO PODNIKU**

*(alebo aj opis produktu alebo oblasti podnikania a cenotvorba)*

Základom úspechu každého podnikateľského subjektu, sociálny podnik nevynímajúc, je udržateľný podnikateľský plán postavený na reálnej podnikateľskej príležitosti

Je preto potrebné popísať na aký spoločenský problém podnikateľský plán reaguje, vhodné ho kvantifikovať a pomenovať dôvody, prečo chce sociálny podnik riešiť práve tento problém, aká je motivácia a prečo je podnikateľské riešenie problému vhodnou cestou.

Zadefinujeme základné informácie o produkte (výrobku, alebo poskytovanej službe), ktorý bude podnik vyrábať (poskytovať).

### **4. MARKETINGOVÝ PLÁN SOCIÁLNEHO PODNIKU**

Dôležitá súčasť marketingového plánu sociálneho podniku je predaj samotnej služby/produktu. Samotný predaj je zároveň podmienený schopnosťou spropagovať samotný produkt/službu. Je žiadúce vytvoriť marketingový plán, spolu so správnou definíciou produktu/služby v kontexte sociálneho podnikania, stanovenie ceny alebo odlišenie produktu/služby od konkurencie.

Zadefinujeme si:

- akým spôsobom sa bude predmetný produkt predávať
- akým spôsobom bude realizovaná reklama (ak bude potrebná)
- aké sú ciele predaja
- aká je predpokladaná ročná produkcia
- aké sú riziká predaja

### **5. FINANČNÝ MANAŽMENT SOCIÁLNEHO PODNIKANIA**

Potreba zamerania sa na orientáciu v téme finančného manažmentu, pravidiel identifikácie rizika, sledovania výdavkov a výnosov ako i hlavných povinností voči zákonu o účtovníctve, s ktorými musí byť každý manažér sociálneho podniku oboznámený.

Možnosť využitia príspevkov z Úradu práce sociálnych vecí a rodiny v zmysle zákona - na podporu vytvárania pracovných miest pre znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie s osobitným zreteľom na dlhodobo nezamestnaných občanov v sociálnych podnikoch.

Z dlhodobého hľadiska je ale nevyhnutné aby sa sociálny podnik spoliehal na príjmy zo svojej podnikateľskej činnosti a nebol vyslovene odkázaný na rôzne grantové a dotačné schémy a iné externé finančné zdroje a je preto dôležité mať zafinancovaný predpoklad konkurencieschopnosti jednotlivých produktov/služieb po skončení kompenzačnej podpory.

## **6. PERSONÁLNY MANAŽMENT SOCIÁLNEHO PODNIKANIA**

Sociálne podniky často pracujú so špecifickou skupinou zamestnancov, ktorá potrebuje osobitý prístup a podporu. Najväčšou devízou každého podniku, teda i sociálneho, sú ľudia, ktorí ho tvoria. Východiskové body, na ktoré je vhodné sa zamerať, sú určite personálny manažment sociálneho podniku (vedúci pracovníci, zamestnanci), obsahové zameranie personálnej politiky, ako aj podpory vnútornej komunikácie a kultúry konkrétneho sociálneho podniku.

Veľmi dôležitou súčasťou personálneho manažmentu sociálneho podniku je aj podpora motivácie zamestnancov a ich vedenie

Netreba ale zabúdať, že sociálne podnikanie je stále podnikanie ako také a jednoducho treba ho zveriť do rúk človeka, ktorý ma potrebného podnikačského ducha, takže je vhodné nájsť dobrého manažéra.

Pre vytvorenie sociálneho podniku sú podstatní ľudia, resp. znevýhodnení uchádzači o zamestnanie, pretože podľa zákona sociálny podnik musí zamestnávať minimálne 30 percent dlhodobo nezamestnaných či inak znevýhodňovaných ľudí na trhu práce. Podniky majú ľudí preškoľovať a zároveň sa orientovať aj na svoje podnikateľské účely. Je teda nutné vedieť či nájdeme v danom regióne potrebnú komunitu.

Hlavný aspekt sociálneho podnikania (integračného podniku) je teda integrácia znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie na trhu práce, psychohygiena dlhodobo nezamestnaných, nadobudnutie zručností a kompetencií a získanie pracovných návykov.

Plánom opatrení alebo aj poradenskou časťou, je spôsob zabezpečenia podpory a pomoci zamestnancom sociálneho podniku - ako pripraviť zamestnancov sociálneho podniku na vstup na otvorený trh práce (finálna sociálna integrácia). Tieto aktivity majú prepojenie na plánovaný rozpočet v podobe nákladov na prípravu pracovného miesta, nákladov na kvalifikáciu zamestnaných zamestnancov v sociálnom podniku a podobne.

Netreba zabúdať na ďalšie "dovzdelávanie" sa aj v tejto oblasti či už formou rôznych kurzov zameraných na oblasť sociálneho podnikania, účasťou na konferenciách, workshopoch, prípadne formou samoštúdia odbornej literatúry a využitia e-learningu aj s inšpiráciou z príkladov dobrej praxe.

## 7. PRÍKLADY DOBREJ PRAXE V SOCIÁLNO M PODNIKANÍ

Aktuálne je v na stránke Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny v registri sociálnych podnikov zapísaných 40 subjektov aj so zadefinovaným predmetom podnikania/činnosti ako aj s uvedenou právnou formou podnikania, takže pre záujemcov o bližšie informácie je možnosť nájsť zaujímavé inšpirácie aplikovateľné na rôzne regióny.

Ako najznámejšie príklady treba určite spomenúť obec Spišský Hrhov a ich Hrhovské služby s.r.o., obec Raslavice a ich Obecné služby Raslavice s.r.o., ale aj jedny z najčerstvejších príkladov z BBSK konkrétne Rozvojové služby BBSK s.r.o. a integračný podnik v obci Valaská v okrese Brezno.

**Z ďalších príkladov, ktoré pribudli v poslednom období je možné uviesť napríklad:**

- **Obecný sociálny podnik Tornaľa** – orientovaný na podnikateľskú činnosť v oblasti stavebných a údržbárskych prác, údržbu miestnych komunikácií, verejných priestranstiev, obecných zariadení, kultúrnych pamiatok, na budovanie chodníkov, lávok, parkovacích priestorov a udržiavanie a zlepšovanie životného prostredia obyvateľov v meste Tornaľa a obcí v regióne.
- **Obecný sociálny podnik Gemer** – orientovaný na výrobu cestovín v priestoroch obce pomocou automatického stroja na výrobu rôznych tvarov a druhov cestovín; sušiareň cestovín, analyzátor vlhkosti, chladič do vnútorného prostredia, osievačka múky a pracovné stoly na manipuláciu a balenie cestovín.
- **Obecný sociálny podnik Muránska Dlhá Lúka** – orientovaný na ovocinárstvo, výkup divo rastúceho ovocia, bylín a húb, spracovanie ovocia sušením alebo mletím, lisovaním na šťavy a sirupy až po výrobu vín a destilátov atď.
- **Obecný sociálny podnik Ratkovské Bystré** – zameraný na výrobu betónových dielov (dlažba, stĺpy, odvodňovacie žľaby, ap.), asphaltovanie výtlkov na obecných cestách, údržbárske práce a drobné opravy pre obyvateľov obce, zámočnícke a klampiarske práce, stolárske práce.
- **Obecný sociálny podnik Hucín** – zabezpečuje stavebné pomocné a údržbárske práce v obci a okolí.
- **Obecný sociálny podnik Jelšava** – orientovaný na podnikateľskú činnosť v oblasti stavebných a údržbárskych prác, údržbu miestnych komunikácií, chodníkov, verejných priestranstiev, obecných zariadení, starostlivosť o lesný fond a výsadbu drevín, čistenie lesných ciest, spracovanie kalamitného dreva a náletových drevín na palivové účely, možnosť zriadenia dielne tradičných stavebných remesiel (napr. stolárskej a zámočníckej), prostredníctvom ktorej by bolo možné zabezpečiť postupnú opravu pamiatok na požadovanej remeselnej úrovni, udržiavanie a zlepšovanie životného prostredia obyvateľov v meste Jelšava a priľahlých obcí.

## PRÍLOHA 1, AKO SA ROBÍ MARKETINGOVÝ PLÁN

### Čo je to marketing

Na začiatok, čo je marketing? Keď sa opýtate viacerých ľudí, čo je to marketing, najskôr dostanete toľko odpovedí, koľkých ľudí sa opýtate. Zdá sa, že na rozdiel od výroby alebo predaja nie je možné marketing jasne definovať. Veľa ľudí s malou, alebo žiadnou skúsenosťou, ktorí sa stretnú s marketingom, ho popisujú ako štúdium predaja a reklamy. Zatiaľ čo marketing určite zahŕňa tieto činnosti, je to oveľa viac. Do marketingu patrí aj tvorba a vývoj produktu (=výrobku/služby), určenie ceny, distribúcia, propagácia, styk s verejnosťou, služby zákazníkom a mnoho iných činností. Marketing začína ešte skôr, ako je produkt vyvinutý a pokračuje aj potom, ako je produkt predaný. Do marketingu je možné zahrnúť skoro všetko, čo spoločnosť robí.

Možno ste sa stretli s pojmom „**sociálny marketing**“. Ten je definovaný nasledovne. Je to:

- plánovanie marketingových aktivít a stratégií nekomerčných organizácií a/alebo
- stratégie priamo alebo nepriamo zamerané na riešenie sociálnych úloh

Sociálny marketing, podobne ako marketing všeobecný nie je teóriou samou o sebe. Skôr je to „kostra“ poskladaná z častí iných vied ako psychológia, sociológia, antropológia a komunikačných vied skúmajúcich možnosti ovplyvnenia ľudského správania. Podobne ako „komerčný“ marketing, sociálny marketing takisto využíva postup logického plánovania procesov skladajúceho sa z výskumu orientovaného na zákazníka, analýzy trhu, segmentácie, určenia cieľov a identifikáciu stratégie a taktiky.

Sociálny marketing je však oveľa zložitejší ako štandardný. Na rozdiel od neho zahŕňa zmenu hlboko zarytých názorov a postojov, a komplexnú zmenu ekonomického, spoločenského a politického prostredia často s veľmi obmedzenými prostriedkami. Navyše, kým hlavným cieľom marketingu je splniť očakávania vlastníkov, alebo akcionárov, v konečnom súčte sociálny marketér musí naplniť túžbu spoločnosti po zlepšení kvality života. Toto je oveľa viac ctižiadostivý, ale aj nejasný cieľ.

Je teda rozdiel medzi marketingom, ktorý by mal robiť sociálny podnik a marketingom v klasickom podnikateľskom sektore? Nie, nie je. A dôvodom tohto tvrdenia je skutočnosť, že sociálny podnik v konečnom dôsledku v plnom slova zmysle podniká; je na trhu vystavený konkurencii a konkurenčnej súťaži, mal by (musí) vytvárať zisk a musí byť dlhodobo udržateľný. A to aj s vedomím, že ak je registrovaný, môže využívať niektoré nadštandardné výhody ako napr. priame zadávanie zákazok bez potreby verejného obstarávania (s určitými podmienkami a limitmi), podporou vstupnej investície, možnosťou účtovania 10% DPH, pokrytia časti hlavne mzdových nákladov kompenzačnými príspevkami a pod. Ďalej, cieľom sociálneho marketingu nemusí byť zmena názorov a postojov. V praxi sú to oveľa pragmatickejšie ciele, ako napr. zabezpečenie služieb občanom, z ktorých časť musí aj tak obec zabezpečovať povinne zo zákona (napr. čistenie chodníkov).



A tak, keď sa väčšina ľudí (vrátane starostov, primátorov, prednostov a manažérov) opýtate, čo to je marketing, väčšina pravdepodobne odpovie "reklama". Je pravda, že reklama je súčasťou marketingu. Marketing je ale omnoho viac ako reklama. Marketing by mal začať s ohľadom na potreby potenciálneho zákazníka (občana alebo obce, ktoré tiež môžu byť „zákazníkmi“).

### **Marketingová segmentácia**

Pre manažéra, aj manažéra sociálneho podniku, je nevyhnutné rozumieť svojmu trhu. Teda trhu, na ktorom pôsobí jeho podnik. Čo je trh podniku je dôležitá, ale zároveň aj zradná otázka. Jedna z definícií hovorí, že *trh je skupina potenciálnych zákazníkov s rovnakými, alebo podobnými potrebami*. Trhovo orientovaný manažér sa snaží vyvinúť marketingové plány a programy pre špecifické cieľové trhy a ich časti, t.j. segmenty. Tým sa odlišuje od manažéra orientovaného na výrobu, ktorý vníma len jeden celý trh a chápe ho ako masu rovnakých zákazníkov.

Výraz "trhová segmentácia" je založený na myšlienke, že väčšina trhov, ak nie všetky, sú zložené z rôznych typov zákazníkov/segmentov. Trhová segmentácia môže byť teda definovaná ako rozdelenie trhu do identifikovateľných skupín zákazníkov (menších trhov/segmentov), s cieľom lepšie uspokojiť ich potreby zodpovedajúcim marketingovým programom.

Príklad: Na trhu bicyklov existuje niekoľko rozličných "segmentov". Začínajúc od kupujúcich, ktorí hľadajú bicykel na občasné výlety do prírody, cez zákazníkov, ktorí chcú jednoduchý bicykel na každodennú cestu do zamestnania a končiac športovcami, ktorí ho využívajú profesionálne. Výrobca sa môže rozhodnúť, či sa zameria na celý trh alebo sa bude špecializovať povedzme na horské bicykle pre kupujúcich, ktorí hľadajú bicykel na občasné výlety do prírody. Tomu musí zodpovedať aj správny marketingový mix (t.j. všetky zložky marketingu), aby oslovil a prilákal týchto zákazníkov. Rôzni zákazníci majú rôzne potreby.

Cieľový segment trhu je teda homogénna (podobná) skupina zákazníkov, na ktorých sa podnik zameriava. Kto ponúka všetko všetkým, spravidla stroskotá. Pokiaľ podnik používa pre spracovanie celého trhu iba jedinú stratégiu, neoslovuje vlastne nikoho. Diferencovaný marketing berie ohľad na to, že neexistuje jednotný trh, ale množstvo skupín zákazníkov/segmentov, ktoré chcú a musia byť rôzne oslovené. Segmentácia trhu môže byť urobená podľa rôznych kritérií, ako sú geografické hľadiská, vzdelanie, vek, povolanie, jazyk, spôsob bývania, ... atď.

Strategický plánovací proces by mal firme pomôcť aj v definovaní dôležitých cieľových trhových segmentov. Podnik by sa mal snažiť nachádzať nové príležitosti s ohľadom na svoje možnosti, zdroje a strategické ciele. Výsledkom by mal nový alebo väčší trh alebo segment ako doteraz. Nie však tak veľký, aby v ňom podnik nebol dôležitým konkurentom. Napr. Malý lokálny výrobca náradia (ako lopaty, krompáče, kladivá,...a pod) by nemal definovať svoj cieľový segment trhu veľmi široko, ako napr.: "Všetci ľudia na svete, ktorí používajú náradie". Trh by nemal byť popísaný ani veľmi úzko, napr.: „Moji súčasní zákazníci, ktorí si kúpili náradie.“ Mohol by napríklad uvažovať o definícii typu: "Regionálny trh ručného náradia".

## Ako segmentovať?

Predpokladajme, že každý trh sa skladá z menších trhov - segmentov. Často pomôže zobrazíť toto rozdelenie graficky, aby sme ľahšie pochopili a pomenovali segmenty trhu (viď obrázok). Veľkosť grafických útvarov môže znázorňovať pravdepodobnú veľkosť segmentov. Napríklad na trhu dopravy môžeme vidieť jednotlivé segmenty ako segment bicyklov, motoriek, elektrických kolobežiek, lietadiel, lodí, autobusov, kamiónov, ...atď. Pre názvy jednotlivých segmentov sa často používajú charakteristické prezývky.

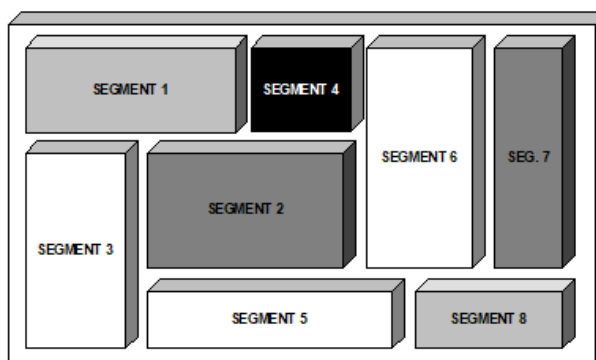
Ideálny trhový segment by mal spĺňať nasledujúce kritériá:

### 1. Homogenita

Zákazníci patriaci do jedného trhového segmentu by si mali byť podobní vzhľadom na ich pravdepodobnú reakciu na náš marketingový program - mix.

### 2. Heterogenita

Zákazníci patriaci do rôznych segmentov by mali byť rôzni z pohľadu ich pravdepodobnej reakcie najmenej na jednu premennú nášho marketingového mixu.



### 3. Dostatočná veľkosť

Trhový segment by mal byť dostatočne veľký z pohľadu ekonomických nákladov, výnosov a tým pádom aj predpokladaného následného zisku.

### 4. Merateľnosť

Pokiaľ nevieme pomerne presne určiť, aký veľký je segment, akékoľvek následné rozhodnutie je obvyčajne veľmi riskantné.

### 5. Prístupnosť

Podnik by mal byť schopný účinne pôsobiť na vybratý/cieľový trhový segment/y vzhľadom na svoje zdroje, schopnosti a geografickú polohu.

Najpoužívanejšie charakteristiky pre segmentáciu trhov:

#### Geografické charakteristiky

- mesto, kraj, atď.
- poštové smerové číslo
- podnebie
- hustota obyvateľstva, ...

#### Demografické charakteristiky

- vek
- pohlavie

- rasa
- národnosť
- veľkosť rodiny, ...

Socio-ekonomické charakteristiky

- príjem
- povolanie
- vzdelanie
- sociálna trieda, ...

Psychologické charakteristiky

- osobnosť
- postoje
- záujmy
- životný štýl,...

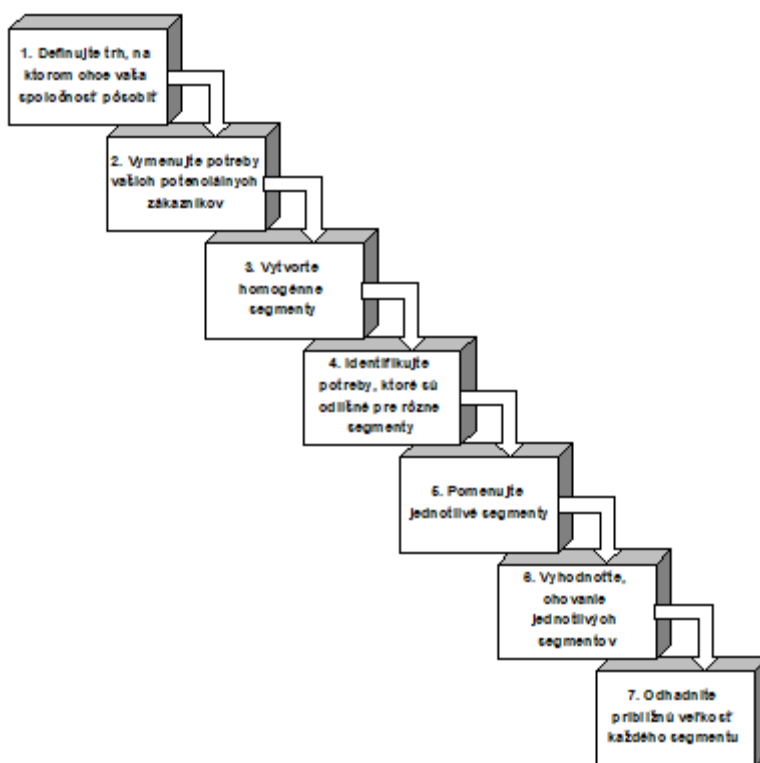
Charakteristiky produktov

- výhody produktu
- lojalita k značke
- čas nákupu, ...

Dobrá segmentácia trhu je prvým predpokladom pre úspešnú marketingovú stratégiu. Pri jej tvorbe je nevyhnutná veľká dávka kreativity a rôznych prístupov. Väčšinou je pravidlom, že koľko marketingových manažérov segmentuje rovnaký trh, toľko dostanete výsledkov. Overenie správnosti segmentácie závisí ešte od ďalších premenných, ako marketingová stratégia, marketingový mix, zdroje podniku, čas, atď. Na segmentáciu trhu môžeme využiť napr. sedem nasledujúcich krokov (E.J.McCarthy a W.D.Perreault):

Po segmentácii trhu si položte nasledovné otázky:

- Aká je veľkosť a rast každého segmentu?
- Aké sú potreby a charakteristiky každého segmentu?
- Ako sa menia vplyvom času?
- Ktoré segmenty nie sú teraz dostatočne uspokojené z hľadiska ich potrieb?  
A ktoré v budúcnosti?
- Bude výsledkom zamýšľanej segmentácie zvýšený zisk a návrat vložených investícií?



Predpokladajme, že mesto (alebo skupina združených obcí) má sociálny podnik, ktorý sa zaoberá stavebnou činnosťou v regióne a následným spravovaním bytov. Pri rozhodovaní o novej výstavbe nájomných bytov by mohli použiť napríklad takúto segmentáciu trhu nájomníkov bytov (Je dôležité si uvedomiť, že sociálny podnik neznamená v tomto prípade automaticky výstavbu sociálnych bytov):

Ako náhle sme akceptovali, že v rámci jedného trhu môže existovať viacej menších trhov - segmentov, máte teraz niekoľko možností, na ktorý segment/y sa zamerať. Existujú tri základné spôsoby marketingovo orientovaných stratégií:

### 1. Orientácia na jediný segment

Po segmentácii trhu si vyberiete jeden homogénny segment ako cieľový segment firmy, na ktorý sa zameriate.

### 2. Orientácia na niekoľko segmentov

Po segmentácii trhu si vyberiete dva alebo viacej segmentov. Ku každému segmentu prístupujete samostatne z pohľadu jeho potrieb a marketingového mixu.

### 3. Kombinovaný prístup.

Spojíte dva alebo viacej segmentov do jedného veľkého segmentu, pre ktorý vyviniete spoločnú marketingovú stratégiu.

Ako si však vybrať cieľový segment? Pri výbere vášho cieľového segmentu/ov zoberte do úvahy nasledujúce kritériá:

- Veľkosť segmentu
- Rast segmentu
- Pozícia voči konkurentom
- Náklady na dosiahnutie segmentu
- Súlad s cieľmi a stratégiou sociálneho podniku

Nezabudnite, segmentujete trh, aby ste lepšie uspokojili potreby vašich zákazníkov. Ale spájate segmenty z pohľadu marketingovej stratégie, aby ste šetrili náklady. Marketing je tvorivé, kreatívne umenie, ktoré by malo slúžiť na lepšie uspokojovanie potrieb súčasných a potenciálnych zákazníkov a zvýšenie zisku alebo zlepšenie trhového postavenia firmy.

	Názov segmentu	Charakteristika	Potreby
1	Mladé páry	Mladé páry krátko pred svadbou alebo po nej. Chcú žiť spolu, ale ešte nemajú dostatočný kapitál pre vlastný domov. Väčšinou už obidvaja pracujú.	- súkromie - bezpečnosť - úkryt - verejná doprava
2	Profesionáli	Samostatné páry v produktívnom veku alebo slobodní, vzdelaní profesionáli. Majú dostatočný kapitál, chcú žiť v meste. Sú často vzdialení a doma väčšinou len pre spávajú.	- úkryt - parkovanie - ticho, klud - bezpečnosť - súkromie - rozmanitý interier
3	Rodiny	Rodiny v priemere s dvoma školopovinnými deťmi. Matka často v domácnosti. Priemerný príjem.	- úkryt - bezpečnosť - väčšie izby - ihriská, šport - škola, škôlka - obchody, služby

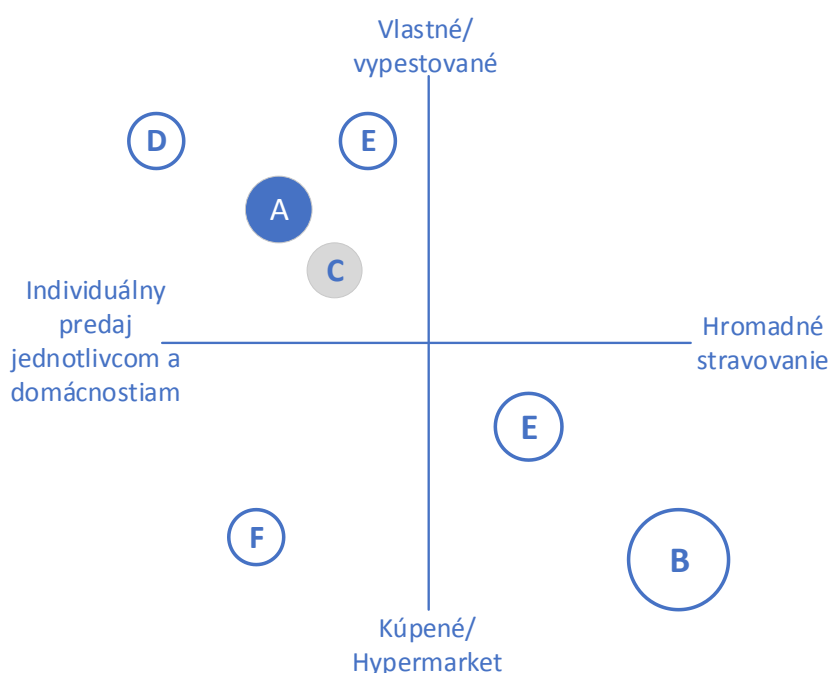
## Pozícia produktu

Vytvorenie pozície produktu (alebo obchodnej značky) je nevyhnutným doplnkom segmentácie trhu výrobku alebo služby. Stanovenie pozície produktu, je nástrojom, ktorým sociálny podnik tlmočí cieľovým segmentom svojich zákazníkov, že jeho produkt (=výrobok alebo služby) lepšie ako ktorýkoľvek iný, uspokojuje ich potreby. Vytvorenie pozície produktu (alebo obchodnej značky) je vyjadrením miesta konkrétneho produktu medzi ostatnými produktmi ( konkurenčnými ale aj vlastnými!) ponúkanými na rovnakom trhu. Stanovením pozície produktu podnik určuje imidž produktu a imidž svojej značky (ich vnímanie) medzi ostatnými konkurentmi. Preto prispieva k diferenciacii - odlíšeniu od konkurenčných produktov a obchodných značiek.

Proces vytvorenia pozície produktu vyžaduje obvykle aspoň čiastočný marketingový výskum. Výhodou je, keď je konkurenčná ponuka podobná. Výsledky sa obvykle zobrazujú vo forme grafu/mapy, kde sú produkty pozične umiestnené vo vzťahu ku konkurentom vrátane ich marketingovej pozície. Obvykle je táto pozícia vytvorená vzhľadom na dve charakteristiky produktu, ktoré sú dôležité pre zákazníkov. Po vytvorení grafu sa marketingový manažér rozhodne, či nechá produkt vo svojej súčasnej pozícii, alebo sa bude snažiť ho "premiestniť" na novú pozíciu.

Príklad na nasledujúcom obrázku zobrazuje konkurenčné pozície výrobkov sociálneho podniku (vlastné vypestované potraviny) na regionálnom trhu. Graf (pozičná mapa) využíva dve charakteristiky: spôsob pestovania, resp. nákupu (zvislá os) a spôsob distribúcie, resp. cieľové segmenty vodorovná os). Veľkosti kruhov vyjadrujú veľkosť jednotlivých konkurentov. Kde vidíte príležitosti v prípade, že by ste chceli vstúpiť na tento trh ?

*(Toto je reálny príklad sociálneho podniku z cieľového regiónu projektu.)*



Hlavnou hodnotou vytvorenia pozície produktu je pomoc manažérom pri porozumení, ako zákazníci vidia ich trh. Je to dobrá vizuálna pomôcka. Nezabudnime ale, že takýto graf predstavuje zobrazenie vnímania vlastností produktu zákazníkmi. Väčšinou platí, že nie je na 100% zhodné s tým, čo si myslíte vy!

## Marketingový mix

Existuje veľa spôsobov, ako uspokojiť potreby svojich zákazníkov. Výrobok môže mať množstvo rozličných charakteristických vlastností rôznej kvality. Obal býva tiež rôznych tvarov, farieb alebo materiálov. Spoločnosť môže využívať svojich, alebo externých predajcov. Za výrobok môžu byť požadované rôzne ceny, prípadne poskytované zľavy. to isté sa týka charakteristiky služieb.

Úspech závisí takmer výhradne na porozumení síl trhu, ktoré pôsobia na výrobok/službu a na talente a schopnostiach marketingového pracovníka pri navrhovaní marketingového programu. Celé úsilie je v konečnom dôsledku zamerané na dosiahnutie uspokojivého zisku, časť ktorého (alebo celý) musí zostať v sociálnom podniku. Ktoré prvky marketingového programu vytvárajú efektívny marketingový mix? Ktoré sily musíme analyzovať a porozumieť im pri jeho príprave?

Nasledujúci zoznam zahŕňa väčšinu dôležitých faktorov a síl pri tvorbe marketingového mixu:

### I. A. Postoje a zvyky zákazníkov (klientov)

1. Motivácia koncových prijímateľov/klientov/zákazníkov
2. Zvyky a postoje kupujúcich
3. Dôležité trendy, zvyky a postoje v ich životnom štýle

### B. Obchodné postupy a metódy soc. podniku

1. Obchodná motivácia
2. Obchodná štruktúra
3. Obchodné praktiky a postupy
4. Nové trendy v obchodných postupoch, metódach a postojoch

### C. Konkurencia

1. Je konkurencia založená na cene, alebo nie? Na čom?
2. Aké sú možnosti výberu pre zákazníkov?
  - a) vo výrobkoch
  - b) v cene
  - c) v službách
3. Aký je vzťah ponuky a dopytu?
4. Aká je vaša pozícia na trhu?
  - a) Počet firiem, ich sila a veľkosť
  - b) Stupeň koncentrácie
5. Aký je vplyv nepriamej konkurencie?
6. Chovanie a postoje konkurencie.
7. Aká bude pravdepodobná reakcia konkurencie na vaše kroky?

### D. Vplyv vlády

1. Na výrobok (Certifikáty, Normy, názov, ...)

2. Na cenu
3. Na konkurenčné praktiky?
4. Na podporu predaja (reklama, ...
5. Legislatíva

## II. A. Plánovanie produktu a podpora

1. Vlastnosti výrobku - kvalita, design, komu, kedy, kde a v akom množstve?
2. Určenie nového výrobného programu - výskum a vývoj
3. Určenie marketingového výskumu.

## B. Cena

1. Určenie úrovne ceny
2. Určenie psychologických aspektov ceny - párna, 99, ...
3. Cenová politika - zľavy, pevná, údržba a servis.
4. Určenie obchodnej prirážky - voľná, fixná?

## C. Branding - Podpora značky/Obchodného mena

1. Určenie politiky na podporu značky - individuálna, skupinová

## D. Distribučné kanály

1. Určenie distribučných kanálov
  - a) priamy predaj
  - b) priamy predaj maloobchodu
  - c) veľkoobchod
2. Výber a kritériá na obchodných zástupcov
3. Programy na zaistenie distribučných kanálov

## E. Osobný predaj

1. Určenie metód a rozsahu osobného predaja
2. Organizácia, výber a tréning predajov.

## F. Reklama

1. Určenie prostriedkov
2. Určenie a zabezpečenie ochrany značky, patenty
3. Určenie reklamného mixu
  - a) pre obchodné spoločnosti
  - b) pre zákazníkov
4. Určenie reklamných médií

## G. Podpora predaja

1. Špeciálne predajné programy
  - a) pre obchodné spoločnosti
  - b) pre koncových zákazníkov

## H. Balenie

## I. Display

## J. Služby

K. Fyzické obsluženie zákazníka - systém + logistika

1. sklady
2. preprava
3. manipulácia

### **Analýza a zber dát - marketingový výskum**

Pri toľkých rozličných marketingových premenných, ktoré voláme marketingový mix, sa vyskytuje otázka, či je možné nejakým spôsobom pomôcť v organizácii všetkých týchto rozhodnutí a zjednodušiť ich výber.

Riešením je zredukovať všetky premenné marketingového mixu na štyri základné:

**PRODUKT**  
**CENA**  
**PROPAGÁCIA**  
**DISTRIBÚCIA**

Môžete sa však stretnúť s rôznymi verziami marketingového mixu, kde sa k štyrom uvedeným položkám pridávajú ďalšie. ako napríklad:

- Balenie (Packaging)
- Pozícia (Positioning)
- Ľudia (People – interní aj externí, ktorí sa podieľajú na vašom marketingovom mixe)
- ... atď

Samotný zákazník nie časťou samotného marketingového mixu. Zákazník by mal byť cieľom všetkých marketingových aktivít.

### **PRODUKT**

Pojem produkt, čo môže byť výrobok alebo aj služba, je spojená s vývojom "správneho" produktu pre cieľový segment/y. Dôležité je si uvedomiť, že váš výrobok alebo služba by mali uspokojiť potreby zákazníka, resp. ich vyvolať. Pod pojmom produkt nerozumieme len samotný výrobok, alebo službu. Sem nevyhnutne patrí aj balenie, kvalita, obchodná značka, záruka, servis, .. atď.

Akokoľvek diskusia o marketingovom mixe musí začať produktom. Produktom môže byť fyzický objekt alebo služba. Produkty, ponúkané výrobcami, ako napr. televízny prijímač, nábytok, práčka, nástroje, kozmetika, majú svoje fyzikálne vlastnosti. Produkty, ponúkané podnikmi pôsobiacimi v oblasti služieb sú napr. vzdelávanie, čistenie, účtovnícke služby a podobne.

Pri uvažovaní o výrobku je nutné pripomenúť, že zákazníci chcú kúpou produktu získať jeho úžitkové vlastnosti, nie jeho charakteristiky. Napríklad kúpou bicykla si zákazník môže kupovať športové



náradie, postavenie, luxus, rýchlosť, schopnosť dopravy. Pokiaľ s tým súhlasíme, potom rovnako organizácia predáva hlavne tieto úžitkové vlastnosti vlastných produktov.

K výrobku patria aj jeho ostatné aspekty, ako sú :

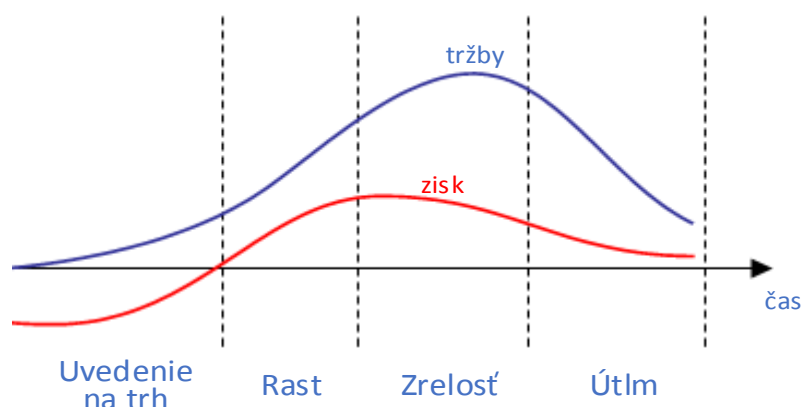
- obchodná značka/výrobca
- obal/balenie
- záručné podmienky/pozáručný servis
- kvalita
- design
- špeciálne služby (predvedenie výrobku, inštalácia)

Otázka obchodnej značky je strategickým rozhodnutím pre firmu. Do veľkej miery môže produkt v očiach zákazníka ešte viac zhodnotiť a odlíšiť od konkurencie. Často býva spojená so zárukou kvality, spoľahlivosti alebo designu. Je aj právnou ochranou pred napodobňovaním konkurentmi. Nepochybne zvyšuje aj náklady. Je nutné zaplatiť grafický návrh, právnu ochranu, registráciu a pod.

Obal výrobku je dôležitou časťou propagácie. Neslúži len na ochranu alebo prevoz produktu. Zdôrazňuje imidž značky a svojou atrakciou pomáha podporovať predaj produktu.

Niektoré výrobky sú predávané s veľkým dôrazom na dĺžku záruky, záručný a pozáručný servis, technické konzultácie a podobné pridané úžitkové vlastnosti. O vysokej kvalite vášho produktu musí byť ale zákazník informovaný. Požiadavky na kvalitu sa neprestajne zvyšujú a on je za ňu často ochotný zaplatiť.

Výskumom bolo zistené, že väčšina produktov prechádza cez rôzne štádiá - ich "životné cykly", od ich uvedenia na trh až po dobu, než sú z trhu stiahnuté. Táto koncepcia do určitej miery uľahčuje voľbu marketingovej stratégie a marketingových rozhodnutí. Základným prístupom k štúdiu životného cyklu produktu je rozbor tržieb. Ich grafickým vyjadrením je tzv. S-krivka, ktorá býva rozdelená obvykle na štyri časti, uvedenie, rast, zrelosť a útlm:



### Uvedenie

V prvom štádiu uvedenia produktu na trh je jeho predaj nízky, pretože je obvyčajne predstavené niečo nové (v tom lepšom prípade). Zákazníci tento produkt nehľadajú, lebo ho zatiaľ nepoznajú alebo o

ňom ešte vôbec nevedia. Malý počet zákazníkov je teda spôsobený nedostatočnou informovanosťou, nízkou intenzitou distribučnej siete, obvykle vysokou cenou požadovanou za nový produkt a tiež chýbajúcimi skúsenosťami s novým produktom, či opatrnosťou väčšiny zákazníkov. Náklady sú vysoké (zahŕňajú náklady na vývoj produktu), zisk nízky, konkurenčná schopnosť obyčajne slabá.

### **Rast**

Fáza rastu je charakteristická rastom tržieb a tým aj zisku. A ide všetko dobre, stále viac a viac zákazníkov si kupuje nový produkt. Cena sa udržuje na rovnakej úrovni. V dôsledku veľkej produkcie rastie zisk, pretože náklady na propagáciu a reklamu sú udržiavané na približne rovnakej úrovni.

### **Zrelosť**

Tržby stále rastú, ale omnoho pomalšie. Zisk začína klesať. Agresívna konkurencia naplno reaguje, často s nižšími cenami. Produkt je stále zdokonaľovaný, slabšia konkurencia odstúpila. Táto fáza trvá obyčajne dlhšie, ako predchádzajúca fáza. Produkt je vo fáze zrelosti. Marketingové aktivity rastú a sú zamerané na využívanie všetkých aktívnych marketingových nástrojov.

### **Útlm**

Tržby začínajú podstatne klesať. To vyvoláva často znižovanie cien a tým pokles zisku. V prípade soc. podniku to môže byť spôsobené napr. aj tým, že vyprší doba príjmu kompenzačných príspevkov na mzdy zamestnancov. K dôležitým strategickým a marketingovým úlohám patrí stanovenie vhodnej stratégie pre daný produkt. Medzi používané stratégie patrí odchod z trhu, predaj značky/obchodného mena/licencie na výrobu, atď.

To, ako dlho bude celý životný cyklus produktu trvať a aký skutočný priebeh bude mať S-krivka do značnej miery závisí od povahy produktu a jeho úspešnosti na trhu. Vyššie popísaný cyklus je učebnicovým príkladom. Hoci teda bývajú tieto priebehy rôzne, vo všeobecnosti sa životné cykly ustavične skracujú. Príčinou je čoraz rýchlejšia a modernejšia výrobná a informačná technológia, zmeny v životnom štýle ľudí, a pod. To znamená, že spoločnosti musia vyvíjať čoraz rýchlejšie a častejšie nové produkty.

### **CENA**

Okrem správneho produktu, kanálov distribúcie a propagácie sa musí marketingový manažér rozhodnúť o stanovení správnej ceny. Pri stanovovaní ceny musí manažér brať do úvahy existujúcu aj potenciálnu konkurenciu na trhu. Do ceny by mal zakalkulovať aj náklady na celý marketingový mix. Zároveň musí odhadnúť reakciu zákazníka na stanovenú cenu a potenciálne možnosti poskytovania zliav a iných podpôr predaja.

Ak zákazník nebude akceptovať cenu, celá námaha vložená do plánovania bude márna. Preto je veľmi dôležitým marketingovým nástrojom. Cena je niečo, čo je zákazník ochotný zaplatiť za niečo v konkrétnom čase a na konkrétnom mieste. Stanovenie správnej ceny je umenie.

Ak je produkt najdôležitejším prvkom marketingového mixu, potom je cena určite druhá v poradí. Cena je dôležitá preto, že je jediným prvkom z marketingového mixu, ktorý produkuje tržbu. Všetky ostatné spôsobujú náklady. Zároveň je cena najflexibilnejším elementom, ktorý do značnej miery ovplyvňuje dopyt po produkte. Jej zmena sa používa až moc často ako jednoduchá voľba. Je marketingovým nástrojom, ktorý môže pridať výrobku alebo službe symbolickú hodnotu.

Firma má záujem stanoviť cenu tak, aby pokryla všetky náklady spojené s vývojom, výrobou, distribúciou a predajom produktu, a aby si zaistila primeraný zisk. Musí byť určený jasný cieľ, ktorý má stanovená cena podporiť. Napr.:

- maximálny rast predaja
- maximálny podiel na trhu
- prežitie
- dosiahnutie maximálneho zisku
- prvenstvo v kvalite
- pokrytie všetkých nákladov (pre neziskové organizácie), ...

## **PROPAGÁCIA**

Treťou súčasťou marketingového mixu je propagácia. Propagácia má zákazníkovi povedať o "správnom" výrobku. Propagácia zahŕňa aj predaj, osobný predaj, hromadný predaj a podporu predaja. Ľudia nebudú kupovať váš produkt, pokiaľ o ňom nič nevedia.

Takmer každý produkt musí byť propagovaný. Musí získať pozornosť trhu. Úlohou propagácie je povedať potenciálnym zákazníkom cieľového trhu, že správny produkt je na správnom mieste v správnom čase. Je to prostriedok ktorý spája výrobcu a potenciálneho zákazníka.

Základnými metódami propagácie sú:

- reklama
- osobný predaj
- podpora predaja
- publicita

Sú to rôzne formy komunikácie, ktorej cieľom je ovplyvniť zákazníka od stavu relatívneho nezájmu o produkt firmy, až po jeho kúpu.

Každá reklamná kampaň by mala mať jasne definovaný cieľ a nie len minúť peniaze. Cieľ by mal byť určený na základe celkovej stratégie firmy, marketingovej stratégie a úloh, prisúdenej reklame. Predtým je potrebné si položiť minimálne nasledovné otázky :

- Ktoré sú najvhodnejšie médiá?
- Koľko by sme mali vynaložiť na reklamu? Máme rozpočet?
- Aké by malo byť načasovanie reklamy?
- Ako budeme merať účinnosť reklamy?
- Aké reklamné prostriedky používa konkurencia?

Najdôležitejšou úlohou reklamnej kampane je rozhodnutie ČO a AKO povedať súčasným a potenciálnym zákazníkom.

## DISTRIBÚCIA

Pod týmto pojmom máme na mysli doručenie "správneho" výrobku na "správne" miesto na trhu. Produkt nie moc dobrý, pokiaľ nie je dostupný na mieste a v čase, kedy ho zákazník potrebuje. Produkt "dosiahne" zákazníka cez distribučné kanály. Niekedy sú distribučné kanály veľmi krátke a vedú priamo od výrobcu ku zákazníkovi.

## MARKETINGOVÝ VÝSKUM

Úspešné plánovanie marketingových stratégií nevyhnutne vyžaduje informácie. Informácie o potenciálnych cieľových segmentoch trhu, o ich pravdepodobnej odozve na marketingový mix, informácie o konkurentoch, o vonkajšom prostredí a mnoho ďalších. Bez dobrých marketingových informácií sa musí manažér spoliehať na svoju intuíciu alebo náhodu - a to je často prvý krok k chybnému rozhodnutiu. Na druhej strane má manažér len zriedka všetky informácie, ktoré by si želal alebo potreboval. Zákazníci a klienti bývajú tiež často nepredvídateľní.

Čo je marketingový výskum? Marketingový koncept hovorí, že organizácia by mala uspokojiť potreby zákazníka. Z toho logicky vyplýva, že ich najskôr musí poznať. Aj keď súčasťou marketingu by mali byť všetci zamestnanci podniku, zodpovednosť nesie hlavne (marketingový) manažér. A ten je často izolovaný - ďaleko od súčasných a potenciálnych zákazníkov. To znamená, že sa musí spoliehať na informácie získavané pomocou marketingového výskumu. Musí byť schopný presne definovať, čo očakáva od marketingového výskumu. Musí si byť tiež vedomý, že jeho výsledky majú byť len podporným a nie hlavným zdrojom na prijatie konkrétnych rozhodnutí.

*Klasickým príkladom v tomto smere je firma Coca-Cola:*

*Odpoveďou Coca-Coly na výraznejšiu konkurenciu v sedemdesiatych rokoch v oblasti nealkoholických nápojov a na rastúce obavy z kofeínu, záujem o štíhlu líniu ako aj na požiadavky spotrebiteľov na väčší výber nealkoholických nápojov, bolo rozhodnutie prísť s niekoľkými novými nápojmi - Tab, Coca-Cola bez kofeínu, diétna Coke, diétna Coke bez kofeínu, Cherry Coke a diétna Cherry Coke. Vďaka tejto stratégii odpovedala Coca-Cola na potreby rôznych oblastí trhu a priamo sa stretla s konkurenciou.*

*Takmer všetky z týchto výrobkov boli uvedené na trh s veľkými fanfárami a boli trhom nadšene prijaté. Napríklad Diet Coke zasiahla trh rozsiahlou reklamnou kampaňou a regionálnymi prezentáciami v roku 1982 a skoro okamžite sa stala hitom. Strategickým plánom Coca-Coly bolo pracovať ako s ohľadom na spoločnosť, tak s ohľadom na trh. Ale potom, práve keď celý svet začal naozaj veriť, že "Coca-Cola to je ono", ako hlásil reklamný slogan, sa stalo niečo zvláštne. Po skoro štyri a pol roku a štvormiliónovej investícii do výskumu a vývoja sa Coca-Cola rozhodla urobiť strategický krok, ktorý oznámila v apríli 1985: chystala sa uviesť novú Coke a recept na starú kolu stiahnuť z trhu. Štúdie spoločnosti dostatočne potvrdili správnosť tohoto strategického kroku. K strategickému zmene plánu došlo rok po storočnom výročí Coca-Coly. Spotrebiteľia zdanlivo požadovali sladší nápoj ako bola stará cola a nová cola mala také zloženie, aby skvelým spôsobom zaklopala na trh a uspokojila jeho potreby.*

*Avšak po dlhoročnom úspechu v zavádzaní nových výrobkov bol teraz strategický plán Coca-Coly*

*chybný. Spotrebitelia sa začali sťažovať. Niektorí novú colu bojkotovali. Iní organizovali skupiny požadujúce návrat starej coly na trh. Celé mesiace Coca-Cola aj napriek protestom stála za svojim. Ved' strategický trhový plán ukazoval, že starú colu je potrebné stiahnuť z trhu, lebo spotrebitelia si žiadali nový výrobok. Avšak nakoniec management Coca-Coly v júli 1985 oznámil návrat starej coly pod názvom Coca-Cola Classic. Stará cola sa predávala spolu s novou colou a s inými výrobkami Coca-Coly. Strategický plán možno určil, aby zákazníci žiadali iný nealkoholický nápoj, ale keď k tomu došlo, zákazníci dali Coca-Cole vedieť, ako je to s nimi naozaj.*

## PRÍLOHA 2, FINANČNÁ ANALÝZA PRE MODEL SOCIÁLNEHO PODNIKU

### Úvod

Sociálny podnik rovnako ako bežné podniky funguje v priestore trhovej ekonomiky a preto je potrebné zabezpečiť jeho ekonomickú životaschopnosť v tomto prostredí. Oproti bežným podnikom sa sociálny podnik musí vysporiadať s dodatočnou záťažou, ktorá mu zvyšuje náklady alebo znižuje jeho efektívnosť. Na kompenzáciu tejto dodatočnej záťaže môže sociálny podnik využívať viaceré opatrenia, ktoré štát pre podporu sociálnej ekonomiky poskytuje.

V modeli sociálneho podniku je predstavený sociálny podnik z hľadiska jeho ekonomickej životaschopnosti zachytenej vo finančnej analýze. Ide o model porovnávajúci tri situácie:

- A. Bežný podnik
- B. Sociálny podnik bez pomoci zo strany štátu
- C. Sociálny podnik s pomocou zo strany štátu

Model predstavuje projekt investičného charakteru s jeho dlhodobou prevádzkou v troch uvedených situáciách. Pre posúdenie ekonomickej výkonnosti investície je zostavený model finančnej analýzy, ktorá preukazuje, či je investícia pre podnik prínosom a zabezpečuje finančnú udržateľnosť realizovaného projektu a prispieva k pozitívnym finančno-ekonomickým ukazovateľom podniku.

Pre trvalú udržateľnosť je potrebné, aby investícia vytvorila kladnú čistú súčasnú hodnotu (ČSH). ČSH predstavuje rozdiel výnosov a nákladov, pri zohľadnení časovej hodnoty peňazí. Časová hodnota peňazí sa vypočíta diskontovaním hodnôt v jednotlivých rokoch. Pri diskontovaní sa používa diskontná sadzba, ktorá reprezentuje percentuálnu mieru znehodnotenia peňazí v čase. Pre účely výpočtu je použitá diskontná sadzba vo výške 4%. ČSH je rozdielom diskontovaných výnosov a diskontovaných prevádzkových a investičných nákladov za dobu ekonomickej životnosti.

Ďalším podstatným ukazovateľom je hodnota kumulovaného cash-flow. Aby bol projekt životaschopný a dlhodobo ekonomicky udržateľný, je nevyhnutné, aby jeho kumulované príjmy presahovali kumulované výdavky. Ak by kumulované cash-flow bolo v niektorom roku záporné, znamenalo by to, že projekt má problémy s likviditou.

### 1. Doba ekonomickej životnosti

Doba ekonomickej životnosti bola v modeli stanovená na 40 rokov. V tomto horizonte je možné zohľadniť aj dlhodobé investície do budov; potrebu investícií do zariadení s kratšou dobou životnosti; a vplyv pomoci sociálnym podnikom formou zníženej ceny nehnuteľnosti.

## 2. Všeobecné informácie o modeli

Tabuľková časť finančnej analýzy je spracovaná v MS Excel. Výsledky finančnej analýzy sú počítané automaticky vzorcami na základe zadaných vstupných údajov. Pre prehľadnosť sú jednotlivé časti farebne odlíšené.

Hárky sú rozčlenené na:

- Hárky, ktoré sa týkajú bežného podniku:
  - Podnik A
  - Odpisy A
  - Úver A
- Hárok, ktorý zohľadňuje rozdiel v ekonomickom fungovaní sociálneho podniku cez znevýhodnenia oproti bežnému podniku a pomoc pre registrovaný sociálny podnik:
  - Efektivita vs kompenzácie
- Hárky, ktoré sa týkajú sociálneho podniku v prípade fungovania bez pomoci zo strany štátu:
  - Podnik RSP bez pomoci
  - Odpisy RSP bez pomoci
- Hárky, ktoré sa týkajú registrovaného sociálneho podniku využívajúceho pomoc zo strany štátu:
  - Podnik RSP s pomocou
  - Odpisy RSP s pomocou
  - Úver RSP s pomocou
- Hárok, s grafickým znázornením dvoch základných ekonomických ukazovateľov podniku v rôznych situáciách:
  - Grafy

V modeli sú farebne rozlíšené bunky, ktoré sa vypĺňajú manuálne; bunky, ktoré sa počítajú automaticky; bunky s výsledkami; bunky, v ktorých sa premieta štátna pomoc. Pre porovnateľnosť ekonomického fungovania podniku v troch rôznych situáciách boli minimalizované manuálne zadávania hodnôt, t.j. hodnota už zadaná v modeli sa vzorcami prenáša na ďalšie miesta v modeli. Manuálne zadávanie sa vkladá do nepodfarbených (bielych) buniek. Vypĺňané hodnoty sú uvádzané v bežných cenách.

## 3. Model bežného podniku

Pre porovnanie troch modelových situácií fungovania podniku je prvou situáciou prostredie bežného fungovania podniku. Pre použitie v modeli je zvolený podnik, ktorý je v bežnom trhovom prostredí ekonomicky životaschopný.

### 3.1 Investičné výdavky

V hárku Podnik A, v tab. č. I Investičné výdavky, sa uvádzajú hodnoty investícií v príslušných rokoch v členení na základné kategórie uvedené v tabuľke. Uvádzajú sa tiež reinvestície do aktív s kratšou dobou životnosti, ktoré je potrebné v priebehu posudzovaného obdobia obnovovať.

Investície sa v následne manuálne zadávajú aj do hárku Odpisy A, tak aby boli premietnuté do príslušných odpisových skupín a metód odpisovania.

### **3.2 Prevádzkové náklady**

V hárku Podnik A, v tab. č. II Prevádzkové náklady, sa uvádzajú hodnoty prevádzkových nákladov. Hodnoty sa uvádzajú modelovo pre podnik, v členení na základné kategórie uvedené v tabuľke.

V riadkoch Pracovná pozícia 1 až 10 sa hodnoty uvádzajú v mesačných sumách hrubej mzdy. Model dopočíta hrubú mzdu na ročnú bázu za celý podnik.

### **3.3 Výnosy**

V hárku Podnik A, v tab. č. III Výnosy, sa uvádzajú hodnoty výnosov z prevádzky, výnosov z predaja majetku a ostatných výnosov, v členení na základné kategórie uvedené v tabuľke.

### **3.4 Zisk**

V hárku Podnik A, v tab. č. IV Zisk, model automaticky dopočíta hospodársky výsledok na základe hodnôt uvedených v predchádzajúcich častiach.

### **3.5 Výsledkové ukazovatele**

V hárku Podnik A, v tab. č. V v častiach Miera výnosovosti a Zohľadnenie financovania z úveru, model automaticky dopočíta výsledkové ekonomické ukazovatele na základe hodnôt uvedených v predchádzajúcich častiach.

Ukazovatele čistá súčasná hodnota a kumulované cash-flow sú následne porovnané v grafickom porovnaní v hárku Grafy.

### **3.6 Odpisy**

V hárku Odpisy A, v bielych bunkách, sa uvádzajú hodnoty investičného majetku v členení podľa odpisových skupín a rokov zaradenia investície. Pri majetku v odpisových skupinách 2 a 3 sa definuje, či bude majetok odpisovaný rovnomerne, alebo zrýchlene.

### **3.7 Úver**

V hárku Úver A, v bielych bunkách, sa uvádzajú hodnoty úverov. Pri fungovaní podniku najmä v období vynakladania investičných výdavkov, ale aj v období reinvestícií do majetku s kratšou dobou životnosti nastávajú situácie, ktoré majú výrazné záporné hodnoty cash-flow. Keďže v reálnom ekonomickom fungovaní nemôže byť kumulované cash-flow v žiadnom období záporné, každý negatívny výkyv je potrebné riešiť buď vkladom do spoločnosti zo strany majiteľa, alebo úverom. Pre účely modelu, sa zohľadňuje hodnota peňazí tým, že je uvažované o všetkých zdrojoch financovania investícií ako o úročených, t.j. sú univerzálne označené ako úver.



V obdobiach investície a reinvestícií sú podľa potreby projektového prípadu uvádzané hodnoty čerpaných úverov tak, aby kumulované cash-flow v Hárku Podnik A vykazovalo vždy kladnú hodnotu.

#### **4. Efektivita vs. kompenzácie**

V tejto časti finančnej analýzy v hárku Efektivita vs kompenzácie sa zohľadňuje rozdiel v ekonomickom fungovaní sociálneho podniku cez znevýhodnenia oproti bežnému podniku a pomoc pre registrovaný sociálny podnik.

V tabuľkách č. I až III sa uvádzajú znevýhodnenia sociálneho podniku v oproti bežnému podniku. V tabuľke č. IV sa uvádzajú rôzne formy pomoci zo strany štátu pre registrované sociálne podniky.

##### **4.1 Zvýšená investičná náročnosť**

V hárku Efektivita vs kompenzácie, v tab. č. I Zvýšená investičná náročnosť, sa uvádzajú hodnoty dodatočných investícií, ktoré sociálny podnik musí vykonať, aby mohol svoju činnosť vykonávať spôsobom sledujúcim sociálne prínosy. Ide o kompenzačné pomôcky pre znevýhodnených pracovníkov, úpravy pracovného prostredia a podobne. Investície v príslušných rokoch sa uvádzajú v členení na základné kategórie uvedené v tabuľke. Uvádzajú sa tiež reinvestície do aktív s kratšou dobou životnosti, ktoré je potrebné v priebehu posudzovaného obdobia obnovovať, ktoré vykonáva sociálny podnik navyše oproti bežnému podniku.

##### **4.2 Zvýšené prevádzkové náklady**

V hárku Efektivita vs kompenzácie, v tab. č. II Zvýšené prevádzkové náklady, sa uvádzajú hodnoty dodatočných prevádzkových nákladov, ktoré sociálny podnik musí vynakladať, aby mohol svoju činnosť vykonávať spôsobom sledujúcim sociálne prínosy. Ide o kompenzačné pomôcky pre znevýhodnených pracovníkov, spotrebný materiál a podobne. Hodnoty sa uvádzajú v členení na základné kategórie uvedené v tabuľke.

V riadkoch Pracovná pozícia 1 až 10 sa hodnoty uvádzajú v mesačných sumách hrubej mzdy. Model dopočíta hrubú mzdu na ročnú bázu za celý podnik.

##### **4.3 Znížená produktivita**

V hárku Efektivita vs kompenzácie, v tab. č. III Znížená produktivita, je modelované znevýhodnenie sociálneho podniku z dôvodu zníženej produktivity jeho zamestnancov. Pre každého zamestnanca sa jeho zapojenie do výkonov podniku počíta podľa pomeru jeho mzdy ku celkovým mzdovým nákladom podniku. Pre určenie zapojenia konkrétneho zamestnanca do výkonu podniku môže byť v rôznych projektoch zvolený rôzny postup. V modeli je určenie zapojenia pre názornosť a automatickosť prepočtov zvolená cez podiel na mzdových nákladoch.

U každého zamestnanca sa manuálne zadávajú hodnoty koeficientu percentuálneho zníženia výkonnosti.

Následne sa automaticky prepočíta vplyv neefektívnosti prevádzky na zníženie ročných tržieb.

#### **4.4 Kompenzácie (pomoc) pre registrovaný sociálny podnik**

V hárku Efektivita vs kompenzácie, v tab. č. IV Kompenzácie (pomoc) pre RSP (*registrovaný sociálny podnik „RSP“*) sa uvádzajú formy pomoci pre registrovaný sociálny podnik, ktorými štát pomáha kompenzovať ich znevýhodnenia, ktoré sa prejavujú v zvýšených investičných a prevádzkových nákladoch a znížených tržbách.

V automaticky počítaných častiach je uvedený aj výpočet úľavy na dani z príjmov, tento je však len predbežnou hodnotou, ktorá sa v prípade, že by nebola poskytnutá aj iná pomoc pravdepodobne nebude realizovať, nakoľko nebude dosiahnutý taký zisk ako u bežného podniku. Reálny vplyv pomoci formou úľavy na dani z príjmu je premietnutý v Hárku Podnik RSP s pomocou v riadku Úľava na dani z príjmov podľa osobitného predpisu (50%-100%).

### **5. Model podniku RSP bez pomoci**

Pre porovnanie troch modelových situácií fungovania podniku je druhou situáciou fungovanie RSP bez pomoci zo strany štátu.

#### **5.1 Podnik RSP bez pomoci**

V hárku Podnik RSP bez pomoci sa všetky hodnoty prepočítavajú automaticky z už zadaných hodnôt. Pri modelovom nastavení sa ukazuje, že znevýhodnenia sociálneho podniku z dôvodov zvýšenej investičnej náročnosti, zvýšených prevádzkových nákladov a zníženej efektivity prevádzky, by mali za následok výrazné zhoršenie sledovaných ukazovateľov čistej súčasnej hodnoty (ČSH) a kumulovaného cash-flow.

V prípade zápornej ČSH a záporného kumulovaného cash-flow nie je možné riešiť posun kumulovaného cash-flow čerpaním úveru, nakoľko ekonomické výsledky projektu nedávajú priestor pre splatenie úveru.

#### **5.2 Odpisy RSP bez pomoci**

V hárku Odpisy RSP bez pomoci, v bielych bunkách, sa uvádzajú hodnoty investičného majetku v členení podľa odpisových skupín a rokov zaradenia investície. Pri majetku v odpisových skupinách 2 a 3 sa definuje, či bude majetok odpisovaný rovnomerne, alebo zrýchlene. Hodnoty investície sa uvádzajú v hodnotách investícií Podniku A (bežný podnik) navýšené o hodnoty investícií uvádzané v hárku Efektivita vs kompenzácie v tab. č. I Zvýšená investičná náročnosť.

### **6. Model podniku RSP s pomocou**

Pre porovnanie troch modelových situácií fungovania podniku je treťou situáciou fungovanie RSP s pomocou zo strany štátu.

## 6.1 Podnik RSP s pomocou

V hárku Podnik RSP s pomocou sa všetky hodnoty prepočítavajú automaticky z už zadaných hodnôt. Vo farebne odlíšených riadkoch je premietnutý vplyv pomoci.

Pri modelovom nastavení sa ukazuje, že pomoc kompenzujúca znevýhodnenia sociálneho podniku, posúva sledované ukazovatele čistej súčasnej hodnoty (ČSH) a kumulovaného cash-flow k pozitívnym výsledkom a pomáha tak prekonať znevýhodnenia a dosiahnuť ekonomickú životaschopnosť.

Projekt dosahuje kladnú hodnotu ČSH a kladné kumulované cash-flow v každom roku posudzovaného obdobia.

## 6.2 Odpisy RSP s pomocou

V hárku Odpisy RSP s pomocou, v bielych bunkách, sa uvádzajú hodnoty investičného majetku v členení podľa odpisových skupín a rokov zaradenia investície. Pri majetku v odpisových skupinách 2 a 3 sa definuje, či bude majetok odpisovaný rovnomerne, alebo zrýchlene. Hodnoty investície sa uvádzajú v hodnotách investícií Podniku A (bežný podnik) navýšené o hodnoty investícií uvádzané v hárku Efektivita vs kompenzácie v tab. č I Zvýšená investičná náročnosť a znížené o hodnotu pomoci uvedenú v hárku Efektivita vs kompenzácie v tab. č IV Kompenzácie (pomoc) pre RSP (vid'. znížená cena nehnuteľností).

## 6.3 Úver

V hárku Úver RSP s pomocou, v bielych bunkách, sa uvádzajú hodnoty úverov. Pri fungovaní podniku najmä v období vynakladania investičných výdavkov, ale aj v období reinvestícií do majetku s kratšou dobou životnosti nastávajú situácie, ktoré majú výrazné záporné hodnoty cash-flow. Keďže v reálnom ekonomickom fungovaní nemôže byť kumulované cash-flow v žiadnom období záporné, každý negatívny výkyv je potrebné riešiť buď vkladom do spoločnosti zo strany majiteľa, alebo úverom. Pre účely modelu, sa zohľadňuje hodnotu peňazí tým, že je uvažované o všetkých zdrojoch financovania investícií ako o úročených, t.j. sú univerzálne označené ako úver.

V obdobiach investície a reinvestícií sú podľa potreby projektového prípadu uvádzané hodnoty čerpaných úverov, tak aby kumulované cash-flow v Hárku Podnik RSP s pomocou vykazovalo vždy kladnú hodnotu.

V tomto hárku sa premieta pomoc dvoma spôsobmi. Hodnota pôvodného úveru je tu znížená, nakoľko pomocou formou zníženej ceny nehnuteľností boli znížené investičné náklady na začiatku projektu. Druhým efektom pomoci je znížená úroková sadzba. Tieto dôvody majú za následok nižšie zaťaženie RSP splátkami úveru, s pozitívnym dopadom na sledované ukazovatele ČSH a kumulovaného cash-flow, ktoré sa premietajú do hárku Podnik RSP s pomocou.

## 7. Grafy

Hárok Grafy graficky znázorňuje ekonomické fungovanie podniku v troch rôznych situáciách zobrazením dvoch základných ekonomických ukazovateľov podniku:

- Čistá súčasná hodnota (ČSH)
- Kumulované cash-flow

Na modeli názorne vidno, že podnik fungujúci v bežných trhových podmienkach vykazuje najlepšie hodnoty sledovaných ukazovateľov. Sociálny podnik bez pomoci podľa rozsahu znevýhodnení dospieva až do stavu, že nie je ekonomický životaschopný a jeho prevádzka je neudržateľná, tak ako je to aj v modelovom prípade. V situácií RSP s pomocou je možné vďaka poskytnutej pomoci dosiahnuť ekonomickú životaschopnosť a trvale udržať prevádzku podniku napriek ekonomickým znevýhodneniam vyplývajúcim zo sociálneho charakteru podniku.

Súčasťou Finančnej analýzy pre model sociálneho podniku sú výpočty a grafy - **súbor „Model sociálneho podniku - FA.xlsx“**