

McSence Group / Skotsko

112_127 / Jestli myslíte, že firma funguje od devíti do pěti, vraťte se zpátky do školy

Rozhovor s Brianem Tannerhillem, generálním ředitelem McSence Group, o začátcích skupiny, počáteční filozofii, zakládání a rozvíjení nových podniků, úspěších a nezdarech skupiny a odmítnutí sociální franšízy

115 / O potenciálních příležitostech pro Heatwise
Shabana Latif / finanční kontrolorka

119 / Podniky spadající pod McSence Group

124 / Cesty obecné prospěšnosti
Brian Tannerhill / generální ředitel McSence Group

128_129 / Centrum pro mládež Y2K – dobrý start do života

Sestaveno na základě rozhovorů s Davidem Maxwellem, vedoucím vývoje McSence Group; Kevinem Rossem, koordinátorem projektu Y2K; a Brianem Tannerhillem, generálním ředitelem McSence Group

129 / Kurz filmování motivuje mladé lidi k práci a zodpovědnosti
Callum Gow, Green Banana Video Enterprises / o svém novém programu zaměřeném na problémové mladé lidi

130_131 / Chceme, aby nás lidé vnímali jako běžný podnik

Rozhovor s Davidem Maxwellem, vedoucím rozvoje McSence Group o rozdílech mezi sociálním a běžným komerčním podnikem

132_135 / Se správnými zdroji se lze rozvíjet donekonečna

Rozhovor s Davidem Maxwellem, vedoucím rozvoje McSence Group o růstu a rozvoji podniku a o realizaci nových obchodních záměrů

135 / Tipy pro odhodlané sociální podnikatele

McSence Group
Skotsko / Mayfield



V roce 1988 se Mayfield a Easthouses, hornická městečka ležící jihovýchodně od skotského Edinburghu, ocitla ve velkých potížích. V regionu silně závislém na práci v těžebním průmyslu byly rozhodnutím vlády uzavřeny místní doly. Drastický pokles počtu pracovních míst měl za následek zhroutil místního hospodářství a okolní komunity se ocitly tváří v tvář závažnému problému dlouhodobé nezaměstnanosti. V reakci na tuto krizi se bývalý horník Brian Tannerhill s několika přáteli rozhodl založit komunitní družstvo, dnes známé jako McSence Group, jehož cílem bylo revitalizovat mayfieldskou komunitu tím, že jejím obyvatelům poskytne chybějící pracovní příležitosti a nabídne nové služby.

McSence je zkratka pro Mayfield Community Self-Employed Natural Collective Exercise, družstvo, které dnes vlastní a provozuje šest samostatných podniků - neproziskových firem, z nichž polovina má status dobročinných organizací. Šedesát procent zisků svých firem družstvo investuje zpět do jejich zkvalitnění, růstu a rozvoje. Zbývajících čtyřicet procent vrací komunitě prostřednictvím nadačního fondu.

„Jestli myslíte, že firma funguje od devíti do pěti, vraťte se zpátky do školy“

/ Rozhovor s Brianem Tannerhillem, generálním ředitelem McSence Group, o začátcích skupiny, počáteční filozofii, zakládání a rozvíjení nových podniků, úspěších a nezdarech a odmítnutí sociální franšízy

Tento text původně vznikl v anglickém jazyce. Jeho česká verze je překladem anglického originálu.

/ Spouštěcí kampaň

/ McSence Group tvoří šest dobře vedených a úspěšných podniků; šest prosperujících firem, které postupně vznikly během dvaceti let tvrdé práce, aby místním lidem poskytovaly pracovní příležitosti a služby. Povězte nám něco o svých začátcích, o tom, co vás přivedlo k tomu, co dnes děláte, a o síle, kterou jste potřeboval, abyste svůj projekt mohl uskutečnit.

Když u nás v roce 1988 uzavření dolů způsobilo ekonomickou krizi, rozhodl jsem se spolu s několika přáteli založit sociální firmu, která by místním lidem

Naším posláním je vytvářet dlouhodobě udržitelné pracovní vztahy, posilovat místního podnikatelského ducha a [na vlastním příkladu] ukázat, jak důležité je nést osobní a společnou zodpovědnost za blaho své komunity.

Úryvek ze základajících dokumentů / McSence Group

nabídla práci a pomohla naší komunitě postavit se zpět na vlastní nohy. Pochopitelně, potřebovali jsme počáteční kapitál; sešli jsme se tedy, dali hlavy dohromady a vymysleli docela skvělý způsob, jak jej získat. Vybrali jsme si 28 místních obchodů a požádali je o finanční dar. Argumentovali jsme tím, že stejně jako ony těží z místní komunity, nastal nyní čas této komunitě něco vrátit. Obešli jsme jeden obchod po druhém a řekli: „Podívejte, chceme založit komunitní družstvo a potřebujeme sehnat peníze na rozjezd. Ode všech obchodů žádáme pět liber týdně a já bych rád, aby jste se také připojili.“ Oslovili jsme každého, kdo v obci pravidelně působil, a požádali jej o dotaci pěti liber týdně. To byla naše základní myšlenka – vrátit něco své komunitě. Koneckonců, kdyby se lidé dozvěděli,



Brian Tannerhill

že někdo, kdo si to může dovolit, odmítá platit mizerných pět liber, začali by nakupovat u někoho jiného.

/ Měli jste nějakou cílovou částku, kterou jste takto chtěli získat?

Ne, říkali jsme si, že čím více, tím lépe. Začali jsme s 28 obchody, ale nakonec jsme získali „investici“ zhruba od šestnácti z nich pod podmínkou, že nové družstvo nebude konkurovat žádnému z přispěvatelů. Celkem se nám podařilo vybrat 7,5 tisíce liber, včetně peněz ze sponzorovaných charitativních akcí, loterií a průvodního prodeje. Kampaň trvala celkem jeden rok.



• • • / Kdy jste se rozhodli, že přišel čas založit první firmu?

Hned na samém začátku. Jakmile jsme začali vybírat peníze, řekl jsem si, že je třeba zajistit si poctivé spolu-pracovníky. Vybrali jsme spolehlivé, důvěryhodné lidi, které jsem znal a kteří se dobře vyznali v podnikání. Založili jsme přípravný výbor a začali zkoumat možné umístění budoucí investice.

/ Jak dlouho vám trvalo, než jste přišli s tím správným nápadem?

Prošli jsme spoustu obchodních nápadů, ale vždycky jsme dospěli k závěru, že tohle by nefungovalo. Někteří lidé dokonce z výboru odešli – vyčítali nám, že nic neděláme, že peníze leží v bance a nic se neděje. Trvalo nám tři roky (až do roku 1991), než jsme přišli s reálným podnikatelským záměrem. Přípravný výbor se potom přeměnil na první představenstvo firmy.

Museli jsme mít naprostou jistotu, že jde o dobrý záměr provázený kvalitním podnikatelským plánem. Museli jsme vědět, že podnik bude stabilní a že bude fungovat. Bylo nutné, abychom si byli dvojnásobně jistí.

/ Proč to trvalo tak dlouho?

Protože mě lidé s obchodními zkušenostmi v přípravném výboru varovali, že máme jen jednu šanci. Říkali, že když investujeme všechny vybrané peníze do jednoho podniku a ukáže se, že to nebyl dobrý nápad, další peníze už nedostaneme. Museli jsme mít naprostou jistotu, že jde o dobrý záměr provázený kvalitním podnikatelským plánem. Potřebovali jsme vědět, že podnik bude stabilní a že bude fungovat. Bylo nutné, abychom si byli dvojnásobně jistí.

/ První podnikatelský záměr

/ Zvítězila tedy myšlenka založit Heatwise, společnost zabývající se instalací ústředního plynového topení, izolací zdiva a těsněním. Jak dlouho trvalo, než se myšlenku podařilo uskutečnit v praxi?

Několik měsíců. Projekt jsme pak spustili ve třech lidech s ojetou dodávkou. Kancelář jsme získali díky bytovému družstvu. Měli jeden byt, v němž nevyužívali všechny pokoje, tak jsme je požádali, zda bychom nemohli jednu místnost používat jako kancelář. Souhlasili, my si přinesli telefon se záznamníkem a to bylo všechno. Ráno jsem přišel do kanceláře, rozdál všem pracovní výkazy a vyrazili jsme. Kromě toho jsem měl malou garáž, kam jsem dával brambory a další zeleninu; tu jsem dal k dispozici, abychom tam mohli skladovat materiál. Neměli jsme žádné zaměstnance a žádné placené vedení, takže jsme mohli jenom vydělávat.

Jo, museli jsme koupit dodávku a zaplatit za ni pojištění, ale naše administrativní náklady byly nulové.

/ Kdy jste nastoupil do společnosti jako její první placený zaměstnanec?

Bylo to ke konci roku 1991. V té době jsme se během devíti měsíců rozrostli ze tří lidí na jedenáct. Hodně se nám dařilo, protože jsme měli mnohem nižší režijní náklady než naše konkurence. Kdybychom měli stejnou režii jako jiné firmy, určitě bychom nepřežili. Stali se z nás odborníci na to, jak ušetřit.

Uvedu jeden příklad: Jednou jsem napsal společnosti, která nám dodávala materiál: „Potřebuji materiál pro zácvik zaměstnanců a potřebuji ho zadarmo. Pokud

mi teď materiál poskytnete zdarma, vyškolím další lidi a budeme ho od vás odebírat ještě minimálně dva roky.“ Souhlasili. Dělalí jsme, co bylo v našich silách. Po devíti měsících jsme si mohli dovolit platit mě ve funkci ředitele, zaplatit sekretářku a nájem za obchodní prostory.

/ Kolik lidí pracuje v Heatwise dnes?

Zhruba třicet. Naše nejdůležitější smlouva je se skotskou vládou. Ta poskytla 80 milionů liber a požadovala za to vybavit určitý počet domů. Sdělili nám, že se máme zúčastnit výběrového řízení a navrhnout jim cenu, což jsme udělali. Dohodli jsme se, že nám zaplatí až tehdy, když zkontrolují hotové dílo a zjistí, že je všechno v pořádku.

/ O potenciálních příležitostech pro Heatwise

/ Shabana Latif, finanční kontrolorka

Úspora energie je čím dál větším problémem. V této zemi jsme už dospěli do stadia, kdy každý dům musí mít stanovenou energetickou třídu (třída úspory energie, pozn. autora). Prodáváte-li dům, čím vyšší je jeho energetická třída, tím víc peněz za něj dostanete. Od domů se zcela jistě přenesou pozornost na firmy. Kancelářské prostory dnes tvoří jen střecha a obvodové stěny bez jakékoli izolace. Pokud tento stav firmy nenapraví, budou podle zákona podléhat zdanění. Pro nás to bude obrovská příležitost a pro Heatwise veliký potenciální trh.



Shabana Latif



/ Filozofie dalšího růstu

/ Kdy jste se rozhodli, že je třeba založit další podnik?

To rozhodnutí záviselo na penězích. Myslím, že to bylo v okamžiku, kdy jsme měli zhruba 100 tisíc liber. Také jsme si chtěli být jistí, že budeme moci nadále vyplácet mzdu mně a sekretářce a zároveň splácet dluhy. I proto jsme potřebovali expandovat. V té době už nebylo možné dále rozšiřovat Heatwise, a tak jsme začali hledat nové obchodní příležitosti.

/ Když říkáte, že už nebylo možné Heatwise rozšířit, bylo to proto, že jste chtěli působit jen v rámci nejužší komunity? Nezvažovali jste nikdy expanzi do dalších oblastí?

V té době už společnost působila na poměrně velkém území. Nezapomeňte, že když působíte na venkově, musíte pokrývat mnohem větší vzdálenosti. To určuje, jak moc se můžete rozšiřovat. Možná jsme mohli otevřít pobočku v Glasgow a expandovat skrze ni, ale v té chvíli nám to připadalo jako příliš velký krok, který bychom nemuseli zvládnout.

/ Kdybyste pobočku v Glasgow otevřeli, jednalo by se stále ještě o komunitní podnik?

Ano, protože zisk by se stále vracel mezi lidi. Ze zisku bychom také financovali manažerský tým skupiny, která by mohla dál růst a zlepšovat se.

/ Co takhle rozšířit záběr pomocí franšíz?

Na franšízy jsem nikdy nevěřil. Neshledávám nic dobrého na tom oslovit určitou komunitu, pomoci jim založit firmu, a pak jim odebírat ze zisku. Je dobré pomáhat vybraným komunitám, ale nechceme jim brát jejich výděly. Nemůžeme si po zbytek života ukrajovat z jejich koláče. Jestliže budou dobří a podaří se jim firmu rozvinout, měli bychom se prostě stáhnout a nechat jim ji – je to jejich firma a jejich komunita. Pomůžeme jim firmu založit, ale pak je musíme nechat, ať si sami poradí, jak umí.

Viz též rozhovor na straně 132

/ Fabrika na nápady

/ Jedním z vašich nejnovějších projektů je „call centrum“ (specializovaná telefonní ústředna). Kde a jak se zrodila tahle idea?

Se všemi řediteli pořádáme pravidelný brainstorming – schůzky, na kterých hledáme nové nápady. Účastní se jich i naši poradci a konzultanti – odborníci, kteří se s námi dělají o své rady. Z těchto sezení již vzešlo na 500 různých nápadů. Někdy v průběhu těchto setkání vzešla jiskra a někdo z nás pronesl: „Mohli bychom založit ‚call-centrum‘!“

/ Jak si můžete být jistí, že takový projekt bude mít úspěch?

Posadili jsme se před veliký list papíru a řekli si,

že chceme mít „call-centrum“. A pak jsme se začali ptát: Co bychom s takovým „call-centrem“ mohli podniknout? Jaké by byly jeho výhody? Jak by fungovalo? Bude to běžná obchodní firma nebo bude mít status dobročinné instituce? Bude pracovat pro charitativní organizace? Bude to charitativní organizace pracující pro jiné charity? A tak dále. Nakonec jsme se dohodli, že budeme pracovat pro drobné charitativní organizace. Velké instituce mají svá vlastní „call-centra“, ale existuje i řada menších organizací. Zeptali jsme se jich: „Co byste dělali, pokud bychom vám poskytli ‚call-centrum‘? Posloužilo by vám to nějak?“ Odpověď pochopitelně zněla: „Jistě, chceme od lidí vybrat dobrovolné příspěvky!“ Na to se zeptáme: „Jak vám můžeme pomoci? Máte databázi osob, které vám v posledních dvaceti letech něco darovaly? Pokud ano, řekněte, že máte někoho, kdo vám před dvaceti lety dal peníze na psí útulek. Můžete mu říci, že se stále staráte o týraná zvířata, a zeptat se ho, zda by nechtěl znovu přispět. Jedná-li se například o hospic, můžete říci: ‚Dobrý den, paní Taylorová, před dvaceti lety jste nám přispěla na hospic a my se pořád staráme o děti s rakovinou, nechtěla byste nám znovu vypomoci nějakou malou částkou?‘“

Hodně času trávím analýzou nových nápadů. Musím je zhodnotit, posoudit jejich finanční realizovatelnost a vymyslet, jak na ně získáme peníze.

- • • Jsme přesvědčeni, že „call-centrum“ by charitám mohlo vynést spoustu peněz. Oni mají hospic a my máme čas – můžeme za ně telefonovat a oni se s námi o případné příspěvky mohou rozdělit. To přece zní dobře!

/ Dobrý záměr potřebuje peníze na rozjezd.

To jistě. V případě call centra se nám podařilo získat velice slušný startovní kapitál zvenčí. A nejen to. S kapitálem přišla i pracovní síla. Víte, v Evropě stále žijí oběti thalidomidu – lidé, kteří nemají končetiny, protože jejich matky užívaly v těhotenství thalidomid a oni se narodili postižení. V Británii jich žije asi 600. Společnost, která tento lék vyráběla, mne oslovila a vyložila mi jejich problém. Řekl jsem: „Chápu, že toho o těch lidech spoustu víte a že jim nedokážete pomoci nalézt plnohodnotné zaměstnání. Já tu mám projekt ‚call-centra‘ – charity pracující pro jiné charity. Jestliže jsou tito lidé opravdu tak zběhlí v počítačích, jak říkáte, proč by pro mě nemohli pracovat?“ Ředitel na to řekl: „To je skvělé, ale lidé bohužel vidí jen to, co našim obětem chybí navenek, ale už si neuvědomují, jak jsou postižení vnitřně. Mají malá srdce a spoustu problémů s vnitřními orgány. Dnes hledají práci, ale už zítřka mohou být práce neschopní.“ Na to jsem odpověděl, že když budou pracovat v „call-centru“, není to žádný problém. Jeden den se budou cítit dobře, takže se připojí a budou vyřizovat hovory. Po dvou hodinách začnou být unavení, tak se odpojí a hovory bude vyřizovat někdo jiný. Další den jim třeba vůbec

nebude dobře, a tak se nepřipojí a hovory budou vyřizovat ostatní. Je to dokonalé zaměstnání, které pro ně nebude mít žádné negativní zdravotní následky. Můžeme tyto lidi dokonce využívat jako satelity, kteří jsou na „call-centrum“ napojeni z domova. Na to se mě ředitel zeptal, v jakém stadiu se projekt nachází. Řekl jsem mu, že právě děláme studii proveditelnosti. Opáčil: „Kolik by stálo tu studii dokončit? Patnáct tisíc? Dobrá, napíšu vám šek. A co podnikatelský plán? Dalších patnáct tisíc? Dobrá, napíšu ještě jeden. Vypracujte ten plán a dejte nám vědět, až budete hotoví.“ Plán jsme vypracovali, zavolali do firmy a přednesli jim jej. „Jaké budou náklady na zácvek?“ zeptal se ředitel. „A kolik bude stát zřízení centra?“ Řekl jsem, že zhruba čtvrt milionu liber. Odpověděl jen: „Dobrá, vypíšu vám šek.“



Když se vám podaří získat čtvrt milionu liber, vláda je najednou ochotná váš projekt také podpořit a v Evropské unii si rovněž řeknou, že do něj můžou investovat, protože jistě bude úspěšný. Najednou se ocitnete v situaci, kdy vám chce každý dávat peníze. Přišli jsme s myšlenkou „call-centra“ a oni řekli: „Váš obchodní plán se nám líbí, tady máte peníze a uskutečňte jej.“ Takže výstavba už začala a zdárně pokračuje.

/ To vám vždycky jde karta tak dobře, nebo jste také s nečím neuspěli?

Zažili jsme i nezdary. Jednou takovou zkušeností byl místní obchod. Měli jsme pocit, že je ho zapotřebí, ale bylo nám jasné, že nesmí konkurovat ostatním obchodům v okolí. Sedli jsme si,

Ne všechno, čeho se dotknete, se musí proměnit ve zlato. Nejsme kouzelníci. Alespoň jsme ale měli odvalu říci: „Zavřete to.“

/ Podniky spadající pod McSence Group

/ McSence Services Ltd.

Zajišťuje každodenní úklidové služby pro hotely, restaurace, univerzity, bytová družstva a další soukromé i státní organizace za komerční ceny a v zajištěné kvalitě.

- / úklid komerčních prostor
- / úklid kanceláří
- / hloubkový úklid kuchyní
- / úklid společných schodišť
- / úklid domácností
- / vyklízení domů
- / údržba nemovitostí

/ McSence Heatwise Ltd.

Firma registrovaná u Rady pro registrované instalatéry plynových zařízení (CORGI), která poskytuje řadu energeticky úsporných služeb na nejvyšší úrovni kvality a bezpečnosti.

- / plynové centrální vytápění
- / izolace dutin
- / izolace podkrovních prostor
- / zajištění proti profukování
- / poradenství v oblasti úspor energie

vypracovali podnikatelský plán a vypočítali, že na pokrytí mzdových nákladů, nájemného, účtů za topení, elektřinu atd. budeme potřebovat zhruba tři tisíce liber měsíčně. Šestitisícová investice by byla mnohem lepší, ale tolik peněz bychom nijak nezdůvodnili. Obchod jsme otevřeli, vyzkoušeli několik variant, ale tržby se zkrátka nedostavily. Museli jsme si proto vybrat, zda budeme hledat nové provozovatele, nebo obchod zavřeme. Projekt navíc nebyl efektivní ani z hlediska času a nákladů, které jsme na něj vynaložili. Řekli jsme si proto, že jistě existují lepší projekty, a rozhodli se obchod zavřít. Ne všechno, čeho se dotknete, se musí proměnit ve zlato.

Nejsme kouzelníci. Alespoň jsme ale měli odvahu říci: „Zavřete to.“

/ Ten obchod ale vytvořil nová pracovní místa. Když máte šest firem, nemůžete pokrýt náklady na ekonomicky slabší podnik zisky z jiného, abyste nemuseli lidi propouštět?

Ne, to by nebylo hospodárné. Každý podnik musí být soběstačný, jinak bychom nic nevytvořili. To je hlavní rozdíl mezi námi a charitou.

/ Brianův oblíbený podnik

/ Kterou z vašich šesti firem máte nejraději?

Nejraději mám tu, která je dnes prakticky zavřená: McSence CyberCycle. Vlastně není zavřená, jen nevyvíjí žádnou činnost. Věc se má takhle – před deseti lety jsem měl v Birminghamu několik přednášek a po jedné z nich se mě pořadatelé zeptali, jestli bych se nechtěl podívat, jak funguje jejich místní podnik. Vzali mě do jednoho obrovského skladiště, kde mladí chlápci ve věku

od šestnácti do devatenácti let rozebírali počítače. „To je CyberCycle,“ vysvětlil mi jeden z mých průvodců. „Tyhle počítače dostaneme zadarmo od velkých firem. Jsou už tři roky staré a firmy nám je nabízejí v ceně odvozu. Zkontrolujeme, zda jsou bezpečné, a potom je repasujeme: počítače rozebereme, vyčistíme, přestavíme, přidáme všechny nejnovější díly a součástky, které uživatel potřebuje, a získáme stroj, který je opět plně funkční a stojí jen pár liber. Pak nainstalujeme nový operační systém a software a pošleme je znovu do světa.“

Hrozně se mi to zalíbilo a po návratu jsem s projektem seznámil své kolegy. Společně jsme se

/ Safe Housing Agency

Zavedená zámečnická firma se sídlem v Edinburghu, certifikovaná Sdružením zámečnických mistrů. Mezi její klienty patří místní úřady, bytová družstva, školy a další organizace s vysokými požadavky na bezpečnost a zamykání.

- / zámečnické služby
- / sady univerzálních klíčů
- / sady identických klíčů
- / sady registrovaných klíčů
- / výroba duplikátů bezpečnostních klíčů
- / vedení databáze

/ McSence Cybercycle Ltd.

(v současnosti má pozastavenou činnost)

Projekt recyklace počítačů, který spočívá v repasování a upgradování (aktualizaci) vyřazeného počítačového vybavení. Pokud je to možné, dávají se počítače zdarma znovu k užívání organizacím v místní komunitě, případně se za symbolické ceny prodávají veřejnosti nebo obchodním organizacím.

- / recyklace počítačů
- / prodej opravených počítačů
- / prodej použitých náhradních dílů
- / opravy a údržba
- / školení a poradenství

/ McSence Workspace Ltd.

Firma poskytuje kvalitní nebytové prostory pro komerční využití za přijatelné ceny obchodním podnikům v komunitě i mimo ni. Podporuje nově zakládané obchodní firmy a podniky se sociálním přesahem, aby si pronajaly nabízené prostory a využily přitom nabízené „mentorské“ služby.

- / nebytové prostory
- / domovní správa
- / rozvoj stavebních pozemků
- / realitní poradenství

/ McSence Communication Ltd.

Moderní „call-centrum“, které nabízí řadu integrovaných řešení pro kontakt se zákazníky a využívá nejnovější hlasové technologie.

- / „fundraising“ (vybírání dobrovolných příspěvků)
- / telemarketing
- / průzkumy trhu
- / průzkumy zákaznické spokojenosti
- / propagace firemních akcí



rozhodli udělat jeho repliku. Vše, co jsme potřebovali do spuštění podniku vložit, bylo 20 tisíc liber, zajít na pracovní úřad a najít 16 lidí na zácvik. Během tří měsíců nová divize fungovala a mladí lidé měli u nás práci. Sociální podnikatel nevyhnutně nevytváří nové myšlenky, často jen kopíruje to, co už viděl jinde.

/ Proč vám zrovna tenhle podnik tak přirostl k srdci?

Tahle firma mi přinášela větší pocit naplnění než všechno, co jsem kdy udělal – vidět ty mladé lidi, jak každý sedí u svého stolu a dělá na „svém“ počítači. Učili se jeden od druhého, bylo to úžasné. Výsledkem byl sklad plný nejmodernějších strojů. Mohli jsme je věnovat nějaké dobročinné instituci, prodávat drobným firmám, darovat je do škol, zkrátka co jsme chtěli. To mě těšilo mnohem víc než jakýkoli jiný podnik – vidět mladé lidi, jak rostou a rozvíjejí se.

/ Vzpomínáte si na nějaký konkrétní příběh?

Ale ano. Měli jsme tam třeba jednoho chlapce, asi sedmnáctiletého. Nikdy nikde nepracoval, nerad chodil do školy, ale miloval počítače, takže tohle pro něj byla skvělá příležitost. Nakonec se rozhodl zvýšit si kvalifikaci dalším studiem.

/ Proč je dnes firma zavřená?

Firma fungovala šest let, když nám letos

na pracovním úřadě řekli, že nám mohou dát jen tři lidi. „Ale já jich potřebuji šestnáct,“ prosil jsem. „Přece tu snad máte nějaké lidi bez práce! Nebylo by lepší, aby se naučili něco užitečného pro budoucnost?“ Ale měli k dispozici jen tři lidi, takže jsme firmě museli pozastavit činnost kvůli nedostatku nováčků. Nezrušil jsem ji ale úplně, na to je ten nápad příliš dobrý. Mohu ji kdykoli znovu otevřít.

/ Základy řízení a fungování McSence Group

/ Jak funguje skupina McSence Group?

McSence Group je takzvané komunitní družstvo. Nemá žádné zaměstnance, pouze bankovní účty. McSence je zastřešující organizace, mateřská společnost pro všech šest našich podniků. Má status dobročinné organizace a zodpovídá za strategické rozhodování a rozdělování zisků.

/ Kdo jsou členové družstva?

Členové družstva jsou příslušníky místní komunity. Máme padesát členů. Za poplatek jedné libry ročně získávají členové hlasovací právo na valné hromadě. Členem družstva se může stát kdokoli, kdo o to stojí.

/ Volí si valné shromáždění – tedy členové

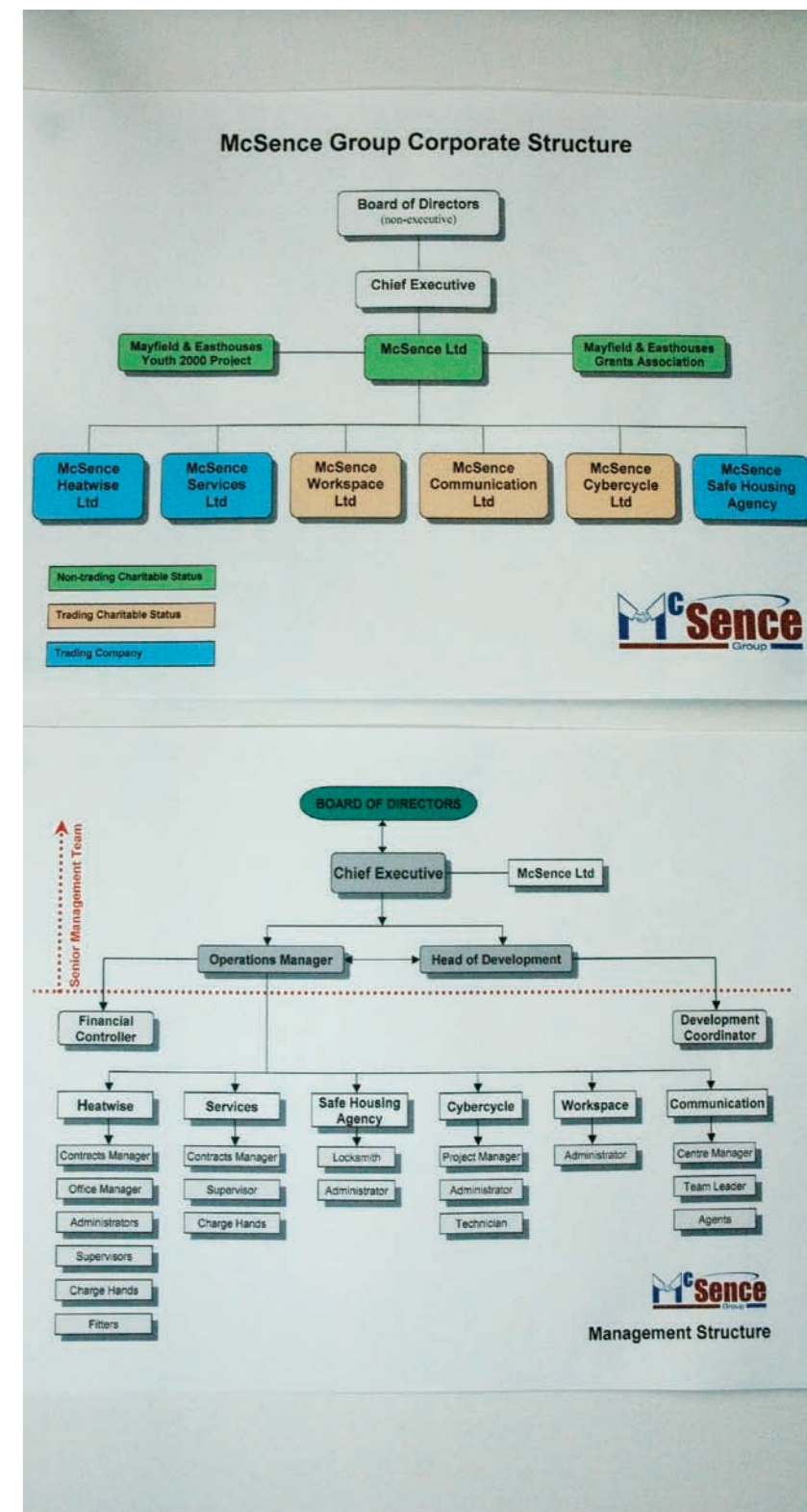
družstva – své představenstvo?

Ano. Členové představenstva jsou pak dobrovolníci, kteří pracují bez nároku na honorář a kteří jsou voleni na jeden rok s možností znovuzvolení. Volí se dvanáct členů, kteří si následně ze svých řad zvolí předsedu, místopředsedu a tajemníka. Složení představenstva je poměrně stálé. Nechceme přijít o ředitele, které jsme si vyškolili. Trvalo nám to patnáct let.

/ Jak často představenstvo zasedá?

Představenstvo se schází jednou měsíčně, aby zhodnotilo chod firmy. Nejprve se koná zasedání hodnotící činnost skupiny McSence Group jako celku. Potom zasedání ukončíme a zahájíme zasedání McSence Services, abychom probrali jejich činnost, zeptali se ředitele, zda má firma nějaké problémy a jak můžeme pomoci. Vedení firmy referuje představenstvu, zda byl uplynulý měsíc dobrý nebo špatný a z jakých důvodů. Poté ukončíme zasedání McSence Services a zahájíme schůzku s McSence Workspace a tak dále. Celkem probíráme chod šesti podniků.

Hodně lidí vnímá sociální podniky jako charitu. Neuvědomují si, že jde o obchod. A to je součást naší práce. Musíme je poučit.



- • • / **McSence Group je společnost zaregistrovaná v obchodním rejstříku, která řídí šest dalších firem. Jste jako firma členem obchodní komory?**

Samozřejmě, máme úplně stejný status jako ostatní členové. Stejně jako oni obchodujeme proto, abychom vydělali. Oni si svůj zisk ponechávají a mohou s ním naložit, jak uznají za vhodné. My investujeme své zisky zpět do komunity. Právě nakládání se ziskem je to, v čem se lišíme od komerčních podniků.

- / **Vědí ostatní, co je podnik se sociálním posláním?**

Neuvědomují si jeho hodnotu. Hodně lidí vnímá sociální podniky jako charitu. Neuvědomují si, že jde o obchod. A to je součást naší práce. Musíme je poučit.

- / **Co odpovíte, když se vás někdo zeptá, proč je McSence Group právní formou dobročinná organizace?**

Odpovím, že když našich šest firem dává zisky charitativní organizaci, nemusí z nich platit daně. Všechny zisky tak zůstanou komunitě. McSence je komunitní družstvo a všechny zisky vrací obci, včetně peněz na obchodní rozvoj, který přináší nová pracovní místa a služby.

- / **Jak dokážete řídit šest firem a zároveň rozdělovat peníze potřebným?**

To byl na počátku skutečný problém. Na představenstvo nám chodila spousta prosebných dopisů

Ve své podstatě se od komerčních podniků ničím nelišíme. Sociální podniky také provádějí obchodní operace za účelem zisku. Rozdíl je v tom, jak s tím ziskem nakládáme, v tom jsme jiní.

/ Cesty obecné prospěšnosti

- / **vypráví Brian Tannerhill, generální ředitel McSence Group**

Prostřednictvím [nadačního] fondu se skupina McSence věnuje řadě věcí. Když jsme začínali, zaměřili jsme se kupříkladu na staré lidi: umožnili jsme jim, aby se každý měsíc sešli a uspořádali taneční zábavu. Dnes je na programu místní mládež, která tvrdí, že tu není co dělat. Nestačí jim postávat u stánků s rychlým občerstvením. Staří lidé se spokojí s prostými věcmi, ale děti mívají vyhraněné názory: „Tohle nás nezajímá. Potřebujeme pomoc, jinak se dáme na drogy.“

Co všechno tedy pro děti děláme? Mají osm týdnů prázdnin, během nichž nemají do čeho píchnout. Chodíme proto do škol a ptáme se jich, co by je zajímalo: „Máte rádi nějaký sport nebo něco jiného, co byste chtěli dělat?“ Odpověď většinou zní: „Fotbal, fotbal, fotbal... Jízda na koni, lyžování...“ Reakce dětí pak probíráme v rámci celého týmu McSence. Zjistíme, o co by děti stály, a jdeme do toho:

Oslovíme obecní úřad a uděláme jim jako soukromá společnost poctivou obchodní nabídku: „Dáte za každou naši libru také jednu libru na podporu sportovních aktivit? A pokud my dáme deset tisíc liber, dáte také deset tisíc?“ Obvykle odpovědí, že takové peníze nemají. Na to máme odpověď: „Máte k dispozici potřebné veřejné služby a vlastníte lyžařský svah. My bychom chtěli, aby ho děti mohly využívat. Dáme deset tisíc liber a vy nám poskytnete protihodnotu

ve stejné ceně.“ A tak můžeme „zdarma“ využít lyžařský svah, kuželkářské nebo fotbalové hřiště.

Potom se podíváme na doprovodné výdaje. Které z nich jsou nejvyšší? Zařízení máme k dispozici zdarma, takže nejvíce peněz zůstává použít na dopravu, musíme děti přepravit na určené místo a zpět. To jsou okamžité náklady. Snažíme se proto vymyslet, jak je omezit. Víme, že pošta má k dispozici mikrobuse, kterými každé ráno rozváží své listonoše po celé oblasti. Mikrobuse potom zajedou do depa a tam stojí do následujícího dne. Oslovili jsme proto poštu s tím, že jsme našli pro mikrobuse využití i během dne. Podařilo se nám získat svolení je zdarma používat. Měli jsme tak k dispozici deset tisíc liber ze zdrojů McSence, veřejné služby ve stejné hodnotě a mikrobuse. A co víc, naši listonoši dokonce slíbili, že budou ve volném čase mikrobuse řídit. Všechny jsme je zapojili a šli do toho.

Vytvořili jsme tak v podstatě něco, čemu říkáme kolektivní projekt. McSence má k dispozici potřebné finance, ale komunita musí mít pocit, že do akce také vkládá své prostředky a že jde také o jejich nápad. Cítí se být součástí projektu, protože i nepeněžní dar znamená, že jsou to jejich statky. Dali jsme dohromady lidi z obecní rady, ze sportovního prostředí a z poštovních služeb. Díky tomuto spojení mohou naše děti sportovat a užít si osm týdnů skvělé zábavy.

Po skončení projektu jsme oslovili vládu a oznámili jí, že doručovatelé na téhle poště jsou nejlepší v celé Británii. Udělili jsme jim zvláštní cenu. Dnes mají právo pyšnit se tím, že mají nejlepší lidi v celé zemi.



• • • a my přemýšleli, jak se k tomu postavit. Prohlásil jsem, že tohle na představenstvu nemůžeme řešit, jsme ředitelé firmy a musíme se starat o obchod, soustředit se na vydělávání peněz a dobrou správu již nabytých aktiv společnosti.

Na druhé straně jsme ale potřebovali vymyslet, jak co nejlépe dostat vydělané peníze tam, kde je jich potřeba. Založili jsme proto fond s názvem Mayfield & Easthouses Grants Association. Každý rok do něj McSense přispívá určitou

paušální částkou, zatímco jeho členové čtou všechny dopisy a rozhodují o tom, komu a jak pomoci.

/ Jaké je postavení tohoto fondu ve vztahu k McSense?

Ačkoli jsme iniciovali založení fondu, není s McSense nijak právně propojen. Je to nezávislá organizace. Plyne do něj obvykle kolem čtyřiceti procent z našeho ročního zisku, celková výše závisí

na tom, kolik vyděláme. Fond ale přijímá i dary od dalších osob.

/ Máte nějakou kontrolu nad jeho řízením?

Pár členů představenstva McSense sedí ve výboru, ale většina lidí v jeho vedení nemá s McSense nic společného. Patří mezi ně například soudce, duchovní, ředitel školy, politik a další. Posuzují žádosti o příspěvky a rozdělují peníze. Záleží na nich, ke komu se peníze dostanou. Doporučujeme jim však,

aby polovinu peněz odkládali stranou, aby z nich jednou, dejme tomu za dvacet let, mohla vzniknout základna, která jim svým zúročením umožní plnou samostatnost a nezávislost v charitativní práci. To je náš sen. Pomáháme jim na cestě k vlastní nezávislosti.



Vytvořili jsme cenu Občan roku. Jejím udělením chceme ocenit každého, kdo odvádí skutečně dobrou práci. Před několika lety jsme objevili jednoho školníka, který už se více než třicet let stará o dětská fotbalová družstva. Zná všechny děti v širokém okolí a všichni ho mají rádi. Je to skutečně skvělý člověk a chtěli jsme mu poděkovat za jeho celoživotní práci. Napsali jsme proto vládě, že tenhle pán má úžasné poslání, které si zaslouží zvláštní cenu. Přijel zástupce královny, předal mu naši medaili, a pak jsme měli tu největší oslavu, jakou si dokážete představit. Hrál tu kapela, pochodovali jsme ulicemi a přišel úplně každý včetně celé jeho rodiny. Celou akci zorganizovala komunita pro jednoho výjimečného člověka ze svého středu.

Brian Tannerhill,
/ generální ředitel McSense Group

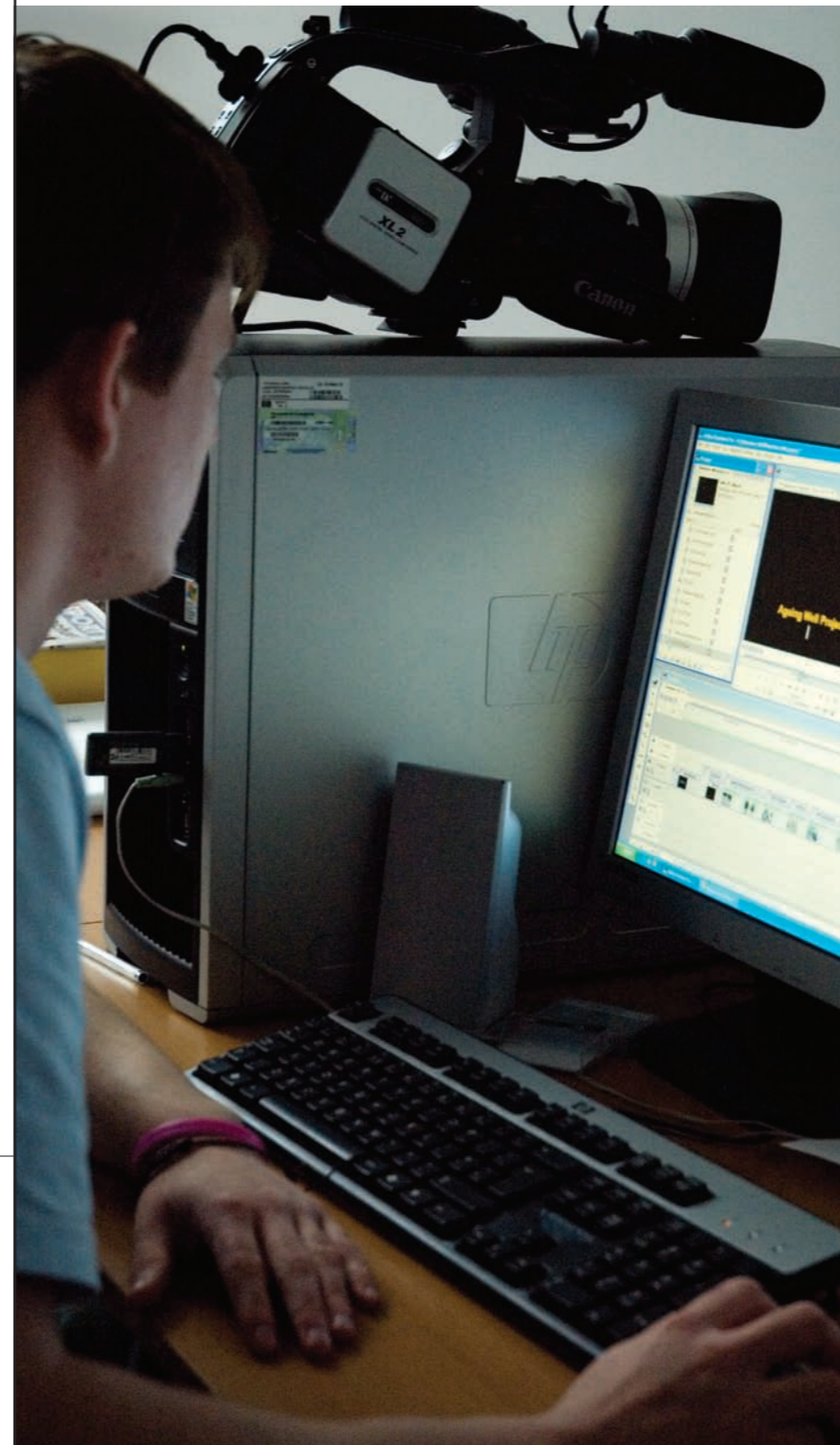
Centrum pro mládež Y2K – dobrý start do života

Sestaveno na základě rozhovorů s Davidem Maxwellem, vedoucím vývoje McSence Group; Kevinem Rossem, koordinátorem projektu Y2K; a Brianem Tannerhillem, generálním ředitelem McSence Group

V roce 1999 byl na prodej největší dům v Mayfieldu. Patřil církvi, která ho používala jako ubytovnu pro kněží. Chtěla dům prodat a my jsme se rozhodli ho koupit. V té době jsme tady měli problémy s místní mládeží. Mladí se nudili a neměli co dělat, a tak se utíkali k alkoholu a věčně se dostávali do potíží. Dali jsme jim ten dům a řekli, že si z něj mohou udělat, co chtějí. Založili jsme výbor, v němž byli zástupci mládeže. Spojili jsme je s projektantem a zeptali se jich, co by si představovali. Řekli nám, že by chtěli hernu, stůl na kulečnick, širokoúhlou televizi, aby se mohli dívat na fotbal, internetovou kavárnu, a věšte nebo ne, také klidnou místnost, kde by si po škole mohli dělat úkoly. My jsme potom zaplatili za přestavbu domu. Kompletně jsme ho zrekonstruovali a vybavili vším, co mladí chtěli. Potom jsme jim ho předali, aby se o něj starali sami, a řekli jim, že nám budou platit libru ročně jako nájemné. Na provoz centra, svoje vlastní projekty, aktivity a pomoc sociálních pracovníků a další rozvoj si peníze musí shánět sami.

Jedním z projektů, který mladí lidé v centru uskutečnili, bylo založení společnosti na ruční výrobu šperků nebo pořádání taneční zábavy pro děti různého věku z okolí. Jednoho dne natočili dokonce video, které se zabývá problémem vandalismu v jejich čtvrti. Půjčili si kameru, zdokumentovali případy vandalství a ptali se lidí, co si o tom myslí. Pak promítali video ve školách. Když lidé viděli, jak kvalitně je materiál natočený, začali se na ně obracet s prosbami, aby jim nafilmovali svatby, oslavy narozenin, různá výročí a podobně. Mladí si uvědomili, že narazili na potenciální obchodní nápad. Založili společnost s názvem Green Banana Video Enterprises a dnes mají svůj vlastní sociální podnik, který pro klienty natáčí a vyrábí videa. Tyhle děti nejprve prošly centrem Y2K a dnes je jim 18 nebo 19 let, chodí na vysokou školu a provozují svou vlastní firmu. Jsou dalším příkladem toho, jak lze pomoci lidem postavit se na vlastní nohy nebo si dokonce založit svůj vlastní podnik.

Naslouchali jsme tomu, co mladí chtějí, a pak jim to pomohli postavit na nohy. McSence nejen vytváří pracovní místa, ale pomáhá celé komunitě. Den za dnem se snažíme zlepšit lidem život.



Kurs filmování motivuje mladé lidi k práci a zodpovědnosti

/ Callum Gow, Green Banana Video Enterprises, o svém novém programu zaměřeném na problémové mladé lidi

. . . zaměřujeme se na mladé lidi, kteří byli vyloučeni ze školy, protože měli kázeňské problémy. Pořádáme pro ně osmi- až dvanáctitýdenní program profesního rozvoje, v němž se je snažíme podnítit k tomu, aby si hledali za-městnání, a motivovat je, aby si zájem udrželi. Děláme pro ně vlastně to, co by dělal každý studentský poradce – pomáháme jim sestavit životopis a podobně. Po skončení programu se mohou vrátit zpět do školy, přihlásit se na vysokou školu nebo začít pracovat.

. . . jak lidi do programu získáme? Máme tady kurs filmování, ve kterém umožňujeme mladým lidem, aby si vytvořili vlastní projekt a natočili video, které bude vycházet jen z jejich vlastních nápadů. Na to se je vlastně snažíme nalákat. Je to pro ně hra i pracovní zkušenost. Když k nám pak přijdou, zeptáme se jich, proč neradi chodí do školy.

. . . je zvláštní, že když mají tyhle děti chodit do školy, řeknou rodičům, že nikam nepůjdou. Ale k nám se na první den výcvikového programu dostavili všichni a včas. Když jsme pak mluvili s jejich školou, řekli nám, že stoprocentní docházka je u nich něco neslýchaného.

/ Chceme, aby nás lidé vnímali jako běžný podnik

/ Rozhovor s Davidem Maxwellem, vedoucím rozvoje McSence Group

o rozdílech mezi sociálním a běžným komerčním podnikem



David Maxwell

/ V čem spočívá sociální rozměr vaší společnosti?

Podle mého názoru není mezi naší firmou a jakoukoli jinou firmou žádný rozdíl. Sociální podnik z nás dělá to, že své zisky vynakládáme na sociální účely. Naše příjmy a zisky se nerozdělují mezi akcionáře a manažery, ale vracíme je zpátky své komunitě, abychom vytvořili pracovní místa. To je jediný rozdíl. Jinak fungujeme úplně stejně jako kterákoli běžná obchodní společnost.

/ Mají lidé pocit, že pracovat pro společnost se sociálním posláním je přidaná hodnota?

Ano, některé lidi motivuje skutečnost, že to, čím si vydělávají na živobytí, má nějaký sociální rozměr. Neuvažují tak samozřejmě všichni, vždycky budou existovat lidé, kterým záleží jen na tom, aby vydělali co nejvíc peněz. Firmy našeho typu však přitahují sociálně uvědomělé lidi, kteří ve své práci nalézají radost a uspokojení.

/ Má vaše společnost nějaké výhody oproti běžným komerčním podnikům?

Nemáme žádné zvláštní silné ani slabé stránky v porovnání s jinými firmami. Ovšem pokud jde o marketing a prodej našich služeb, pak je skutečnost, že vynakládáme své zisky na sociální účely, významným faktorem, který hraje pro nás. Každá firma zdůrazňuje nějakou svou výhodu,

Poskytovat lidem pomoc prostřednictvím podniku se sociálním přesahem nemusí nezbytně znamenat vytváření nových pracovních míst v dané oblasti. Napomáhat oživení a rozvoji místní komunity můžete nejrůznějšími způsoby.

kvůli které jí zákazníci dají přednost před ostatními – něco, o čem může zákazníkům říci, že nikdo jiný nedělá, důvod, proč by si zákazník měl vybrat právě je. Jsme úplně stejní jako ostatní firmy až na způsob nakládání se ziskem. V tom tkví hlavní rozdíl. Jinak se však usilovně snažíme žádné rozdíly nezdůrazňovat, protože chceme, aby nás lidé vnímali jako běžný podnik.



/ Se správnými zdroji se lze rozvíjet donekonečna

/ Rozhovor s Davidem Maxwelllem, vedoucím rozvoje McSence Group

o růstu a rozvoji podniku a o realizaci nových obchodních záměrů

/ Jaká je vaše funkce ve firmě?

Jsem vedoucím pro rozvoj a členem nejvyššího vedení. Ve vedení máme zodpovědnost za dvě oblasti. Jednak je to zodpovědnost za chod stávajících obchodních společností, které jsou naším zdrojem příjmů, na druhé straně pak zodpovědnost za plánování budoucího rozvoje firmy, tedy způsoby vytváření nových pracovních míst a příležitostí pro lidi v naší komunitě.

Moje práce v oblasti rozvoje se řídí následujícím pravidlem: 80 procent mého času zaměřuji na budování nových společností, projektů a vymyšlení dalších věcí, jimž bychom se mohli věnovat, a zbylých 20 věnuji dohledu nad rozvojem stávajících společností. Hlavní zodpovědnost za jejich rozvoj však leží na vedení společností samotných. Já věnuji oněch dvacet procent svého času tomu, že jim podle svých možností radím a pomáhám.

/ Jaká je obecná koncepce rozvoje společnosti McSence Group?

Jednou za dva roky pořádá představenstvo McSence plánovací zasedání, na němž stanovuje strategický plán na následující dva roky. Hovoříme zde o oblastech, jimž bychom se chtěli v budoucnu věnovat. Pokud jde o zakládání nových společností, určíme, jakým způsobem se tak stane. Náš strategický plán je poměrně organickým dokumentem, protože v průběhu času se objevují nové a nové možnosti. Příležitost k založení nového podniku může přijít z řady směrů. Naším úkolem je prozkoumat ji a posoudit ve firemním kontextu a pak buď rozvinout, nebo nechat běžet.

/ Co je hlavním motivem pro rozvíjení nových podniků?

Vytvářet pracovní příležitosti a vydělávat peníze, které použijeme na regeneraci naší komunity.

/ Takže zisk je „až“ na druhém místě?

Když přemýšlíme o jakémkoli novém podniku, nejprve se ptáme, zda vytvoří nová pracovní místa, a hned poté, zda bude vydělávat peníze. Nesplňuje-li nový projekt obě tyto podmínky, neuskutečňujeme ho. Nevrhali bychom se do ničeho, co sice vytvoří pracovní místa, ale nepovede k žádnému zisku, protože nebudeme-li vydělávat peníze, nebudeme moci dělat to, co děláme.

/ Když vyvíjíte nový podnikatelský záměr, snažíte se vzít v potaz dovednosti, které nabízí místní pracovní síla?

Před pěti lety, když v našem regionu panovala poměrně vysoká nezaměstnanost, se jednalo především o snahu vytvářet pracovní příležitosti šité na míru zdejšími lidmi. V současné době je však v oblasti téměř nulová nezaměstnanost a naší prioritou se tak stalo spíše řešení problému chudoby a kvality zaměstnanosti. Snažíme se dostat lidi na lépe placená místa, která nabízejí i zaměstnanecké výhody. Dnes tedy hledáme obchodní příležitosti, které skýtají kvalitnější a lépe placenou práci.

/ Máte nějakou hranici růstu? Jak daleko můžete zajít?

Příležitosti se nám nabízejí týden co týden, ne-li každý den. Naším největším problémem je to, že nemáme dostatek zdrojů, abychom je pokaždé mohli využít. Musíme si proto vybírat, čemu se budeme věnovat, protože nemáme dost lidí, abychom mohli analyzovat všechny možnosti. Kdybychom měli dostatek zdrojů (finančních i lidských), mohli bychom uskutečnit mnohem více věcí. V tom se myslím příliš nelišíme od jiných firem.

/ Co zeměpisná omezení?

Podle mě naše práce nemá žádná zeměpisná



omezení. Mohli bychom působit prakticky kdekoli.

/ Byl by pak McSence pořád ještě obecním či komunitním podnikem?

V současnosti pracujeme v poměrně úzce vymezené zeměpisné oblasti. Není však žádný důvod, proč bychom nemohli vydělávat i na severu Skotska, v Anglii, v České republice nebo kdekoli jinde na světě. Důležité je zakládat v těchto oblastech výdělečné podniky. Zisk se použije na regeneraci našeho regionu a zároveň vytvoří pracovní příležitosti v jiných oblastech země i světa. Tento systém má dvojitý zvýhodnění – sociální výhody v rámci dané oblasti, zejména díky vytváření pracovních příležitostí, a finanční výhody pro nás, pokud náš podnik vytváří zisk. Nemyslím si, že bychom byli méně komunitním podnikem, kdybychom působili i v jiných zeměpisných oblastech, ačkoliv někteří z členů představenstva na to mohou mít jiný názor.

/ Chtěl byste dosáhnout těchto cílů prostřednictvím franšizy?

Já se domnívám, že franšizy nejsou tím správným řešením. Je to jako říci lidem: „Dejte mi peníze a já vás nechám využívat svůj nápad.“ Franšiza znamená prodat někomu svůj obchodní nápad a dovolit mu jej využívat. Já ale mluvím o tom, že ten nápad využijeme my sami, že budeme podnikat my sami. Nechci se našeho nápadu vzdávat.

Brian mluvil o expanzi do dalších oblastí, kde budeme lidi vzdělávat a pomůžeme jim rozjet vlastní podnikání. To se mi sice líbí, ale já mluvím ještě o něčem jiném. Mluvím o rozšiřování našeho působení do dalších oblastí, kde budeme stále řídit svou vlastní firmu.



/ Tipy pro odhodlané sociální podnikatele

- / Najděte si „mentora“! Apelujte na sociální zodpovědnost velkých firem a přesvědčte je, aby vám poskytli „mentoring“.
- / Sociální podniky řídí manažeři, nikoli členové představenstva. Je obecnou chybou, že se tiito zapojují do vedení firmy. Společnost řídí manažer, představenstvu se „jenom“ zodpovídá, a to jako kolektivnímu orgánu, nikoli jeho jednotlivým členům.
- / Zachovejte si své sny a jděte za nimi. Nevzdávejte se při prvním klopýtnutí. Lidé budou čekat, že to vzdáte, ale uvidí-li vaši vytrvalost, budou se k vám chtít přidat.
- / Z nezdaru se poučíte mnohem víc než z úspěchů bez toho, abyste museli svou společnost položit na kolena. Zamyslete se nad tím, jaký další krok byste měli učinit. Nebojte se, něco určitě přijde, i když to zrovna nevidíte.
- / Snažte se zaměstnat manažera s obchodními zkušenostmi a plaťte mu mzdu obvyklou v jeho profesi.
- / Nedokážete-li do tří měsíců od spuštění svého projektu prorazit i přes nulové nájemné a poplatky, neměli jste dobrý nápad. Rozlučte se s ním a posuňte se dál. Říká se tomu testování trhu. Ne všechny obchodní plány se vyvíjejí podle očekávání. Pokud je však projekt úspěšný, můžete založit novou firmu, zaregistrovat ji a s důvěrou vykročit vpřed.
- / Sociální podnikatelé nemusí nezbytně vynalézat nové obchodní ideje. Často naopak přebírají dobré nápady od jiných.
- / Abyste nemuseli pokaždé začínat od nuly, požádejte nějaký úspěšný sociální podnik, aby byl vaším „mentorem“, i pokud za jeho služby musíte zaplatit nějaký drobný poplatek.

Brian Tannerhill,
/ generální ředitel McSence Group

