

Podnikání neziskových organizací



**SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA
V KARVINĚ**

PETRA KREJČÍ



Polopravdy a mýty o neziskových organizacích



- Neziskové organizace jsou zřizovány státem (státní organizace)
- Neziskové organizace mají ze zákona zajištěno financování (hospodaří s finančními prostředky státu)
- Neziskové organizace nemají žádné provozní náklady, resp. ty jsou jim plně kryty z prostředků zřizovatele (státu)
- Neziskové organizace neplánují, resp. nepotřebují plánovat, existují z obecně přijatých garancí a jistot
- Neziskové organizace nemají a nepotřebují žádné strategie (strategické řízení, strategické rozhodování apod.)
- Management neziskových organizací je většinou o jednom člověku (řediteli)
- Neziskové organizace nepodnikají ...

Typologie kapitálu



Intelektuální kapitál - výsledek kombinace lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a kapitálu vztahů

Lidský kapitál – znalosti, které zaměstnanci vezmou sebou, když opouštějí podnik (znalosti, dovednosti, zkušenosti, schopnosti)

Strukturální kapitál – znalosti, které zůstanou v podniku na konci pracovního dne (organizační postupy, procedury, systémy, kultura, databáze, práva duševního vlastnictví ...)

Kapitál vztahů – veškerý kapitál spojený s vnějšími vztahy organizace, se zákazníky, dodavateli nebo partnery.

Část je tvořena vztahy společnosti se zájmovými skupinami (investoři, věřitelé, zákazníci, odběratelé apod.) → goodwill

Podnikatelský sektor



Právnícké osoby působící v podnikatelském sektoru, které jsou způsobilé k založení a provozování sociálního podnikání, jsou upraveny zákonem

č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

- ✓ Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva.
- ✓ Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.
- ✓ Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost.
- ✓ Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními tohoto zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost.

Sociální družstvo



Sociálním družstvem (dle § 758 - § 773) je družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti směřující na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů podle místa sídla a působnosti sociálního družstva, zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje.

- ✓ Firma obsahuje označení „**sociální družstvo**“.
- ✓ Sociální družstvo nesmí změnit předmět své činnosti v rozporu s § 758.
- ✓ Sociálnímu družstvu se zakazuje přeměna na jiné než sociální družstvo.

Zapsaný spolek



Spolek je **právníká osoba**, která byla **založena, alespoň třemi osobami**, vedenými společným zájmem a k jeho naplňování, **jako samostatný a dobrovolný svazek členů**, ve kterém se spolčují.

Název spolku musí obsahovat slova „ spolek “ nebo „ zapsaný spolek “ nebo také zkratku „ z. s. “.

Spolek je také nová právní forma právnické osoby, za níž je považováno každé občanské sdružení založené podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů.(od 1.1.2014: Občanské sdružení = Spolek) § 214 - §302 **zák. č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník**

Spolek vzniká zápisem do spolkového rejstříku.

Členové spolku neručí za jeho případné dluhy.

Zapsaný ústav



Ústav (§402 - §418) je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Nastavení fungování ústavu určuje **zakladatel/zakladatelé**.

Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.

Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“, postačí však zkratka „z. ú.“

Ústav se zakládá **zakládací listinou**, ta obsahuje alespoň

- a)** název ústavu a jeho sídlo,
- b)** účel ústavu vymezením předmětu jeho činnosti, popřípadě i předmět jeho podnikání,
- c)** údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitém předmětu,
- d)** počet členů správní rady i jména a bydliště jejich prvních členů a
- e)** podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu, nevyhradí-li se její úprava statutu ústavu.

Výše vkladu je povinným údajem, který musí obsahovat zakládací listina. Na druhou stranu (na rozdíl např. od nadací) není stanovena minimální povinná výše takového vkladu.

Organizace veřejných služeb versus „běžný“ podnik



Organizace veřejných služeb (Sociální podnik):

- ✓ Tvorba zisku není prvořadým cílem
- ✓ Téměř nemožnost získání úvěrů a půjček
- ✓ Nižší procentuální spoluúčast při realizaci projektů EU
- ✓ Nutnost smysluplného a ekonomicky udržitelného předmětu podnikání, tvorba strategií, finanční plánování
- ✓ Zaměstnanec je zaměstnancem

Běžný podnik:

- ✓ Hlavním cílem je tvorba zisku
- ✓ Možnost získání úvěrů a půjček
- ✓ Vyšší procentuální účast při realizaci projektů EU
- ✓ Nutnost smysluplného a ekonomicky udržitelného předmětu podnikání, tvorba strategií, finanční plánování
- ✓ Zaměstnanec je lidským zdrojem

Společenská odpovědnost - CSR



Společenská odpovědnost



Odpovědnost za dopady všech realizovaných činností na společnost v oblasti ekonomické, environmentální a sociální

Společenská odpovědnost organizací



CSR představuje **dobrovolný závazek organizace** zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se jejich činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo.

CSR je **multioborovým tématem**, které zasahuje do širokého spektra aspektů – ekonomického, sociálního a environmentálního.

CSR má dobrovolný charakter a zahrnuje ty **činnosti, které organizace realizuje nad rámec zákonných povinností**, ať již ve vztahu ke svým zaměstnancům, tak společnosti a ke svému okolí.

Národním gestorem CSR je od roku 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Vypracovává **Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR**, MPO je pověřeno řízením Rady kvality ČR a organizačním zajištěním její činnosti.

Tabulka 1: Pilíře CSR

Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast
Etika	Odpovědné chování organizace zaměstnancům vůči	Podpora ochrany životního prostředí a přírodních zdrojů
Transparentnost	Ochrana a podpora jejich zdraví a bezpečnosti	Posuzování vlivů činností na zdraví
Pozitivní vztahy s dodavateli a dalšími partnery	Rovný přístup, rovné příležitosti	Ekologická politika organizace, prevence znečištění
Aktivní zapojení zákazníků a partnerů do procesů organizace	Filantropie, dobrovolnictví	Využívání obnovitelných zdrojů
Kvalita výrobků a služeb	Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců	Minimalizace vlastní ekologické stopy
Pozitivní dopad na ekonomiku na lokální úrovni	Etika	
Odmítání korupce, boj proti korupci	Pozitivní vztahy se zákazníky	
Ochrana duševního vlastnictví	Podpora okolní komunity	
Odpovědné nakupování	Lidská práva	

Společenská odpovědnost organizací



CSR představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se jejich činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo.

V roce 2008 byla Radou kvality ČR ustanovena odborná sekce Společenská odpovědnost organizací. V současné době nese **odborná sekce název Kvalita a udržitelný rozvoj**. Posláním sekce je podporovat a koordinovat koncept společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje v ČR.

Vedle MPO se na rozvoji a propagaci CSR v ČR podílejí i nevládní organizace, např. Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Forum, Byznys pro společnost, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj.

Společenská odpovědnost organizací



Téma společenské odpovědnosti a jeho východiska a souvislosti jsou obsaženy i v dalších **strategických dokumentech**:

- Strategický rámec ČR 2030
- Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR (MŽP)
- Národní akční plán pro byznys a lidská práva 2017 – 2022 (ÚV)
- Strategie Národní politiky kvality – Odborná sekce pro společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj (Rada kvality ČR)
- Národní informační portál pro CSR
- Platforma zainteresovaných stran CSR
- Příručka CSR pro veřejnou správu
- Newsletter CSR (od roku 2018)

Platforma zainteresovaných stran CSR



- Společenská odpovědnost upevňuje, posiluje a kultivuje hodnoty, jako jsou poctivost, rovnost, spolupráce, empatie, důvěra a samotná odpovědnost, neboť tyto hodnoty spojují základní kameny vytvářející prostor pro společnost i podnikání.
- Podnikatelské subjekty, organizace, instituce či orgány, které dobrovolně začlenily společenskou odpovědnost do své podnikové či firemní kultury dokládají, že jsou si vědomy, že jejich činnost má vliv na společnost. Ve stejném významu přijímá společenskou odpovědnost i Evropská komise.
- V souladu s akčním plánem CSR došlo k vytvoření Platformy zainteresovaných stran společenské odpovědnosti.
- Platforma je odrazem dobrovolné vůle organizací soukromého i veřejného sektoru vést diskusi a dialog v oblasti společenské odpovědnosti, jakožto jednoho ze znaků vzájemné spolupráce.
- Výstupy Platformy přispívají k definování, realizaci a vyhodnocování úkolů Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v ČR.

Platforma zainteresovaných stran CSR



- Účastníkem Platformy se může stát organizace soukromého a veřejného sektoru zabývající se společenskou odpovědností či subjekt zastřešující určitou odbornou či zájmovou oblast soukromého a veřejného sektoru.
- Např. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, BILLA, spol s.r.o., Česká obec sokolská, Česká pošta, s.p., Česká spořitelna, a.s., ČSOB, a.s., DIAMO, s.p., HK ČR, MŠMT, MKČR, Masarykova univerzita, Mendelova univerzita, Město Třinec, SMO ČR, T-mobile, Vodafone Czech Republic a.s., Třinecké železárny, a.s.
- Základním komunikačním nástrojem jsou zejména semináře, diskuse, prezentace a přednášky.
- K dalším komunikačním nástrojům patří Národní informační portál o CSR na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (www.narodniportal.cz) a pravidelně v elektronické formě vydávaný Newsletter.

Národní strategie kvality 2030



Poslání: NSK je koordinační aktivita podporující a propagující udržitelnou kvalitu života v České republice a její konkurenceschopnost. NPK pomáhá v ČR spoluvytvářet prostředí, ve které je kvalita trvalou součástí všech oblastí života společnosti.

Vize:

- Formovat a usměrňovat kvalitu prostředí a činností v oblastech života v České republice, resp. excelenci organizací v České republice.
- Systematicky zlepšovat podnikatelské a tržní prostředí ČR zohledňující zájmy a očekávání spotřebitelů.
- Zaměřit se se na perspektivu trvalého růstu organizací, na zvyšování životní úrovně obyvatel při zachování životního prostředí.
- Navést organizace na integrovaný systémový přístup k řešení problematiky kvality provázený společensky odpovědným chováním.
- Při řešení rozvoje organizací preferovat aplikaci formalizovaného systému managementu kvality doplněného o témata společenské odpovědnosti, o cíle udržitelného rozvoje.
- Vést organizace ke kreativnímu chování, k hledání nových převratných řešení, jež přinesou skokové zvýšení přidané hodnoty pro zainteresované strany, k inovacím.

Národní strategie kvality 2030



Národní politika kvality – komplexní záměry kvality

1. Reagování na vývojové tendence globálního prostředí
2. Podpora zvyšování kvality vzdělávání
3. Plnění požadavků na kvalitu produktů a služeb
4. Zlepšení konkurenceschopnosti ekonomiky
5. Podpora rozvoje infrastruktury kvality
6. Zvýšení kvality veřejné správy
7. Podpora společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje organizací
8. Podpora kreativity a inovací
9. Prosazování práv spotřebitelů a rovných podmínek pro podnikání
10. Ochrana duševního vlastnictví
11. Podpora osob se specifickými potřebami
12. Oceňování organizací za kvalitu a CSR

Národní strategie kvality 2030



Oblasti Národní politiky kvality:

- ✓ Vzdělávání
- ✓ Podnikání, rodinné podnikání
- ✓ Veřejná správa
- ✓ Průmysl
- ✓ Obchod
- ✓ Energetika
- ✓ Stavebnictví
- ✓ Cestovní ruch

- ✓ Potravinářství
- ✓ Životní prostředí
- ✓ Zdravotnictví
- ✓ Práce a služby sociálního začleňování
- ✓ Doprava
- ✓ Ochrana spotřebitele
- ✓ Kultura
- ✓ Obrana



Rada kvality ČR



Rada kvality ČR je poradním, iniciačním a koordinačním meziresortním orgánem vlády ČR, zřízeným vládou ČR, zaměřeným na podporu rozvoje managementu kvality a uplatňování Národní strategie kvality / Národní politiky kvality v České republice.

- Předsednictvo Rady kvality
- Rada kvality

➤ **Odborné sekce Rady kvality:**

OS 1 - Kvalita v průmyslu (vč. obranného a bezpečnostního průmyslu),
stavebnictví, energetice a dopravě

OS 2 - Kvalita v obchodě, cestovním ruchu, výrobcích, službách a ochrana
spotřebitele

OS 3 - Kvalita ve veřejném sektoru

OS 4 - Kvalita a udržitelný rozvoj

OS 5 - Infrastruktura kvality

OS 6 - Kvalita v rodinném podnikání

- Činnosti Rady kvality podporuje její sekretariát zřízený v MPO.

Rada kvality ČR



Hlavní aktivity Rady kvality v roce 2020

- Národní ceny kvality
- Ceny hejtmana (JČK, MSK)
- Akce a projekty odborných sekcí Rady kvality ČR
- Kampaň Česká kvalita
- Příprava nového webu (www.narodniportal.cz)
- Příprava NPK

- Nové kategorie Národních cen (Digitální stát, Byznys, Chytré inovace)
- Nově pořádána Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání dle vlastních pravidel
- Zjednodušení systému oceňování – 36 cen (z toho 3 pro absolutní vítěze v programech Start plus, Excellence a CSR)

Ceny hejtmana za CSR



Byznys modely



Byznys model (obchodní model, podnikatelský model) obvykle popisuje, jak organizace vytváří, dodává a získává (zachycuje) hodnotu.

Byznys model pomáhá nalézt zjednodušené znázornění toho, co je hodnota poskytovaná zákazníkovi, jak je v podniku vytvářena a s jakými finančními důsledky.

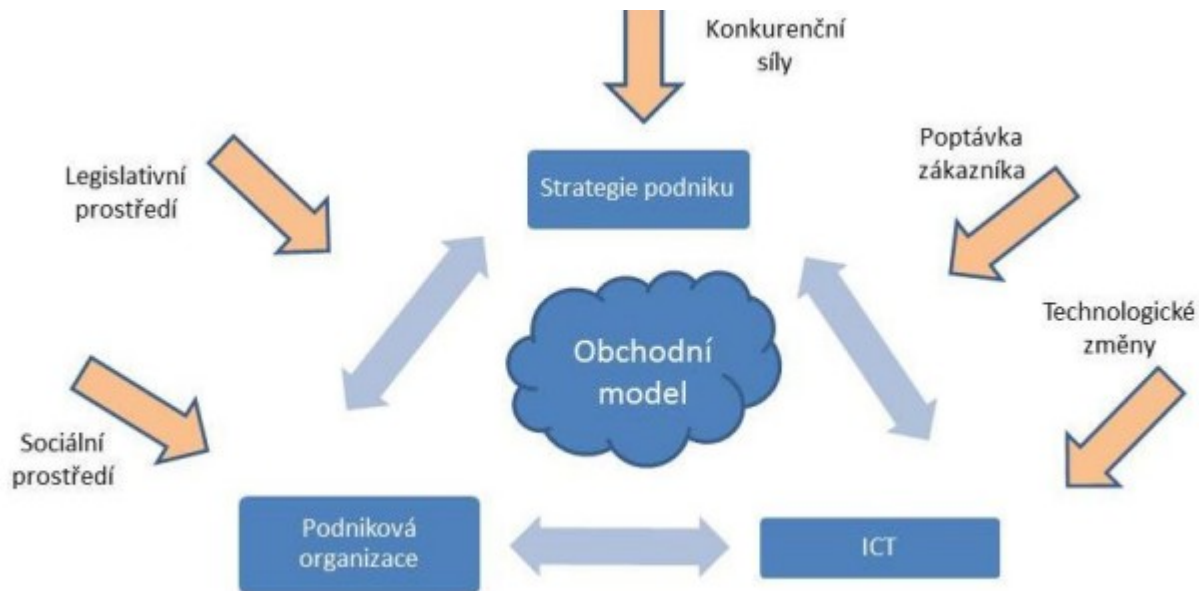
Hodnota je v podnikání a byznysu důležitý pojem a prvek.

- osobní hodnoty (majitelů/podnikatelů, manažerů, zaměstnanců...),
- organizační hodnoty – soubor hodnot, které prosazuje (vědomě i nevědomě) organizace ve své organizační kultuře,
- ekonomická hodnota – hodnota produktu/slужby, vyjádřená ekonomickým/finančním parametrem (dále se dělí – přidaná, celní...),
- hodnota pro zákazníka (a další zainteresované strany) – to, co zákazník dostane ze vynaložené peníze komplexně a je velmi subjektivní (pohodlí, úspora času, novost, jistota, vztah...).

Byznys modely



Hodnota jako taková se vztahuje k produktu (výrobku či službě), procesu, aktivům, nebo činnostem, spojeným s náklady. Hodnotová pozice podniku není v organizaci vymezena pouze tím, co znamená pro zákazníka, který chce hodnotu a chce za ni zaplatit, ale pozornost je třeba věnovat i tomu, jak zákazníkovi hodnotu zabezpečit – a to pomocí hodnotového řetězce.



Byznys modely



Chesbrough (2002) definoval **základní funkce byznys modelů** následovně:

- ✓ byznys model má formulovat hodnotové pozice – jakou nabídku firma poskytuje zákazníkovi (na základě tvorby hodnoty založenou na využití dané technologie),
- ✓ identifikovat tržní segment – ve kterém je tato technologie uživatelům užitečná a pro jaký účel,
- ✓ definovat strukturu hodnotového řetězce v rámci firmy, požadovaného k tvorbě a distribuci nabídky,
- ✓ ocenit strukturu nákladů a potenciál zisku z výroby nabídky, danou pozicí hodnoty a struktury vybraného hodnotového řetězce,
- ✓ popsat pozici firmy v rámci hodnotové sítě spojující dodavatele a odběratele, zahrnující identifikaci potenciálních konkurentů a komplementů,
- ✓ formulovat konkurenční strategii, kterou firma získá a udrží konkurenční výhodu před soupeři

Byznys modely



„**Business model**“ je komplexní a měl by oslovit všechny potenciální investory, dárce a podporovatele.

Od klasického podnikatelského záměru se plány a modely v CSR podnikání liší velice nepatrně. Oba jsou založeny na poptávce po dané službě či produktu, ale navíc se přidává zhodnocení společenské hodnoty a jeho udržitelnost.

Základní části plánů (modelů):

- organizace – tvorba vize, mise, cílů, hodnot, volba právní formy, organizační struktury,
- dlouhodobá udržitelnost – cílová skupina, rozbor trhu, zdrojů z dlouhodobého pohledu, produkt,
- způsobilosti – kompetence k vedení a řízení lidí, fundraisingové aktivity, marketingový plán, finanční management,
- rozvoj – návrh strategie, posilování image, rozvoj intelektuálního kapitálu, sledování nových příležitostí

Byznys modely



Podnikatelské plány se používají **interně jako nástroje řízení a plánování** pro podnikatele a **externě jako investiční nabídka pro potenciální investory** (dárce a věřitele).

Zamýšlený účel podnikatelského plánu bude později diktovat jeho klíčový obsah a podobu. Při interním použití je třeba, aby plán byl navržen tak, aby sloužil jako strategický a provozní plán pro provoz podniku.

Naopak investoři mají zájem o část zabývající se životaschopností podniku a chtějí zhodnotit potenciální návratnost investic (sociální anebo finanční).

Tradiční dárce se obvykle zaměřují na sociální cíle, předpokládaný dopad na cílovou skupinu, organizační strukturu a rozpočet.

Zatímco investoři (věřitelé) se primárně zabývají finančními výnosy, a proto hledají **životaschopnost obchodního (business) modelu**, konkurenční pozici, obchodní koncepci, realistické finanční projekce a silný manažerský tým.

Podnikatelský plán



Cílem podniku je vytvářet a udržovat hodnotu pro její příjemce. Je nutné zajistit jasnou strategii k dosažení udržitelnosti. Silný finanční plán je kritickým prvkem trvalého úspěchu organizace.

Udržitelnost a sociální dopad je nejdůležitější částí pro sociální investory a dárce.

Rozpočet. Rozpočet uvádí náklady a výnosy sociálního podniku.

Plán peněžních toků (Cash-flow). Projekce peněžních toků mají zajistit, aby podnik měl dostatek peněz, ze kterých by mohl platit za veškeré zboží a služby, které může potřebovat po celý rok.

- ✓ Realistická projekce peněžních toků.
- ✓ Pesimistická projekce (v níž ukážete dopad jakéhokoli „nejistého“ zdroje příjmů, který není zajištěn).
- ✓ Optimistická projekce (kde příjmy mohou předčít realistickou projekci).

Podnikatelský plán



Analýza příjmů. Analýza stanovuje cíle podle typu a zdroje financování a poskytuje jasný obraz o současném mixu zdrojů. Předpoklad finančních příjmů pro krytí finančních potřeb se stanovuje dle rozpočtu a projekce cash flow. Analýza příjmů je zdrojem pro monitorování fundraisingu a činností podniku a slouží jako podklad pro reportování rozboru financování členům správní rady, dárcům, partnerům a dalším zúčastněným stranám.

Plán fundraisingu. Navazuje na analýzu příjmů. Jakou celkovou částku potřebujete, abyste mohli implementovat strategii? Na jaké období bude dostačující? (musí odpovídat podnikatelskému plánu). K jakému konkrétnímu účelu (účelům) budou peníze použity? Jaká je pravděpodobnost, že obdržíte finanční prostředky od dárců, které jste identifikovali?

Crowdfunding



Crowdfunding vychází z crowdsourcingu (využívání společných zdrojů) za účelem získání kapitálu pro začátek projektu v poslední době s využitím internetu, crowdfundingových platformů či sociálních médií (Rose, 2016).

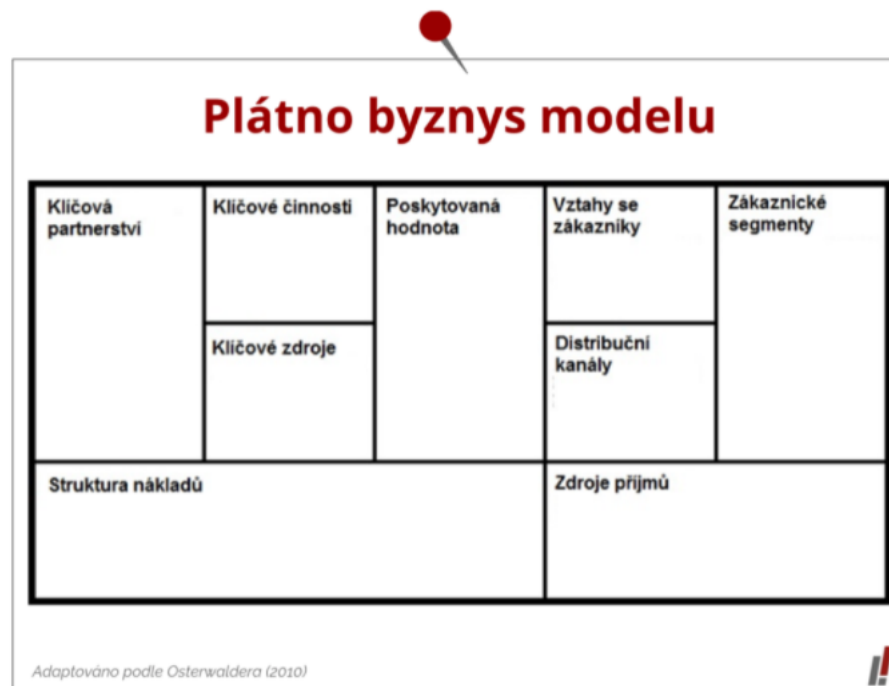
V oblasti crowdfundingu můžeme najít několik základních modelů dle Bradforda (2012):

- ✓ Model založený na odměně. Tvůrce projektu nabízí podporovateli odměnu nefinančního charakteru např. poděkování, suvenýr apod.
- ✓ Model založený na předkupním právem. Zde je v závislosti na částce nabízena zvýhodněná cena při samotném nákupu produktu či služby.
- ✓ Model založený na darování. Model funguje víceméně na principu sbírky. Motivací investora je především provedení dobrého skutku. Je využíván zejména pro dobročinné účely a mohou je využívat např. neziskové organizace, sociální podniky či charity.
- ✓ Model úvěrový. Zde jsou shromažďovány na vybrané platformě volné finanční prostředky. Je obvyklé, že „příspěvatelé“ očekávají nejen vrácení částky, ale i úrok.
- ✓ Model vlastního kapitálu. Cílem je najít investory pro podnikání, kteří se stanou „účastníky vkladem“ ať již ve formě akcií či podílových listů.

Byznys modely



Byznys model nenahrazuje strategii, ale je její součástí. Zejména ve fázi implementace/realizace strategie a jejich dílčích forem (marketingová, prodejní, finanční, výrobní...). Podobně jako v případě strategických analýz, si zde pomyslnou ruku podávají strategické řízení a strategický marketing.



Byznys model „Canvas“



- Zákaznické segmenty (mnohdy opomíjený prvek, bráníci poskytovat „všechno všem“).
- Poskytovaná hodnota (segmentům zákazníků).
- Distribuční kanály (cesty jimiž se hodnota k segmentovaným zákazníkům dostane).
- Vztahy se zákazníky (a toho, jak budou budovány, udržovány a rozvíjeny)
- Zdroje příjmu (toky příjmu)
- Klíčové zdroje (jako předpoklad k vytváření a poskytování hodnoty)
- Klíčové činnosti/aktivity (které je třeba zvládnout a realizovat)

Byznys model „Canvas“



Obrázek č. 3: Plátno byznys modelů dle Osterwaldera



Byznys model „Lean Canvas“



Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak ho budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?		Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?		Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?		První vlaštovky S kým můžete začít nejdříve?
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		Cenový model Jak načteníte vaše řešení problému?		

Byznys modely dle Rappa



Tabulka č. 1: Přehled byznys modelů dle Rappa

Obecná forma	Popis
Makléřský model	Pojí dohromady kupující a prodávající a zajišťuje byznys transakce. Makléř si účtuje poplatek za zprostředkování každé transakce.
Reklamní model	Jedná se např. o webový portál, který nabízí služby zdarma, ale umísťuje reklamní nosiče (bannery), které jsou pro ně zdrojem tvorby zisku.
Zprostředkovatel informací	Podstatou modelu je vyhledávání a analýza nezávislých informací o výrobcích a zákaznících, které pomáhají kupujícím a prodávajícím porozumět danému trhu.
Byznys model	Maloobchodníci i velkoobchodníci, kteří prodávají své zboží a služby přes internet.
Přímý výrobní model	Díky možnostem, které poskytuje internet, dochází ke zkrácení distribučních cest mezi výrobcem a konečným zákazníkem a tím se snižují náklady.
Partnerský model	Nabízí příležitosti ke koupi výrobků a služeb jejich partnerů, kdykoliv zákazník navštíví domovské stránky, prostřednictvím odkazů na partnerské firmy.
Komunitní model	Model je založen na loajalitě uživatelů. Zisk je generován z dobrovolných příspěvků uživatelů.
Předplatný model	Uživatelé si předplácejí své služby, které jsou účtovány v pravidelných intervalech.
Užitkový model	Uživatel platí za službu tolik, kolik opravdu spotřebuje.

Model Excellence EFQM



- Vůdčovství/vedení/Leadership
- Strategie
- Pracovníci
- Partnerství a zdroje
- Procesy, výrobky a služby
- Zákazníci – výsledky
- Pracovníci – výsledky
- Společnost – výsledky
- Ekonomické výsledky

Nositelem tohoto modelu je Evropská nadace managementu kvality (EFQM).

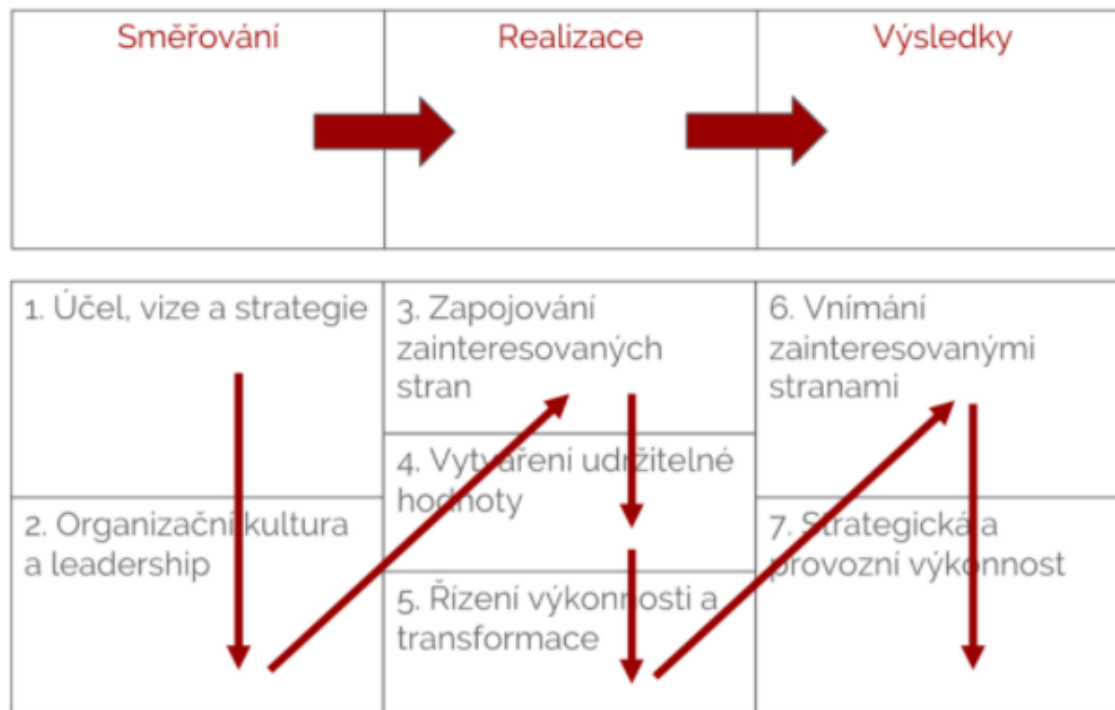
Nový model EFQM:

- ✓ Budování udržitelných vztahů se zákazníky
- ✓ Definování hodnoty a postupu její tvorby
- ✓ Komunikace a prodej hodnoty
- ✓ Dodávání hodnoty

Model Excellence EFQM



Model EFQM 2020 jako „plátno“



Model Excellence EFQM



Osm kroku k transformaci organizace

1. Nastolte pocit naléhavosti

Prozkoumejte trh a reálnou konkurenční situaci.
Identifikujte a diskutujte o krizích, potenciálních krizích nebo hlavních příležitostech.

2. Zformujte silnou vůdčí koalici

Sestavte skupinu s dostatečnými pravomocemi, která může vést úsilí o změnu.
Povzbudte skupinu, aby pracovala jako tým.

3. Vytvořte vizi

Vytvořte vizi, která vám pomůže nasměrovat úsilí o změnu.
Vytvořte strategii pro dosažení této vize.

4. Komunikujte vizi

Využijte všechny komunikační kanály a možnosti ke komunikaci vize a strategii.
Učte novému chování prostřednictvím příkladu vůdčí koalice.

Model Excellence EFQM



5. Posilujte ostatní, aby jednali na základě vize

Zbavte se překážek k dosažení změny.
Změňte systémy a struktury, které vážně podkopávají vizi.
Posilte přijímání rizika, netradiční nápady, jednání a akce.

6. Naplánujte a vytvářejte krátkodobá vítězství

Naplánujte viditelné zlepšení výkonnosti.
Dosáhněte těchto zlepšení.
Projevte uznání a oceňte zaměstnance, kteří jsou zapojeni do zlepšování.

7. Stabilizujte zlepšení, utvářejte stále více změny

Využijte rostoucí hodnověrnosti ke změně systémů, struktur a politik, které nejsou v souladu s vizi.
Vyhledávejte, podporujte a rozvíjejte zaměstnance, kteří mohou realizovat vizi.
Oživujte proces novými projekty, tématy a agenty změn.

8. Ukotvěte nové přístupy

Dejte na srozuměnou spojení mezi novým chováním a úspěchem organizace.
Rozvíňte prostředky k zajištění rozvoje a nástupnictví lídrů.



Děkuji za pozornost



Původně zpracováno Ing. Vojtěchem Beckem