

IPA komponenta IV - Razvoj ljudskih potencijala
Lokalna partnerstva za zapošljavanje - faza 3



**Organizacija za
građanske inicijative**

Ured Drniš
Kralja Zvonimira 10
22 320 Drniš
tel: 022 / 888 – 606
tel/fax: 022 / 888 – 607
Web: www.ogi.hr
Email: ogi2@sl.t-com.hr



**Udruga
Zvonimir**

VII Gardijske brigade 13
22300 Knin

Tel: 022/662554
Fax: 022/664908

Email: zvonimir@zvonimir.hr



**HZZ
- Područna služba
Šibenik**

Matije Gupca 42A
22 000 Šibenik

tel: 022/201 111
fax: 022/201 118



**Pučko otvoreno učilište
Knin**

4. Gardijske Brigade bb
22 300 Knin

Telefon/fax: 022/662-400
Email: pou-kinin@pou-kinin.hr

Trening o osnovama socijalnog poduzetništva



Ovaj projekt financiraju Europska unija
i Ured za udruge Vlade RH

IPA komponenta IV - Razvoj ljudskih potencijala
Lokalna partnerstva za zapošljavanje - faza 3



Organizacija za
građanske inicijative

Ured Drniš
Kralja Zvonimira 10
22 320 Drniš
tel: 022 / 888 – 606
tel/fax: 022 / 888 – 607
Web: www.ogi.hr
Email: ogi2@sl.t-com.hr



Udruga
Zvonimir

VII Gardijske brigade 13
22300 Knin

Tel: 022/662 554
Fax: 022/664 908

Email: zvonimir@zvonimir.hr



HZZ
- Područna služba
Šibenik

Matije Gupca 42A
22 000 Šibenik

tel: 022/201 111
fax: 022/201 118



Pučko otvoreno učilište
Knin

4. Gardijske Brigade bb
22 300 Knin

Telefon/fax: 022/662-400
Email: pou-knin@pou-knin.hr

Trening o osnovama socijalnog poduzetništva



Ovaj projekt financiraju Europska unija
i Ured za udruge Vlade RH

Izdavač: Organizacija za građanske inicijative



Ured Osijek

K.P. Svačića 36, 31 000 Osijek

Tel: 031 / 582 – 290

Fax: 031 / 582 – 291

e-mail: ogi@os.t-com.hr



Ured Drniš

Kralja Zvonimira 10, 22 320 Drniš

Tel: 022 / 888 – 606

Fax: 022 / 888 – 607

e-mail: ogi2@si.t-com.hr

www.ogi.hr

Za izdavača:

Branislav Vorkapić - izvršni direktor

Aleksandra Janjić, dipl. iur. - razvojna direktorica

Urednik: Mladen Vojković

Priprema i tisak: Grafika d.o.o., Osijek, 2012.

Ovaj priručnik je nastao uz financijsku potporu Europske unije i Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske. Za sadržaj priručnika odgovorna je Organizacija za građanske inicijative i ni u kojem slučaju se ne može uzeti u obzir kao stav Europske unije i Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske.



Ovaj projekt financiraju Europska unija
i Ured za udruge Vlade RH



Organizacija za
građanske inicijative

Ured Drniš
Kralja Zvonimira 10
22 320 Drniš
tel: 022 / 888 – 606
tel/fax: 022 / 888 – 607
Web: www.ogi.hr
Email: ogi2@si.t-com.hr



Udruga
Zvonimir

VII Gardijske brigade 13
22300 Knin
Tel: 022/ 662 554
Fax: 022/ 664 908
Email: zvonimir@zvonimir.hr



HZZ
- Područna služba
Šibenik

Matije Gupca 42A
22 000 Šibenik
tel: 022/201 111
fax: 022/201 118



Pučko
otvoreno učilište
Knin

4.Gardijske Brigade bb
22 300 Knin
Telefon/fax: 022/662-400
Email: pou-kinin@pou-kinin.hr



SADRŽAJ

1. Opis osnovnih pojmova	4
Socijalna ekonomija, socijalno poduzetništvo, socijalni poduzetnik	4
Socijalno poduzetništvo	10
Socijalno poduzeće	12
Vrste socijalnih poduzeća	15
2. Strateško/poslovno planiranje u socijalnom poduzeću	20
Što je strateško ili poslovno planiranje u socijalnom poduzeću?	21
3. Marketing u socijalnom poduzeću	28
4. Upravljanje ljudima u socijalnom poduzeću	38
POSLOVNI PLAN DRUŠTVENOG PODUZEĆA	46
SADRŽAJ:	47
1. poglavlje: Sažetak	48
2. poglavlje: Opis društvenog poduzeća	48
3. poglavlje: Opis proizvoda ili usluge	48
4. poglavlje: Analiza tržišta	48
5. poglavlje: Marketing	50
6. poglavlje: Opis uspostave proizvodnje/pružanja usluge	52
7. poglavlje: Upravljanje i društvena revizija	53
8. poglavlje: Financijska analiza i planiranje	54
9. poglavlje: Procjena rizika	56
10. poglavlje: Dodaci	56



1. OPIS OSNOVNIH POJMOVA

SOCIJALNA EKONOMIJA, SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO, SOCIJALNI PODUZETNIK

Socijalna ekonomija je prema nekim autorima (Doherty 2007) širi pojam od socijalnog poduzetništva te obuhvaća sve one organizacije koje se bave društvenom promjenom ili poboljšanjem statusa neke od ciljnih skupina. Često se ovakve organizacije nazivaju trećim sektorom ili kod nas sektorom civilnog društva. Riječ je o neprofitnim organizacijama, nevladinim organizacijama, dobrotvornim organizacijama, različitim fondacijama, zadrugama i ostalim organiziranim oblicima građanskog djelovanja. Tu pripadaju i organizacije koje nemaju samo ekonomsku ulogu, već i one koje se primjerice bave ljudskim pravima ili zagovaranjem.

Socijalno poduzetništvo svoj nastanak duguje tradiciji organizirane uzajamne pomoći radnika i građana, zadrugarstvu i voluntarizmu. Principi zajedničkog djelovanja sa ciljem ostvarivanja društvene koristi i smanjivanja siromaštva i nejednakosti vuku svoje korijene iz razdoblja industrijske revolucije u Europi 19. stoljeća kada se pokušalo uzajamnom pomoći olakšati život radnika i njihovih obitelji. Od tada do danas, socijalno poduzetništvo zauzima

važnu ulogu u ukupnom doprinosu društvenom i gospodarskom blagostanju širokih slojeva stanovništva. Razvoj socijalnog poduzetništva imao je uspone i padove. U Velikoj Britaniji je laburistička vlada 70-ih snažno poticala razvoj trećeg sektora dok je za vrijeme vlade Margaret Thatcher, paradigma „države blagostanja“ zamijenjena socijalnom politikom koja je u potpunosti bila u službi neoliberalnog kapitalizma. Posljednjih 20-ak godina, socijalno poduzetništvo postaje važan čimbenik za suočavanje s gospodarskim i socijalnim problemima u Velikoj Britaniji te je dio politika svih Vlada.

Socijalno poduzetništvo i socijalna ekonomija se u posljednjih 30-ak godina ubrzano razvija u cijelom svijetu, a ponajviše u Americi i Europi te u zemljama u razvoju. Socijalna poduzeća djeluju u mnogobrojnim sektorima kao što su zdravstvene i socijalne usluge, usluge skrbi o djeci, promet, proizvodnja i prodaja hrane, usluge vezane uz slobodno vrijeme te proizvodi i usluge vezani uz okoliš i očuvanje okoliša. Snaga i značaj socijalne ekonomije te doprinos ukupnoj ekonomiji varira od zemlje do zemlje. Udio radno aktivne populacije zaposlene u socijalnoj ekonomiji puno je viši u razvijenim zemljama nego u tranzicijskim i zemljama u razvoju. U tzv. anglosaksonskim zemljama (sjeverna Amerika, Australija, Velika Britanija) udio zaposlenih u trećem sektoru, uz veliku prisutnost volontera iznosi oko 8,2% od ukupnog broja zaposlenih, dok je u nordijskim zemljama taj udio dosta manji (2,5%) te se većinom sastoji od volonterskog rada te slabije plaćenih profesionalaca (zbog snažne socijalne politike koju provodi država ovaj sektor nije tako snažno razvijen kao u anglosaksonskim zemljama). U kontinentalnoj Europi (Austrija, Belgija, Francuska, Njemačka), so-



cijalno poduzetništvo se uvelike temelji na pružanju socijalnih usluga (što znači da glavina financiranja ide iz državnog proračuna) u zajednici od strane profesionalaca zaposlenih u snažnom sektoru civilnog društva. Centralna i istočna Europa bilježe nešto drugačije trendove. Kako je pružanje socijalnih usluga bilo u ingerenciji državnog aparata tijekom socijalizma, treći sektor nije bio toliko razvijen u prvim godinama tranzicije, ali interes sve više raste zahvaljujući sveprisutnim politikama EU i stalnoj promociji socijalnog poduzetništva.

U Europi je socijalna ekonomija u velikoj ekspanziji, generira veliki broj poslova i otvara mogućnosti za gospodarski razvoj. Gotovo 1/10 svih poslova u Europi otvara se u sferi socijalne ekonomije te je danas u tom sektoru zaposleno više od 9 milijuna ljudi (stalno zaposleno), od čega polovica u nekoj od 300.000 zadruga, koliko ih je danas u Europi. U Španjolskoj, socijalna ekonomija doprinosi nacionalnom BDP-u sa 7% dok se u Italiji ta brojka penje i do 12%.

Treći sektor i socijalna ekonomija sve više rastu i u zemljama u razvoju, prije svega zbog napretka u komunikacijskim tehnologijama i mnogobrojnim inicijativama za smanjenje siromaštva. Jedna od ovih inicijativa je i sve veći broj organizacija koje su uključene u etičku ili pravednu trgovinu (fair trade), a predstavljaju male proizvođače ujedinjene radi ostvarenja veće ekonomske i društvene koristi te boljih uvjeta i održivosti djelovanja. Ovaj pokret ili inicijativa danas obuhvaća preko 7 milijuna, uglavnom proizvođača hrane i njihovih obitelji te zagovara veće otkupne cijene i izravan izvoz iz zemalja u razvoju u razvijene zemlje. Generalno gledajući, tre-

ći sektor se u zemljama u razvoju financira gotovo isključivo iz donacija stranih organizacija i zemalja dok je doprinos države i samofinanciranje još uvijek slabo zastupljeno.

Razvoj i širenje socijalnog poduzetništva predstavlja konkretnu mogućnost adresiranja potreba marginaliziranih, socijalno osjetljivih skupina i problema u lokalnim zajednicama. Socijalno poduzetništvo je važan faktor stabilizacije na tržištu rada jer kroz forme zatvorenog i podržanog zapošljavanja prevencira negativne utjecaje kriza koju zahvaćaju upravo najranjivije skupine. Direkatan utjecaj rada društvenih poduzeća prepoznat je u ekonomskom razvoju neke zajednice ili regije:

- svojim djelovanjem nadopunjuju usluge od javnog interesa (npr. socijalne usluge) koje javne institucije ili privatna profitna poduzeća nisu u mogućnosti dovoljno kvalitetno obavljati;
- doprinose uravnoteženom korištenju i raspodjeli raspoloživih resursa u korist lokalne zajednice;
- generiraju nova radna mjesta u svojim područjima djelovanja, a neka društvena poduzeća posebno su usmjerena integraciji dugotrajno nezaposlenih na tržište rada;
- potiču društvenu koheziju i pridonose rastu i razvoju društvenog kapitala;
- pružaju podršku institucionalizaciji neformalnih poduzetničkih aktivnosti privatnog profitnog sektora

Stanje u sektoru socijalnog poduzetništva u nekoliko europskih zemlja prikazano je na studijama slučajeva Velike Britanije i Italije.

Studija slučaja: Socijalna ekonomija u Velikoj Britaniji – neki podaci

U zadnjih petnaestak godina treći sektor u Velikoj Britaniji rastao je značajno:

- Broj registriranih dobrotvornih organizacija porastao je za 40.000 u razdoblju od 1995-2005 (sa 120.000 na 160.000)
- Broj ljudi koji volontiraju barem jednom mjesečno porastao je sa 18,4 milijuna u 2001 na 20,4 milijuna u 2005
- Ukupni promet organizacija trećeg sektora porastao je sa 16 u 1997. na 27 milijardi funta u 2005

U 2006. u Velikoj Britaniji djelovalo je 55.000 socijalnih poduzeća sa ukupno zaposlenih 475.000 ljudi (što čini 5% svih zaposlenih), od kojih su 63% bili zaposlenici na puno radno vrijeme, dok je ostatak bio zaposlen privremeno. Dvije trećine socijalnih poduzeća također je koristilo volonterski rad (procijenjeno na 300.000 volontera). Ukupan doprinos socijalnog poduzetništva nacionalnom BDP-u iznosio je u 2006 oko 1%.

Zamah socijalnog poduzetništva u Velikoj Britaniji djelom je i rezultat političke potpore te uklonjenosti socijalne ekonomije u strateške smjernice gospodarske i socijalne politike. Nakon dolaska na vlast, britanski premijer Gordon Brown istaknuo je socijalno poduzetništvo kao važan segment gospodarske politike i kao „novu britansku priču o uspjehu i stvaranje novih granica za poduzetništvo“. Socijalno poduzetništvo je

prije svega prepoznato kao katalizator za revitalizaciju socijalno isključenih zajednica kroz zapošljavanje i smanjenje ovisnosti o državnim potporama. Ova orijentacija Vlade prema poticanju poduzetništva u ovim zajednicama je djelomično i rezultat smanjenja potpora i donacija trećem sektoru. Povećan interes za socijalno poduzetništvo urodio je nizom inicijativa za poboljšanje institucionalne potpore daljnjem održivom razvoju socijalne ekonomije. Osnovan je niz fondova/kreditnih linija za povoljno financiranje socijalnih poduzeća te je pokrenuta posebna jedinica unutar britanskog Ministarstva gospodarstva koja se bavi pitanjima razvoja socijalnog poduzetništva. Ova jedinica lansirala je i strategiju razvoja socijalnog poduzetništva s naglaskom na koordinaciji aktivnosti vezanih uz ovaj sektor na svim razinama, edukaciji o vrijednosti socijalnog poduzetništva za različite dionike na regionalnoj i lokalnoj razini te generalno boljoj klimi za financiranje i razvoj socijalne ekonomije u cjelini.

Osim strategije, Vlada je predložila i novi zakonodavni okvir koji je olakšao funkcioniranje socijalnih poduzeća kreirajući novi tip organizacije nazvane tvrtka za interese zajednice (community interest companies). Od 2006. kao dio Vladinog kabineta djeluje i Ured za treći sektor, koji je ujedinio nekoliko različitih Vladinih inicijativa. Ovaj ured je još snažnije nastavio podupirati socijalno poduzetništvo te je investirao 515 milijuna funti u razvoj programe jačanja kapaciteta u trećem sektoru.

Studija slučaja: Socijalna ekonomija u Italiji

Sektor socijalne ekonomije u Italiji doprinosi nacionalnom BDP-u sa 12%, a u nekim razvijenijim regijama kao što je Veneto ili Emilia-Romagna ovaj udio penje se čak do 15%. Sektor se naročito počinje razvijati nakon 1990-ih decentralizacijom javnih usluga na lokalnu razinu te podugovaranje istih kroz procedure javne nabave.

Broj	Zaposleni	% u ukupnoj radnoj snazi	Članovi/volonteri (u milijunima EUR)	Prihod (u milijardama EUR)
Ukupno socijalna ekonomija	1,300.000	5,4	12,3	136
Treći sektor (neprofitne organizacije)	490.000	2,0	3.3	40
Zadruga	814.000	3,4	9	96

Prema D. Brancu, sektor socijalne ekonomije u Italiji sačinjavaju četiri temeljna organizacijska tipa:

- socijalna poduzeća
- zadruga i socijalne zadruga
- organizatione non lucrative di utilita sociale (ONLUS)
- novi socijalni holdinzi

Socijalna poduzeća regulirana su zakonom i definirana kao:

Poduzeća sa primarno društvenim ciljevima čija se dobit u načelu reinvestira u buduće poslovanje poduzeća ili lokalnu zajednicu, te nije tjerano potrebom za maksimiziranjem profita za svoje valsnike i dioničare.

ONLUS je neprofitna organizacija koja svoje ciljeve ostvaruje i kroz ekonomsko djelovanje, te je oslobođeno plaćanja nekih poreza i PDV-a za određen dio svojih aktivnosti.

Studija slučaja: Socijalna ekonomija u Italiji

Zadruga su još jedan tip socijalnih inicijativa koji je snažno razvijen u čitavoj EU, a temelje se na uzajamnoj pomoći članova. Ovaj oblik udruživanja, ali sa naglaskom na društvenu korist, jako je razvijen u Italiji gdje je i zakonski okvir u potpunosti usklađen s potrebama socijalnih zadruga, te pridonosi promociji ovog koncepta. Naime, sva socijalna poduzeća u Italiji imaju neku vrstu poreznih olakšice (PDV ili sl.) te sustave kreditiranja kroz zadružne banke ili etičke banke (posuđuju novac uz minimum kamata). Postoje tri tipa socijalnih zadruga prepoznatih u talijanskom zakonskom okviru:

Tip A: za upravljanje socijalnim uslugama u području zdravstva i obrazovanja

Tip B: za pripremanje ranjivih skupina za tržište rada

Tip C: zadružni konzorciji (minimalno 70% organizacija mora biti registrirano kao socijalna zadruga)

Socijalne zadruge u Italiji zapošljavaju preko 800.000 ljudi te su najuspješniji model zadružnog udruživanja u svijetu. Kao što je prije rečeno, bave se većinom provedbom ugovora za pružanje socijalnih usluga te pripremom različitih marginaliziranih društvenih skupina za ulazak u svijet rada kroz

razvoj motivacije, znanja, vještina, radnu praksu i privremeno, zaštićeno zaposlenje.

Tipične karakteristike socijalnih zadruga u Italiji uključuju slijedeće:

- povezane s lokalnom zajednicom
- vrlo blizu svijetu volonterstva
- generiraju i provode socijalne usluge koje nisu u konkurenciji s postojećim javnim uslugama
- imaju i društvene i ekonomske ciljeve
- kreiraju nove mogućnosti za zapošljavanje
- osiguravaju aktivnu participaciju članova organizacije

Socijalni holdinzi su novi oblik socijalnog poduzetništva jasno definiran talijanskim zakonima, a temelje se na udruživanju organizacija iz svih sektora a sa ciljem pružanja pomoći na lokalnoj razini, snažnijem doprinosu lokalnom razvoju te veće moći zagovaranja određenih socijalnih i ekonomskih politika.

Institucionalna potpora socijalnoj ekonomiji osigurana je također kroz krovne organizacije koje promoviraju i potiču rast sektora.





SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO

Iako interes za socijalnim poduzetništvom sve više raste, kako u Europi tako i u ostatku svijeta, još je uvijek slabo istraženo ukoliko ga usporedimo s klasičnim poduzetništvom. Prema nekim autorima, ako promatramo ekonomiju u cijelosti, socijalno poduzeće možemo smjestiti negdje između dobrotvornih, neprofitnih organizacija (charities) i privatnog sektora. Dio je tržišne ekonomije ali za cilj, umjesto generiranja profita ima neku društvenu korist. Ovaj sveobuhvatni termin uključuje čitav niz organizacijskih oblika koji mogu varirati u veličini, pravnoj osobnosti, aktivnostima koje provode, izvorima prihoda, motivacijama za djelovanje, odnosima sa zajednicom, vlasništvom i organizacijskom kulturom. Zajedničko svim ovim organizacijama je djelovanje prema društvenoj dobrobiti i ostvarivanju profita za društvo u cjelini, a posebno za one skupine koje su u nepovoljnom položaju. Koncept socijalnog poduzetništva razlikuje se od zemlje do zemlje. U sjevernoj Americi podrazumijeva provedbu tržišno orijentiranih gospodarskih aktivnosti koje služe ostvarenju neke društvene koristi ili cilja i strogo su odijeljene od komercijalnog biznisa. Ponekad se socijalno poduzetništvo promatra i kao inovativan način samofinanciranja neprofitnih organizacija i odgovor na njihove probleme s održivim financiranjem. U Europi se socijalno poduzetništvo najčešće vezuje uz djelovanje trećeg sektora, te ga se definira kao njegovu produženu, gospodarsku ruku.

U ekonomskoj teoriji poduzetništvo (eng. Entrepreneurship) se najčešće definira kao ukupnost poduzetnikovih inovacijskih, organizacijskih, usmje-

ravajućih, upravljačkih i nadzornih sposobnosti. Uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija, a naglašeno je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini.

Poduzetništvo zapravo uvijek predstavlja viši stupanj sposobnosti da se uoči izvanredna prilika za mogući poslovni uspjeh te poduzetničku odlučnost, da se uđe u akciju i kada je poduzetnički rizik izuzetno visok. Socijalno poduzetništvo predstavlja primjenu poduzetničkih načela, kao što su: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, jasno postavljanje ciljeva i odgovornost u društvenom sektoru s ciljem unaprjeđenja kvalitete življenja te da ono istodobno teži ostvarivanju i financijske i društvene vrijednosti i kao takvo predstavlja umjetnost simultanog ostvarivanja financijskih i društvenih povrata na investicije.

Socijalno poduzetništvo možemo definirati kao proces u kojem građani koristeći poduzetničke metode i sredstva grade ili transformiraju postojeće strukture kako bi pronašli rješenja društvenih problema kao što su siromaštvo, isključenost, nepismenost, kršenje ljudskih prava, uništavanje okoliša i korupcija, a sve u svrhu poboljšanja kvalitete života svih slojeva stanovništva.

Socijalni poduzetnici su prema G. Deesu, jednom od značajnijih autora u ovom području, oni koji kreiraju javno dobro i vrijednost, stvaraju nove prilike, inoviraju i adaptiraju te imaju snažan osjećaj društvene

odgovornosti. Temeljna razlika između socijalnog poduzetnika i konvencionalnog poslovnog čovjeka je sama svrha djelovanja. Za socijalnog poduzetnika jedini motiv i svrha rada je maksimiziranje društvene koristi, najčešće kroz direktno usmjeravanje na goruće potrebe, koje su iz nekog razloga zapostavljene ili ignorirane od strane institucija. Socijalni poduzetnici su poduzetnici s misijom koja je ključni motiv njihovog djelovanja te određuje njihovo ponašanje na tržištu. Učinak koji poduzetničko djelovanje ima na misiju je najvažniji kriterij uspjeha, a ne stvaranje dobiti. Dobit je samo sredstvo za postizanje cilja odnosno ostvarenje poduzetničke misije, a to je uvijek neka društvena promjena, korist za lokalnu zajednicu ili neku specifičnu društvenu skupinu kojoj prijeti ili se nalazi u spirali socijalne isključenosti. Klasični poduzetnik kao svrhu svog djelovanja uzima profit ili dobrobit dioničara ili stvaranje stalne koristi za klijente/potrošače i zaposlenike organizacije koju pokušavaju izgraditi. Obje vrste poduzetnika i svrhe njihovog djelovanja su legitime i potrebne društvu, čak su i kompetencije koje moraju imati jednake; vizija, inicijativa, razvoj organizacije, marketinške vještine, inoviranje te možda najvažnija; stvaranje nove vrijednosti. Nova vrijednost za klasičnog poduzetnika znači ostvarenje dobiti ili koristi za svoju kompaniju, dok se u slučaju socijalnog poduzetnika nova vrijednost ne mora isključivo odnositi na dobit, već se može očitovati u višestrukim pozitivnim učincima na društvo, lokalnu zajednicu ili poboljšanje situacije za određenu ciljnu skupinu. Kad je riječ o dobiti, važno je napomenuti da se u slučaju socijalnog poduzetništva dobit distribuira dionicima poduzetničkog pothvata ili se reinvestira u daljnji razvoj poslovanja ili lokalnu zajednicu. Klasični poduzetnik

djeluje radi ostvarenja vlastitih koristi ili koristi za vlasnike poduzeća.

Pojam socijalnog poduzetnika i socijalnog poduzeća često se shvaća pogrešno pa se tako izjednačuju značenje socijalnih poduzeća i socijalnih poduzetnika. Ovi pojmovi nisu istoznačni jer socijalna poduzeća primarno (dakle ne isključivo), djeluju u privatnom neprofitnom sektoru (najlakše je sektor socijalnih poduzeća shvatiti kao dio privatnog neprofitnog sektora - gdje je taj sektor sve što ne ulazi u javni ili privatni profitni sektor), dok socijalni poduzetnici, kao vođe u područjima društvenih promjena, djeluju u privatnom profitnom, javnom i privatnom neprofitnom sektoru.

SOCIJALNO PODUZEĆE

Definirati socijalno poduzeće, smjestiti ga u terminološke okvire, predstavlja veliki izazov za većinu praktičara i autora koji teoretski proučavaju ovu materiju. Trenutno se socijalna poduzeća mogu determinirati prema organizacijskom tipu, pravnom obliku i karakteristikama vrijednosti na kojima počiva. Ovdje ćemo prezentirati neke, često korištene definicije a kako bi smjestili socijalno poduzeće negdje na kartu cjelokupnog poduzetničkog sektora, te definirali osnovne značajke svakog socijalnog poduzeća.

Jedna od često korištenih definicija socijalnog poduzeća je ona britanskog Ministarstva gospodarstva:

Socijalno poduzeće je biznis s primarno društvenim ciljevima čiji se profiti u načelu reinvestiraju za tu svrhu u daljnje poslovanje ili zajednicu, te nisu pokretani potrebom za maksimiziranjem profita za dioničare i vlasnike.

Naglasak je na društvenim ciljevima i investiranju profita u daljnji razvoj poslovanja ili u razvoj lokalne zajednice. Ova definicija predviđa investiranje najmanje 50% profita u društveno korisne ciljeve koji ostvaruju temeljnu svrhu svakog socijalnog poduzeća. Ovo podrazumijeva i investiranje u održivost socijalnog poduzeća što je u skladu s tendencijom smanjenja korištenja bespovratnih sredstava i sve veće oslanjanje na samofinanciranje. Sve je veći broj organizacija iz trećeg sektora koje od dobrotvornih organizacija izrastaju u socijalna poduzeća. Ova tranzicija obilježena je postupnim povećanjem financiranja organizacija kroz prihode koje ostvaruju na otvorenom tržištu, a smanjenjem financiranja od strane donatora te kroz bespovratna sredstva. Tako se u Velikoj Britaniji može napraviti distinkcija između onih organizacija koje su osnovane kao socijalna poduzeća te ostvaruju samostalni prihod veći od 50% te one čiji prihodi od samostalne djelatnosti iznose od 25-49%, a mogu se ubrojiti u organizacije koje su na putu tranzicije između dobrotvorne organizacije i socijalnog poduzeća.

Još jedna definicija socijalnog poduzetništva dolazi iz Velike Britanije, i to od Koalicije socijalnih poduzeća (2003) koja vidi socijalna poduzeća kao organizacije koje djeluju na tržištu u svrhu postizanja društvenih ciljeva i dijele tri temeljne karakteristike:

- Poduzetnička orijentacija – direktna uključenost u pružanje usluga i proizvodnju dobara
- Društveni ciljevi – eksplicitni socijalni ciljevi, kao što su kreiranje radnih mjesta, obrazovanje ili pružanje usluga u lokalnoj zajednici. Etičke vrijednosti socijalnih poduzeća mogu uključivati predanost u razvoju vještina u lokalnoj zajednici. Profiti ovih organizacija se u načelu reinvestiraju u postizanje društvenih ciljeva.
- Društveno vlasništvo – riječ je o neovisnim organizacijama čije su upravljačke i vlasničke strukture temeljene na sudjelovanju dionika kao što su zaposlenici, korisnici, klijenti, lokalna zajednica i drugi. Socijalna poduzeća odnosno njihove upravljačke strukture odgovaraju svojim dionicima za postizanje društvenog, ekonomskog i okolišnog učinka. Profit može biti alociran dionicima ili korišten za unaprjeđenje poslovanja.

Ova definicija opet jasno povezuje socijalne ciljeve s poduzetničkim orijentacijom te stavlja naglasak na društveno vlasništvo, odnosno vlasništvo dionika.

S druge strane američka Alijansa socijalnih poduzeća definira socijalno poduzeće kao organizaciju koja ostvaruje svoju društvenu misiju kroz poduzetničke strategije/načine stjecanja prihoda. Američki pristup vidi socijalno poduzeće i poduzetništvo kao metodu postizanja socijalnih ciljeva kroz ostvarenje što većih prihoda.

Još jedna, šira definicija socijalnog poduzeća oblikovana je od strane Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) 2006. godine:

„Organizacije različitih pravnih oblika u različitim zemljama koje su organizirane u poduzetničkom duhu u svrhu postizanja i društvenih i gospodarskih ciljeva. Društveni ciljevi prioritziraju rješenja za nezaposlenost, socijalnu koheziju i socijalnu isključenost. Ove organizacije mogu djelovati u urbanim ili ruralnim sredinama.“

OECD je također definirao ključne ekonomske i socijalne karakteristike koje definiraju socijalna poduzeća u različitim zemljama:

- Direktno uključena u pružanje usluga ili proizvodnju dobara
- Dobrovoljno organizirana od građana i upravljana od građana
- Dionici imaju pravo sudjelovanja u radu socijalnog poduzeća
- Uključuje značajnu razinu ekonomskog rizika
- Ima minimalan broj plaćenih zaposlenika
- Moć odlučivanja je podijeljena između dionika i nije temeljena na posjedovanju kapitala
- Participativno prema osnovnom određenju
- Izbjegava maksimiziranje profita i uključuje limitiranu distribuciju profita
- Ima eksplicitan cilj omogućavanja koristi za određenu skupinu ljudi

Koncept socijalnog poduzetništva u srednjoj i istočnoj Europi još je uvijek u razvojnoj fazi, ali sa snažnom tendencijom rasta i povećanja interesa kod različitih društvenih i interesnih skupina. S tim u vezi, postoji niz pokušaja definiranja socijalnog poduzeća kao organizacijskog oblika ali i kao novog gospodarskog fenomena u zemljama srednje i istočne Europe (ukoliko ih promatramo izvan konteksta zadruga, nekada raširenog oblika udruživanja radi gospodarske koristi u bivšim socijalističkim zemljama). Socijalna poduzeća kako ih definiraju naši susjedi Slovenci smatraju se organizacijama koje se osnivaju radi promicanja društvenog blagostanja te moraju zadovoljiti slijedeće kriterije:

- Ekonomske
 - Riječ je o proizvođačima ili pružateljima usluga
 - Nezavisna u djelovanju (nisu u državnom vlasništvu)
 - Tržišno orijentirana
 - Imaju određeni udio volonterskog rada
- Društvene
 - Osnovana kao rezultat građanskih inicijativa
 - Odlučivanje nije povezano s udjelom u kapitalu (jedan dionik-jedan glas)
 - Aktivna participacija dionika je osigurana
 - Rade za dobrobit svojih članova, ciljanih korisnika u lokalnoj zajednici
 - Većina profita se reinvestira u daljnje aktivnosti ili u lokalnu zajednicu (primarni cilj nije maksimiziranje profita)

Definicija socijalnog poduzeća kako su je odredili autori u Sloveniji, slijedi osnovnu ideju sličnih organizacija u drugim dijelovima svijeta, a to je poduzetničko djelovanje i sudjelovanje na tržištu u svrhu ostvarenja društveno korisnih ciljeva. Fokus na ostvarenju prihoda kroz sudjelovanje na tržištu je ujedno i najvažnija distinkcija između socijalnog poduzeća i ostalih organizacija iz trećeg sektora čija je misija ostvarenje društvene dobrobiti. Možemo na drugi način reći da socijalna poduzeća koriste metode iz privatnog, poslovnog sektora, a kako bi ostvarili ciljeve karakteristične za organizacije civilnog društva i javne institucije.

Iako se definicije u nekim segmentima razlikuju od zemlje do zemlje, kao što se i razlikuju forme u kojima se pojavljuje socijalno poduzeće, neke osnovne premise su jednake:

- Poduzetničko, tržišno orijentirano djelovanje sa ciljem šire društvene koristi
- Reinvestiranje profita u aktivnosti poduzeća ili lokalnu zajednicu
- Participacija dionika u upravljanju

Dionici imaju važnu ulogu u stvaranju i vođenju socijalnog poduzeća. Pod ovim pojmom podrazumijevamo sve one društvene skupine i/ili pojedince koji mogu imati neke koristi od socijalnog poduzeća kao što su: nezaposleni, zadrugari-proizvođači, marginalizirane skupine-bivši ovisnici i zatvorenici, lokalna zajednica, organizacije civilnog društva i ostali građani koji na neki način sudjeluju u ostvarenju svrhe socijalnog poduzeća.

VRSTE SOCIJALNIH PODUZEĆA

Vrlo je nezahvalno dijeliti socijalna poduzeća prema pravnom obliku jer je regulativa drugačija od zemlje do zemlje pa je gotovo nemoguće uspostaviti neka-kvu zajedničku tipologiju. Svrha djelovanja je ono što definira socijalno poduzeće bez obzira na pravni oblik koji najčešće i ne ulazi u neku posebnu pravnu kategoriju gospodarskih subjekata. Upravo široki raspon organizacijskih i pravnih oblika demonstriraju inovativni karakter i bogatstvo ideja u sektoru socijalnog poduzetništva.

Jedan od najraširenijih oblika socijalnog poduzeća zasigurno su organizacije koje su osnovane kao **trgovačka društva**, ali djeluju sa ciljem pomoći nekoj ciljnoj skupini ili lokalnoj zajednici. Često se trgovačka društva osnivaju kako bi se ostvarivanjem dobiti omogućilo financiranje programskih aktivnosti neke neprofitne organizacije koja na taj način postiže ostvarenje svrhe svog djelovanja. Misija neprofitne organizacije i misija socijalnog poduzeća koje je osnovano ne moraju se podudarati, ali je važno predvidjeti učinke takve strategije na temeljne vrijednosti i svrhu postojanja neprofitne organizacije. Ovakva nepodudarnost može udaljiti neprofitnu organizaciju od svojih temeljnih zadataka i ciljeva ali i od kapaciteta i kompetencija koje već postoje u organizaciji. Dobar primjer ovakvog oblika organiziranja je neprofitna, nevladina organizacija **ACT** iz Čakovca koja se bavi razvojem civilnog društva i zajednice kroz neformalnu edukaciju, informiranje i savjetovanje potičući druš-



tvenu promjenu na područjima otvorenih tehnologija, socijalnog poduzetništva, filantropije i medija. Jedan dio svojih aktivnosti ACT financira iz dobiti

socijalnih poduzeća koja su pokrenuta upravo sa ciljem re-investiranja dobiti u programske aktivnosti udruge.

Autonomni centar – ACT – primjer socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj

Autonomni centar - ACT je udruga građana iz Čakovca koja radi na razvoju civilnog društva i zajednice putem neformalnog obrazovanja, informiranja, savjetovanja i promocije na područjima otvorenih tehnologija, slobodne kulture, društvene ekonomije, društvenog poduzetništva i filantropije. Članovi/ice i zaposlenici udruge dijele viziju društva aktivnog građanstva s jednakim mogućnostima i slobodnim pristupom znanju i informacijama. Na području razvoja i promocije socijalne ekonomije i socijalnog poduzetništva Autonomni centar - ACT intenzivno radi posljednjih nekoliko godina. Od 2011. jedan je od 5 resursnih centara za razvoj socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj putem kojeg se kontinuirano pružaju usluge informiranja, savjetovanja i edukacije za postojeća ili poduzeća u nastajanju. Kako je socijalno poduzetništvo relativno nova pojava u hrvatskim okvirima, već 2006. započeli su s realizacijom konkretnih poduzetničkih ideja na lokalnoj razini kako bismo primjerima dobre prakse potaknuli razvoj novih socijalnih poduzeća. Danas su udruga i njezini članovi/članice vlasnici, suvlasnici ili članovi/ice nekoliko društvenih poduzeća koje se bave različitim djelatnostima.

ACT Printlab d.o.o.

ACT Printlab d.o.o. izrastao je 2007. godine iz projekta udruge kao zanimljiv, inovativan i potreban alat u kontekstu razvoja civilnog društva, u studio za dizajn, vizualne komunikacije/marketing i izradu dinamičnih i atraktivnih web stranica. Kao društveno poduzeće u vlasništvu udruge, motivacija leži u iniciranju/stvaranju društvenih promjena, a ne maksimizaciji dobiti. Ipak, poduzeće teži financijskoj održivosti kako bi dobit moglo (re)investirati kroz poslovanje ili ulaganjem u zajednicu, stvarajući tako dobra koja svi mogu jednako koristiti. Godišnjim natječajem za donacije udrugama, natječajem za usluge, sustavom nagradnih bodova za klijente, sufinanciranjem razvojnih projekata Autonomnog centra - ACT, društveno poduzeće vraća zajednici ono što je u njega uložila. ACT Printlab d.o.o. smatra svoje korisnike/ice, kupce, klijente/ice, prijatelje/ice dijelom tima i omogućava maksimalnu participaciju svih dionika, pa tako i zaposlenika u kreiranju strateških smjernica razvoja i djelovanja. ACT Printlab d.o.o. društveno je poduzeće u kojem su ukorijenjeni demokratski procesi donošenja odluka - svaki od zaposlenika i članova uprave ima 1 glas te je na taj način poduzeće demokratski upravljano. Također, poduzeće svojim djelovanjem u lokalnoj zajednici nastoji ukorijeniti odgovornost prema okolišu kao jedan od vodećih principa življenja. Streme tome da u tome i uspiju. Glavna ciljana skupina ACT Printlab d.o.o. su organizacije civilnog društva kojima je u mogućnosti ponuditi široku paletu proizvoda i usluga: od kreiranja vizualnog identiteta, grafičkog oblikovanja i prijeloma raznolikih promotivnih/marketingških proizvoda, izrade kvalitetnih web stranica, bedževa, digitalnog printa velikog formata do digitalnog/offset-

nog tiska u suradnji s partnerima. U ACT Printlab d.o.o. kažu da razumiju potrebe organizacija civilnog društva. S obzirom da iste vrlo često zanemaruju važnost pozicioniranja, vidljivosti i promidžbe svojih aktivnosti, usluga i/ili proizvoda, svojim radom nastoje ukazati na taj problem. Njihov kreativni tim u mogućnosti je ispuniti svaku želju ili potrebu.

ACT Konto d.o.o.

Autonomni centar - ACT kroz višegodišnje iskustvo i istraživanje prepoznao je probleme u financijskom poslovanju organizacija civilnog društva, te je 2009. godine osnovao ACT Konto d.o.o. - društveno poduzeće za računovodstvene, knjigovodstvene i revizijske poslove, te poredno savjetovanje za neprofitne organizacije. Osim specijaliziranih knjigovodstvenih usluga, ACT Konto d.o.o. klijentima nudi i usluge financijskog praćenja i izvještavanja projekata, te ostale financijsko-administrativne poslove. ACT Konto d.o.o. radi na uključivanju u radne i gospodarske procese osobe s umanjenom radnom sposobnošću, konkretno osobe s invaliditetom. Socijalnim zapošljavanjem nastoji osobama s invaliditetom pružiti nove mogućnosti, znanja, vještine i iskustvo. Kao društveno poduzeće njeguje principe društveno odgovornog poslovanja, ekonomske i sudioničke demokracije. Dio ostvarene dobiti raspoređuje na vlastite razvojne projekte, a dio na sufinanciranje razvojnih projekata Autonomnog centra - ACT.

Socijalna zadruga Humana Nova

Socijalna zadruga Humana Nova potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom i drugih društveno isključenih osoba kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih i inovativnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i inozemna tržišta. Naši su proizvodi odgovor na stvarne potrebe korisnika. U svakom vlaknu proizvoda utkano je zadovoljstvo i dobrobit djelatnika, zadrugara, prirode i zajednice. Na ovaj način Zadruga aktivno doprinosi održivom razvoju lokalne zajednice, smanjenju siromaštva i očuvanju prirode. Osnivači i članovi zadruge su fizičke i pravne osobe, uz Autonomni centar - ACT i četiri udruge osoba s invaliditetom s područja Međimurske županije. Socijalna zadruga Humana Nova obavlja dvije glavne djelatnosti:

- poslove skupljanja (indirektno - partnerskim pristupom u suradnji s komunalnim poduzećima i direktno - od vrata do vrata u suradnji s drugim poslovnim subjektima odnosno neprofitnim organizacijama), sortiranja, oporabe rabljene odjeće i plasiranja iste na tržište putem socijalnog/reuse dućana u Čakovcu (u suradnji s Centrom za socijalnu skrb, s ciljem pružanja pomoći u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim, nemoćnim fizičkim osobama).
- poslove proizvodnje tekstila i odjeće korištenjem organskih, fair-trade materijala.



S druge strane, postoji veliki broj socijalnih poduzeća koja su osnovana sa ciljem zapošljavanja, rehabilitacije i socijalnog uključivanja svojih korisnika. U tom slučaju, misija socijalnog poduzeća je u potpunosti u skladu s društvenim koristima koje želi ostvariti grupa građana ili neprofitna organizacija koja ga osniva. Jedno od takvih socijalnih poduzeća je **TROSA**, organizacija koja se bavi rehabilitacijom i resocijalizacijom ovisnika kroz sveobuhvatnu psihosocijalnu pomoć, strukovno obrazovanje na radnom mjestu, obrazovanje i zaposlenje kroz određeni vremenski period. Sjedište organizacije je u američkoj saveznoj državi Sjeverna Karolina u gradu Durham, a sama organizacija djeluje od 1994 i najveća je terapijska zajednica u državi. Program TROSA-e daje mogućnost ovisnicima da ponovno izgrade svoj život u strukturiranom okolišu i uz stalnu stručnu podršku usvoje nove obrasce ponašanja te postanu produktivni članovi lokalne zajednice. TROSA je primjer uspješnog poslovnog modela koji uključuje nekoliko poduzeća koji provode svoje aktivnosti u lokalnoj zajednici te donose dobit koja se dalje prenosi u poslovanje ili se koristi za održavanje hladnog pogona koji uključuje različite stručnjake koji rade na obrazovanju korisnika ili pružanju psihosocijalne potpore. Socijalna poduzeća su sastavni dio sveobuhvatnog programa rehabilitacije i resocijalizacije ovisnika. Svi korisnici su uključeni u poslovanje poduzeća te na taj način razvijaju kompetencije za poslovanje, vođenje, timski rad, komunikaciju i drugo. Kroz zajednički rad sa sebi sličnim ljudima, korisnici uče načine funkcioniranja u timu te si uzajamno pružaju potporu u situacijama u kojima se zateknu u radnom okolišu. Korisnici su uključeni u sve aspekte poslovanja TROSA-e, što uključuje te-

meljnu djelatnost usluga selidbe, zatim usluga održavanja travnjaka, trgovine rabljenim namještajem te rasprodajama za vrijeme blagdana. Uz rad u temeljnim djelatnostima TROSA-e, korisnici sukladno svojim afinitetima mogu raditi i u odjelima TROSA-e na poslovima uredske administracije, transporta, održavanja poslovnih prostorija, prikupljanju donacija i puno drugih. Od početnih 18.000 \$ prihoda, u prvim godinama rada, danas TROSA ima prihode od preko 10 milijuna \$.


Svaka neprofitna organizacija koja dio svojeg rada u obliku usluga ili proizvoda prodaje na tržištu te dobit reinvestira dalje u svoje programske aktivnosti ili direktno pomaže ciljnoj skupini također se može smatrati socijalnim poduzećem. Neprofitne organizacije u Hrvatskoj također mogu, prema postojećem zakonodavnom okviru baviti ekonomskim djelatnostima. Sve više organizacija iz nužde

(zbog nedovoljnih izvora financiranja) okreće praksama samofinanciranja. Projekte uglavnom pokreću same organizacije uz minimalnu, ili još češće bez ikakve vanjske pomoći. Većina aktivnosti odnosi se na prodaju proizvoda ili naplaćivanje usluga (treninzi, konzultacije). Kako bi se izbjegle sive zone poslovanja za poduzeća, udruge ili ustanove uveden je i dodatni kriterij: određena je maksimalna visina prihoda od gospodarske djelatnosti u iznosu od 85.000,00 kuna. Iznad ovog iznosa udruga je obvezna platiti porez na dodanu vrijednost. Isto načelo primjenjivo je i kod kriterija svrhe postojanja: organizacija koja više od 50% svojih prihoda dobiva od gospodarske djelatnosti, dužna je osnovati trgovačko društvo i na taj način odvojiti profitno i neprofitno poslovanje. Važno je istaknuti

da složenost birokracije te brojne nedorečenosti zakona i propisa još uvijek stvaraju neprijateljsko okruženje udrugama koje se žele baviti socijalnim poduzetništvom.

Zadruga su još jedan tip poduzetničkih inicijativa koji je dosta raširen u zemljama Europske Unije, a temelje se na uzajamnoj pomoći članova. Prema ustaljenoj definiciji Hrvatskog saveza zadruga, zadruga je dobrovoljno udruženje u kojem svaki član sudjeluje neposredno i koje zajedničkim poslovanjem po načelu uzajamne pomoći unapređuje i zaštićuje svoj gospodarski i drugi profesionalni interes, u cilju ostvarenja svoje osobne i zajedničke dobiti ili drugih interesa zadrugara u skladu sa zakonom i pravilima zadruga. Ovaj oblik udruživanja, ali sa naglaskom na društvenu korist, jako je razvijen u Italiji gdje je i zakonski okvir u potpunosti usklađen s potrebama socijalnih zadruga, te pridonosi promociji ovog koncepta. Naime, sva socijalna poduzeća u Italiji imaju neku vrstu poreznih olakšice (PDV ili sl.) te sustave kreditiranja kroz zadružne banke ili etičke banke (posuđuju novac uz minimum kamata).





2. STRATEŠKO/ POSLOVNO PLANIRANJE U SOCIJALNOM PODUZEĆU

Velika većina organizacija koje se bave socijalnim poduzetništvom koristi strateško planiranje kao alat za uspješno funkcioniranje i ostvarivanje mjerljivih ciljeva. Konkurencija za pridobivanje bespovratnih sredstava i klijenata je velika te je ova činjenica nagla voditelje projekata socijalnog poduzetništva na jasno postavljanje dugoročnih ciljeva i načina njihovog ostvarivanja. S druge strane, čitav treći sektor je pod stalnim pritiskom donatora i vlada sa zahtjevima za transparentnim i odgovornim upravljanjem sredstvima, pa je i to dodatni razlog promocije strateškog upravljanja organizacijama. Ovdje ćemo govoriti o praktičnoj vrijednosti strateškog poslovnog planiranja za ostvarivanje ciljeva socijalnih poduzeća, njihovu održivost i opstanak na otvorenom tržištu.

ŠTO JE STRATEŠKO ILI POSLOVNO PLANIRANJE U SOCIJALNOM PODUZEĆU?

Strateško ili poslovno upravljanje je proces razvijanja realističnih srednjoročnih i dugoročnih ciljeva te identificiranje prioriteta koji će pomoći organizaciji da ostvari svoju svrhu. Uz definiranje prioriteta djelovanja, strateško upravljanje uključuje i proces identificiranja konkretnih akcija i proračuna potrebnih za ostvarenje ciljeva. Strategija ili poslovni plan je sveobuhvatan proces odlučivanja o tome kuda se uputiti i kako do tamo doći. Ključno za razvoj svake strategije je sam strateški proces te sadržaj strategije. Oba elementa trebaju biti prihvaćena od šire skupine dionika, odnosno svih onih koji mogu imati neki interes od sudjelovanja u poduzetničkom poduhvatu. Isto tako, dionici trebaju biti dio strateškog procesa, sudjelovati i davati svoje ideje kako razvijati socijalno poduzeće.

Tradicionalni alati poslovnog planiranja najčešće nisu prilagođeni specifičnim potrebama socijalnog poduzetništva. Orijevanost tradicionalnog poduzetništva na profit umanjuje vrijednost alata poslovnog planiranja u očima socijalnog poduzetnika i onemogućuje njihovu efikasnu uporabu. Ovaj kulturološki jaz može se prevladati uključivanjem društvene dimenzije odnosno vrijednosti same organizacije i njenih društveno korisnih ciljeva u proces poslovnog planiranja. Ovo ne znači staviti financijske koristi ispred društvene vrijednosti već iskoristiti poslovno planiranje za poboljšanje vlastitih kapaciteta i ostvarenje temeljne misije socijalnog poduzeća.



U kontekstu socijalnog poduzeća, strateški ili poslovni plan nam daje smjernice kako izvesti našu intervenciju, te kako njome upravljati, a u svrhu postizanja programskih ciljeva i svrhe same organizacije. Učinkoviti poslovni plan:

- Artikulira misiju socijalnog poduzeća
- Definira strategije ostvarenja misije na temelju detaljne analize potreba ciljane skupine, potrošača, tržišnih uvjeta, konkurencije i institucionalnog okvira socijalnog poduzeća.
- Definira specifične aktivnosti koje će potpomoći postizanju ciljeva
- Uspostavlja mjerljive pokazatelje učinka poduzeća kao i pokazatelje efikasne provedbe.
- Motivira zaposlenike na akciju
- Komunicira i prezentira ideje poduzeća sa širim skupinama dionika (donatorima, nadzornim odborom, partnerima, ciljnim skupinama, potrošačima)
- Predviđa potrebne resurse i troškove za provedbu programa
- Pruža temelj za jasno odlučivanje kod upravljanja

Strateški ili poslovni plan socijalnog poduzeća je višenamjenski alat. U fazi samog dizajna poduzetničkog pothvata pomaže nam da stalno provjeravamo njegovu izvedivost, realističnost i relevantnost za potrebe ciljane skupine i same organizacije. Priprema poslovnog plana zahtjeva detaljnu analizu okruženja; tržišta, konkurencije, potrošača, ciljane skupine, partnera i ostalih zainteresiranih dionika. Analiza nam omogućava realno sagledavanje situ-

acije oko našeg poduzetničkog pothvata i daje nam informaciju na koji način oblikovati naše strategije za uspješno pozicioniranje na tržištu i postizanje ciljeva poduzeća. Također nam omogućava sagledavanje izvedivosti i isplativosti pothvata te donošenje strateških odluka o daljnjem razvoju poslovanja.

Poslovni plan je **alat za praćenje** uspješnosti našeg poslovnog pothvata. Uspostavlja realistične i mjerljive pokazatelje za praćenje provedbe aktivnosti socijalnog poduzeća te njegove društvene i ekonomske učinke. Korištenje poslovnog plana kao alata za praćenje omogućava nam stalnu prilagodbu novim okolnostima na tržištu te redefiniranje ciljeva u skladu sa trenutnom uspješnošću poduzeća.

Strateški ili poslovni plan u kontekstu socijalnog poduzeća je i **komunikacijski alat**. Služi za prenošenje programske misije, ciljeva i metoda koje će se koristiti svim dionicima koji imaju interesa od pothvata; zaposlenicima organizacije, nadzornom odboru, donatorima, potrošačima i ciljnoj skupini. Kvalitetno izrađen plan je potvrda vjerodostojnosti organizacije pred dionicima (uključujući donatore), pokazuje ozbiljnost i strateški pristup organizacije, te je čini atraktivnijom za investicije i donacije.

Strateški ili poslovni plan definira načine na koji će biti alocirani **resursi za provedbu** poslovnog pothvata. Govori nam o razini početnih ulaganja, zatim operativnih svakodnevnih troškova, pomaže formirati cijenu naših proizvoda ili usluga te definira koliko je vremena potrebno za vraćanje uložene investicije. Također jasno govori dionicima pothvata gdje se ide i što se nastoji postići. Upravljački tim socijalnog poduzeća koristi poslovni plan kao **alat za upravljanje** organizacijom kontinuirano provjeravajući da

li se ide prema zacrtanim ciljevima te usklađujući strategiju u skladu s okolnostima na tržištu. Pomaže menadžmentu donijeti kritične odluke vezane uz poslovanje, prepoznati rizike i probleme koji se mogu pojaviti tijekom provedbe pothvata, ali i nove mogućnosti za razvoj tržišta i organizacije.

Dobro artikulirana misija, jasni ciljevi i obuhvatan plan akcije ključni su za motiviranje zaposlenika na aktivno sudjelovanje u poduzetničkom projektu. Ukoliko nije jasno što se želi postići pothvatom, teško će se stvoriti poticajno i suradničko okruženje koje nas može odvesti do ostvarenja misije socijalnog poduzeća. Dio svakog poslovnog plana je upravljanje i komuniciranje s vlastitim zaposlenicima, jasno definiranje njihovih uloga u programu, kontinuirano motiviranje te nagrađivanje za dobro odrađeni posao.

Iz dijela poslovnog plana koji govori o ciljanom tržištu dobivamo informaciju za izradu sveobuhvatne marketinške strategije socijalnog poduzeća. Istraživanjem tržišta dolazimo do informacije o našim potencijalnim potrošačima, njihovim potrebama i željama što nam daje podlogu za kreiranje efikasnih promotivnih kampanja, formiranje cijena i distribucijskih kanala.

Strateško planiranje u socijalnom poduzeću može se podijeliti u nekoliko faza:

1. Procjena organizacijske spremnosti
2. Razvoj poslovnog plana
3. Razvoj provedbene strategije
4. Finaliziranje i stavljanje poslovnog/strateškog plana u funkciju





1. Procjena organizacijske spremnosti

Prije kretanja u poduzetnički pothvat, organizacija koja ga želi inicirati mora provjeriti svoju spremnost i kapacitet za provedbu poduzetnički aktivnosti. Potrebno je vrednovati 4. slijedeća područja:

Misija i vrijednosti: Predviđanje i pripremanje za moguće učinke aktivnosti socijalnog poduzetništva na misiju i osnovne vrijednosti organizacije.

Organizacijska potpora: Procjena potpore za socijalno poduzetništvo među najvažnijim dionicima organizacije (zaposlenici, članovi odbora, donatori itd.).

Organizacijski kapaciteti: Procjena ima li organizacija potrebne vještine, iskustvo i kapacitete za socijalno poduzetništvo.

Financijska spremnost: Procjena je li organizacija financijski dovoljno zdrava i stabilna, ima li nevezana financijska sredstva i financijske sustave potrebne za provedbu socijalnog poduzetništva.

Misija i vrijednosti

Nevladine organizacije i neprofitne organizacije pokretači su socijalnog poduzetništva. Za razliku od standardnih aktivnosti organizacija civilnog društva koje se financiraju namicanjem sredstava od donatora i sponzora, socijalno poduzetništvo može značiti i odmak od temeljnih vrijednosti organizacije jer ne mora biti isključivo vezano uz postizanje misije organizacije. Učinci koje socijalno poduzetništvo

može imati na misiju organizacije potrebno je detaljno razmotriti prije odluke o pokretanju inicijative. Upravo nedostatak povezanosti temeljnih vrijednosti udruge i poduzetničkog pothvata može predstavljati problem za samu svrhu postojanja organizacije. Što se više organizacija udaljava od svoje prvobitne misije i ciljne skupine, aktivnost socijalnog poduzetništva obično postaje rizičnija. U tom slučaju, neprofitna organizacija dolazi u opasnost udaljavanja ne samo od svoje osnovne misije i vrijednosti, nego i od svojih organizacijskih kapaciteta, stručnosti i iskustva. Iz tog razloga se udruge više okreću onim poduzetničkim mogućnostima koje ispunjavaju njihove organizacijske ciljeve i samo su komercijalni produžetak postojećih aktivnosti. Ukoliko neka aktivnost može znatno financijski doprinijeti postizanju ciljeva organizacije, a nije kompatibilna s temeljnim vrijednostima organizacije, potrebno je dobro planirati poduzetnički pothvat, predvidjeti rizike i osigurati izlazne strategije ukoliko se pokaže kao preveliki teret za ostvarivanje svrhe organizacije.

Organizacijska potpora

Ulazak u socijalno poduzetništvo za organizaciju ponekad znači potpuno novi način razmišljanja, djelomice u neskladu sa stavovima i vrijednostima koji se gaje u trećem sektoru. Iz tog razloga je ideju socijalnog poduzetništva potrebno prenijeti svim dionicima u organizaciji kako bise dobilo njihovo razumijevanje i potpora. U planiranju socijalnog poduzetništva trebali bi sudjelovati oni dionici na koje se najviše računa u provedbi pothvata kao i oni koji mogu imati veliki interes od akcije. Najčešće su to uprava, nadzorni odbor, zaposlenici, donatori,

članovi ali i ciljne skupine ili korisnici organizacije. Dionici u Hrvatskoj najčešće su pozitivni prema ideji uvođenja koncepta socijalnog poduzetništva u njihove aktivnosti.¹ Najčešći razlozi tomu su povećane mogućnosti za održivost organizacije i nevezane prihode koji se mogu iskoristiti za projekte koji inače ne dobivaju potporu, dugoročno planiranje jer su prihodi od socijalnog poduzetništva dugotrajniji od projektnih sredstava te motivacija i predanost zaposlenika kakvu može stvoriti samo poduzetnička kultura i izazovi koje ona stavlja pred individualnog zaposlenika (tržišni zahtjevi, konkurencija, stalna prilagodba i sl.). Iako je socijalno poduzetništvo u načelu dobro prihvaćeno potrebno je primijeniti različite strategije kako bi se uklonile dvojbe zaposlenika oko ulaska u poduzetnički pothvat. To se može postići jasnim komuniciranjem zašto se želi ući u socijalno poduzetništvo, omogućavanjem zaposlenicima, ali i ostalim dionicima da sudjeluju u procesu planiranja pothvata, gdje će moći iskazati svoje kreativne potencijale.

Organizacijski kapaciteti

Socijalno poduzetništvo može zahtijevati drugačije vještine i znanja od onih koje se inače primjenjuju u udrugama civilnog društva pa je potrebno sagledati vlastite snage i slabosti kako bi se procijenilo da li organizacija posjeduje kapacitet za ulazak u poduzetnički pothvat. Planiranje socijalnog poduzetništva zahtijeva analitičke i poslovne vještine koje će možda biti potrebno unaprijediti kod zaposlenika da bi se uspješno uhvatili u koštac s novim izazovima. Tijekom samog procesa planiranja pothvata bit će potrebno razvijati kompetencije zaposlenika

1 Pokreni se - Iskustva održivog socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj, NESST, 2007

za bavljenje socijalnim poduzetništvom te stvoriti klimu u samoj organizaciji koja će biti inovativna i poticajna za nove ideje.

Financijska spremnost

Organizacija se smatra financijski spremnom za socijalno poduzetništvo ako njezina financijska sredstva zadovoljavaju dva osnovna kriterija: 1) postoje dovoljna sredstava za pokrivanje glavnih aktivnosti za najmanje jednu do dvije godine i 2) organizacija ima više različitih izvora financiranja.

Razvoj socijalnog poduzetništva je dugotrajan proces koji zahtjeva stabilne izvore financiranja barem za godinu-dvije. Razlog zbog čega je dobro imati više stabilnih izvora financiranja je mogućnost da neki od izvora više neće biti dostupan a potrebno je osigurati troškove za poslovanja koje možda u prvih nekoliko godina neće donositi očekivanu financijsku korist

2. Razvoj poslovnog plana

Slijedeći korak u strateškom planiranju je razvoj poslovnog plana koji počinje pripremom svih informacija, analiza i upoznavanje, uključivanje svih relevantnih dionika u sam proces strateškog/poslovnog planiranja. Proces izrade najčešće zahtjeva oformljavane radne skupine za strateško planiranje koja će uključiti sve relevantne aktere, s drugačijim perspektivama i gledištima razvoja organizacije odnosno poduzetničkog pothvata. Najčešće je riječ o menadžmentu, zaposlenicima i eventualno nadzornom

odboru te partnerima organizacije, ovisno o tome koliko akcija utječe na pojedine dionike. Radna grupa trebala bi voditi proces razvoja plana, organizirati radionice zajedničkog planiranja, analizirati podatke te prikupljati povratne informacije od relevantnih dionika o planu. Trebala bi se sastojati od menadžmenta organizacije, zaposlenika te ostalih dionika koji imaju neki interes od kretanja u poduzetnički pothvat. Sam razvoj plana može potrajati mjesecima jer se temelji na detaljnoj analizi prilika na lokalnom tržištu, potreba u lokalnoj zajednici koje je potrebno zadovoljiti te diskusiji sa svim ključnim dionicima o ciljevima koje je potrebno ostvariti. Ova inicijalna faza može uključiti početne konzultacije s dionicima oko sadržaja plana, ali i upoznavanje već postojećih klijenata, donatora i partnera sa početnom poslovnom idejom. Potrebno je na vrijeme upozoriti važne dionike da je razvoj nove poslovne ideje u procesu, te ih pravovremeno obavještavati o napretku. U ovoj fazi potrebno je prikupiti sve podatke o tržištu i potencijalnim mogućnostima za razvoj poduzetničkog pothvata te ih uzeti u obzir prilikom definiranja misije i vizije socijalnog poduzeća. Bilo bi dobro i definirati konačni izgled strategije/poslovnog plana. Pregled potencijalne strukture nalazi se u Prilogu 1.

Ključan dio pripreme poslovnog plana je analiza tržišta, koja će s obzirom na kompleksnost i dostupnost različitih izvora informacija oduzeti i najviše vremena. Naravno da će to ovisiti i o broju usluga i proizvoda koji će se razvijati, kompleksnosti djelatnosti u kojoj se nastupa te postojećoj ponudi na lokalnom tržištu. Dobra analiza tržišta mora obuhvatiti detaljan opis proizvoda ili usluge koju želimo plasirati na tržište, analizu ciljne skupine/potrošača kojima želimo prodati naš proizvod ili uslugu, sna-

ge i slabosti postojeće konkurencije te mogućnosti za distribuciju proizvoda u željenom području. Temeljna analiza početnih troškova i projekcija troškova također je potrebna kako bi se odredilo koliko je sredstava potrebno za pokretanje poduzeća te iz kojeg će se izvora financirati ti troškovi. Svaki plan pokriva točno određeno vrijeme provedbe, najčešće od 2 do 5 godina. Ukoliko prvi put pokrećemo socijalno poduzeće korisno je planirati na kraći rok jer je riječ o pilot projektu koji treba češće revidiranje ciljeva i metoda koje se koriste za njihovo postizanje. U svakom slučaju, strateški ili poslovni plan mora reflektirati realnu situaciju na tržištu, a ne isključivo vremenski okvir zadan od donatora ili investitora.

Poslovni plan je dinamičan dokument koji je potrebno mijenjati u skladu s promjenama na tržištu ili u samoj organizaciji. Ukoliko se dogode promjene u legislativi, dođe do zasićenosti tržišta ili neke druge okolnosti koje mogu utjecati na ostvarenje svrhe poduzeća, potrebno je promijeniti strateški smjer, zadati nove ciljeve te modificirati samu svrhu organizacije.

3. Razvoj provedbene strategije

Nakon prikupljanja podataka pristupa se temeljitoj analizi te davanju procjene o strateškoj orijentaciji poduzeća odnosno koje je točno aktivnosti potrebno poduzeti za ostvarenje ciljeva socijalnog poduzeća. Provedbena strategija ovisi o iskustvu organizacije u poslovanju i već osvojenim tržištima i klijentima. Strategije se odabiru zajedničkom odlukom i konsenzusom svih dionika u socijalnom poduzeću. Potencijalne strategije poduzeća mogu biti:

- Širenje broja klijenata/potrošača: ova strategija se gradi na već postojećem tržištu s postojećim klijentima. Moguće metode uključuju povećanje promotivnih aktivnosti, rebranding, zadržavanje starih klijenata, razvoj distribucije
- Razvoj novih proizvoda/usluga: uključuje razvoj na temelju već postojećih klijenata kojima se nudi novi proizvod ili usluga
- Razvoj novih tržišta: otvaranje novih tržišta za već postojeće proizvode; geografski ili segmentacijom postojećeg tržišta prema klijentima sa specifičnim potrebama
- Diverzifikacija; kombinira dvije prethodne strategije. Novi proizvodi za nova tržišta zbog gašenja postojeće potražnje ili smanjenih mogućnosti rasta

Prilikom odabira strategije potrebno je definirati aktivnosti koje nas vode do cilja, eventualno poboljšati dosadašnje aktivnosti, detaljno opisati karakteristike našeg proizvoda, odrediti ciljna tržišta i ciljne potrošače, identificirati ljudske kapacitete koje trebamo za aktivnosti te definirati objektivno mjerljive pokazatelje uspjeha poduzetničkog poduhvata.

4. Finaliziranje i stavljanje poslovnog/strateškog plana u funkciju

Nakon što su identificirane strategije potrebno je staviti poslovni plan u funkciju mobiliziranjem resursa i pokretanjem aktivnosti.



3. MARKETING U SOCIJALNOM PODUZEĆU

Marketing se bavi potrebama ljudi i pronalazi načine zadovoljenja tih potreba. Ali marketing nije samo vezan uz potrebe ljudi; ljudi kupuju ono što žele, a ne ono što nužno trebaju, tako da marketing stvara potražnju za nekim novim proizvodom. Jednostavno govoreći, marketing funkcija u poduzeću ili neprofitnoj ustanovi odgovorna je za usluživanje i servisiranje kupaca te za rad i koordinaciju s posrednicima i ostalim vanjskim organizacijama, poduzecima kao što su različiti distributeri roba, proizvoda, materijala, zatim agencije i slične organizacije koje sudjeluju u različitom gospodarskom okruženju. Zadatak je marketinga dakle stalno pronalaženje novih putova zadovoljavanja kupaca te stalno traženje novih tržišta. Marketing uključuje razvoj i upravljanje proizvodom koji će zadovoljiti određene potrebe te se usredotočuje na to da proizvod bude dostupan u pravo vrijeme i na pravom mjestu, po cijeni prihvatljivoj za kupca. To obuhvaća i prijenos informacija koji će pomoći kupcima da odluče hoće li proizvod uistinu zadovoljiti njihove potrebe. Marketing se može definirati i kao razmjena odnosno prijenos vlasništva nad dobrima, uslugama i idejama za neku određenu vrijednost. Da bi se provela razmjena potrebno je zadovoljiti nekoliko preduvjeta. Prvo je potrebno sudjelovanje najmanje dva pojedinca ili više njih ili organizacija. Zatim svaka strana

mora imati nešto od vrijednosti koju druga strana želi te je svaka strana spremna odreći se nečeg vrijednog što posjeduje kako bi dobila nešto od vrijednosti što ima druga strana. Također bi strane u razmjeni trebale biti u mogućnosti međusobno komunicirati da bi nešto od njihove vrijednosti bilo dostupno. Razmjena mora zadovoljavati i kupca i prodavača.

Marketing nastoji identificirati potrebe i želje potrošača te ih zadovoljiti proizvodnjom traženog proizvoda. Proces zadovoljavanja kupaca je kontinuiran te je potrebno nastaviti mijenjati, prilagođavati i razvijati proizvod kako bi se odgovorilo na želje i preferencije kupaca koje se stalno mijenjaju.

Marketinški splet

Glavne kategorije marketinških aktivnosti ili marketinški splet (4 P - price, product, promotion, place) predstavljaju specifičnu kombinaciju elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljenje potreba i želja ciljnih tržišta odnosno potrošača.

Marketinški splet sastoji se od četiri osnovne varijable koje je grupirao E. Jerome McCarthy.

Varijable 4P:

1. proizvod (odluka što će se proizvoditi robe, usluge, ideje, koje vrste proizvoda i kakva će biti obilježja proizvoda)
2. cijena (ključni element marketinškog spleta jer utječe na formiranje ukupnog prihoda; ovisi o nizu čimbenika kao što su obilježja proizvoda, troškovi proizvodnje, odnos ponude i potražnje na ciljnom tržištu, percepcija kupaca, konkurencija, poslovni ciljevi tvrtke, očekivanja članova distribucijskog kanala, elastičnost potražnje proizvoda)
3. promocija (prijenos informacija do kupca kroz različite kanale komunikacije prilagođene ciljnom tržištu; nastoje se prenijeti informacije o obilježjima proizvoda, posebnosti proizvoda, cijanama i načinu dostave)
4. prodaja i distribucija (odluka kako će se prodavati proizvod, izravno kupcima ili kroz razne prodajne kanale preko distributera)



Koncepcija marketinga je sve do 80-ih godina prošlog stoljeća definirala marketing isključivo kao poslovnu funkciju poduzeća odnosno upravljačku funkciju koja identificira, predviđa i zadovoljava potrebe potrošača ostvarujući na taj način profit za kompaniju. Današnji koncept marketinga razmatra širi okvir djelovanja marketinga koji uključuje društvenu i gospodarsku dimenziju. Društvenu dimenziju marketinga posebno je istraživao Philip Kotler te ustvrdio da se marketinškim aktivnostima bave i ostali akteri na tržištu kao što su neprofitne organizacije koje primarno nastoje zadovoljavati društvene potrebe i idu dalje od isključive prodaje dobara i usluga potrošačima. American Marketing Association (AMA) je 2008. u skladu s razvojem novog kon-

cepta marketinga kao društveno korisne aktivnosti predložila obuhvatnu definiciju marketinga koja je po svom sadržaju vrlo značajna za socijalne poduzetnike:

“Marketing je aktivnost, niz institucija i procesa kojima se kreiraju, komuniciraju, pružaju i razmjenjuju dobra koja imaju vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini.”

Društvena dimenzija marketinga je danas opće prihvaćena među istraživačima i praktičarima, a treći sektor je prihvaćen kao važan akter u društvu i gospodarstvu. Socijalna poduzeća u većini slučajeva za svoju misiju i ciljeve uzimaju neku društvenu promjenu i korist za određene skupine u društvu, a način postizanja istih se često temelji na promjenama u ponašanju pojedinaca. U skladu s ovim nastojanjima socijalnih poduzetnika, socijalni marketing može poslužiti kao učinkovit alat u postizanju društvene pomjene. Socijalni marketing je sve više priznat i zastupljen u javnosti. Britanska Vlada je 2004. u jednom od svojih priopćenja (Department for Health) naglasila “snagu socijalnog marketinga” te kako marketinški alati primjenjeni za opće dobro mogu podići razinu javne osviještenosti i utjecati na promjenu ponašanja. Iz tog razloga je u Velikoj Britaniji osnovan “National Social Marketing Centre” kao centralnu točku za istraživanje, osposobljavanje i savjetovanje u području socijalnog marketinga.

Slijedeća definicija socijalnog marketinga (Lazer, Kelley 1973) ponajbolje ocrtava važnost ovog područja za socijalno poduzetništvo:

“ Socijalni marketing se bavi primjenom marketinškog znanja, koncepata i tehnika za ostvarivanje

društvenih i gospodarskih ciljeva. Također je povezan s analizom društvenog utjecaja marketinških politika, odluka i aktivnosti.”

U skladu s ovom definicijom, socijalni marketing angažira tradicionalne marketinške aktivnosti u svrhu postizanja društveno korisnih ciljeva i promjene u ponašanju pojedinaca. Koncept marketinga u socijalnim poduzećima, kao uostalom i tradicionalni marketing, podrazumijeva teoretski okvir koji obuhvaća niz znanstvenih grana kao što su ekonomija, psihologija, sociologija, antropologija i komunikacijske teorije a kako bi se razumjele mogućnosti za promjenu pojedinaca i društva. Tradicionalni marketing se temelji na 4 P modelu ili marketinškom spleti ne uzimajući u obzir niz elemenata koji mogu biti važni za socijalnog poduzetnika kao što politike ili društvo u cjelini. Nacionalni centar za socijalni marketing iz Velike Britanije ponudio je nekoliko osnovnih elemenata socijalnog marketinga:

- Orijentacija na kupce
- Ponašanje
- Teorija
- Dubinsko razumijevanje ciljne skupine
- Razmjena
- Konkurencija
- Segmentacija
- Marketinški splet

Orijentacija na kupce

Orijentacija na kupca znači razviti široko razumijevanje o potrebama kupaca temeljeno na analizi



podataka dobivenih iz što je moguće više izvora. Potrošač se smatra aktivnim sudionikom u ovom procesu te ga je potrebno uključiti izravno u proces izrade marketinških planova kroz direktan pristup. Socijalni marketari promatraju potrošača iz drugog kuta od onih tradicionalnih, razloge zbog čega potrošači ne kupuju njihove proizvode i ne prihvaćaju njihove ideje uvijek traže u vlastitim nedostacima i nedovoljno prilagođenoj marketinškoj strategiji, a ne u nerazumijevanju potrošača. Uloga socijalnog marketara je graditi i unaprijeđivati odnose s potrošačima te tražiti njihov doprinos za dublje razumijevanje potreba i želja.

Ponašanje

Bit društvenog marketinga je razumjeti ponašanje potrošača te ga pokušati promijeniti odnosno postići mjerljiv i dugotrajan učinak na ponašanje i svijest potrošača. Strategija pristupa potrošaču mora biti temeljena na detaljnoj analizi ponašanja. Promjena stavova potrošača mora biti dobrovoljna i imati očite koristi za pojedinca i društvo.

Teorija

Marketing u socijalnom poduzeću trebao bi uzeti u obzir i različite teorije o ponašanju te voditi računa na koji način potrošači stječu određene vrijednosti i stavove. Ovo će također oblikovati naše marketinške strategije. Posebno je važno naglasiti utjecaj okoline na ponašanje potrošača i to izravne okoline, obitelji, prijatelja, lokalne zajednice te šireg društvenog uređenja i normi te kulture u kojoj žive. Jedan od

ciljeva socijalnog poduzeća je podizanje razine svijesti pojedinca o potrebi mijenjanja društva na bolje a različite bihevioralne teorije mogu omogućiti bolje razumijevanje konteksta u kojem pojedinac djeluje, njegovih osobnih motivacija te načina reagiranja u različitim situacijama. Teorija nam predstavlja važan element u kreiranju aktivnosti koje će u potpunosti biti prilagođene potrošaču.

Dubinsko razumijevanje ciljne skupine

Svaki program ili intervencija socijalnog poduzeća mora uključiti dubinsko razumijevanje ciljne skupine potrošača. Posebno je važno prilikom dubinske analize ciljne skupine uzeti u obzir kompleksnost motiva i situacija u kojima pojedinac odlučuje o izboru ponašanja. Proces odluke ima više faza, od indiferentnosti do eventualne promjene u ponašanju koja nas može odvesti do prihvaćanja novog sustava vrijednosti. Transteoretski model (TTM) promjene govori o 5. faza odlučivanja kod pojedinca:

1. Faza predrasmišljanja

- osoba nema namjeru promijeniti ponašanje u bliskoj budućnosti,
- neinformirana je ili slabo informirana o posljedicama ponašanja,
- možda je pokušala promjenu, ali je postala obeshrabrena,
- izbjegava pričati, čitati ili misliti o visokorizičnom ponašanju,
- izgleda kao 'tvrd orah', nemotivirana, ne surađuje ili nije spremna za promjenu.

2. Faza razmišljanja

- osoba počinje misliti da ipak ima problem
- počinje odmjeravati argumente ZA i PROTIV promjena ponašanja,
- osoba nije spremna za tradicionalne programe orijentirane na akciju.

3. Priprema

- osoba je možda postavila sebi cilj da se promijeni,
- odlučila se na promjenu, ima i plan akcije,
- te osobe dobri su kandidati za programe orijentirane na akciju

4. Faza akcije

- osoba je promijenila ponašanje u posljednjih šest mjeseci,
- staro problematično ponašanje više ne postoji, ali je novo ponašanje i dalje 'neudobno',
- to je i faza ranjivosti,
- osoba osjeća dobrobiti od pozitivnog pomaka i stvaraju se strategije za sprečavanje povratka na staro.

5. Faza održavanja

- novo ponašanje je automatsko, osoba se dobro osjeća, zahtijeva manje svjestan napor,
- osoba radi na tome da spriječi rizično ponašanje,

- osoba je više samouvjerena da može nastaviti s promjenama,
- ta faza obično traje od šest mjeseci do pet godina,
- to je i dobra faza za regrutiranje volontera.

TTM model je razvijen za kliničku uporabu u psihoterapiji, ali može pružiti i važan oslonac socijalnim poduzetnicima i onima koji proučavaju ovo područje u razmatranju zbog čega njihove intervencije i kampanje ne utječu na promjene u ponašanju ciljnih skupina i šire javnosti.

Razmjena

Socijalni marketing uključuje analizu razmjene odnosno razumijevanje što pojedinac od svoje vrijednosti mora dati da bi zauzvrat dobio neku korist. Razmjena se definira kao proces razmjene resursa ili vrijednosti između minimalno dvije strane čiji je osnovni motiv zadovoljavanje određenih potreba. Da bi se dogodila razmjena, prema konceptu socijalnog marketinga, pojedincu se mora ponuditi nešto od vrijednosti kako bi se dogodila promjena u ponašanju. Pokazalo se da su potrošači voljni promijeniti ponašanje ukoliko su primljene koristi veće od troškova nabave dobra. Socijalno poduzeće uključuje u razmjenu i neopipljiva dobra simboličkog značenja za potrošača kao što je primjerice ideja "fair trade" proizvoda. Potrošačima se nudi da budu sudionicima u razmjeni proizvoda od kojih konkretnu korist imaju siromašni poljoprivrednici u nerazvijenim zemljama. Time potrošač doprinosi poboljšanju stanja određene skupine kojoj treba pomoć i sudjeluje u

promicanju društvene jednakosti. Ovi i slični proizvodi govore o životnom stilu i stavovima osobe koja ih kupuje pokazujući određenu razinu osviještenosti za društvene probleme i određenu razinu djelovanja u njihovom rješavanju.

Konkurencija

Socijalno poduzeće mora analizirati konkurenciju kako bi preuzeli dobre poteze svojih konkurenata, a izbjegli njihove pogreške. Konkurencija se ne odnosi samo na druge organizacije već i na temeljne snage koje imaju utjecaj na tržište, a to su potrošači, dobavljači, mogućnost zamjene proizvoda za slični, novi ulasci na tržište i na kraju, rivalitet organizacija na tržištu. Potrebno je izabrati područje na tržištu u kojem je poduzeće u prednosti (ljudi, proizvodi i usluge su tri najvažnije prednosti) i može ostaviti dobre rezultate. Socijalno poduzeće mora uzeti u obzir i utjecaje ponašanja pojedinaca i skupina u društvu kada analizira snage koje utječu na dobivanje određenog udjela na tržištu. Socijalni marketar si mora postaviti pitanje koji faktori mogu negativno utjecati na promjenu ponašanja kod potrošača i pokušati pronaći rješenje.

Segmentacija

Potrošači su osobe koje kupuju određene proizvode **radi zadovoljavanja individualnih i društvenih potreba**. Različit spektar proizvoda upotpunjuje i različite potrebe pojedinaca i mora se imati u vidu različito ponašanje potrošača u pogledu izbora proizvoda. Poznavanje potreba potrošača kao i istraživanje i

analiza tržišta je od presude važnosti za uspjeh poduzetničkog pothvata. Segmentacija tržišta omogućava određivanje ciljnog tržišta i pravog načina zadovoljavanja zahtjeva tržišta.

Segmentacija tržišta je postupak podjele tržišta u različite grupe kupaca (korisnika) koji bi mogli zahtjevati određene proizvode ili usluge. Poduzetnik mora identificirati različite načine segmentacije tržišta kako bi odbarao najprimjerniji način kreiranja grupa kupaca. Nakon toga, pristupa se izboru ciljnog tržišta (procjena i izbor jednog ili više tržišnih segmenata) i određivanju pozicije proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju. Potrebno je odabrati onaj segment tržišta na kome će se moći postići željeni uspjeh na ciljnom tržištu.

Zemljopisna (prostorna) segmentacija predstavlja alokaciju korisnika odnosno kupaca, po različitim **zemljopisnim (prostornim) područjima**, kao što su općine, gradovi, županije, države i slično. Poduzetnik može odlučiti djelovati na jednom ili više prostornih područja ili na svim, s tim što se mora obratiti pozornost na razlike između segmenata i područja.

Demografska segmentacija se sastoji u podijeli kupaca ili korisnika **na osnovu demografskih varijabli**: spol, godine starosti, obrazovanje, zanimanje, materijalni status i slično. Podaci se dobivaju kombiniranjem primarnih i sekundarnih izvora, istraživanjem domaćinstava ili pojedinaca, itd.

Prema **psihografskoj** segmentaciji korisnici se dijele prema karakteristikama **životnog stila** korisnika: na osnovu pripadnosti određenom **društvenom sloju, načinu života ili osobnim karakteristikama**.





Korisnici iz jednog istog demografskog segmenta mogu imati vrlo različite psihografske profile.

Bihevioristička segmentacija dijeli korisnike u četiri grupe na osnovu njihovih **znanja, stava, upotrebe ili reakcije prema ponudi**. Mnogi stručnjaci smatraju da su bioheviorističke varijable najbolje polazište za oblikovanje tržišnih segmenata.

Segmentacija **prema statusu** korisnika, odnosno kupaca određenih proizvoda (usluga) dijeli korisnike na tri kategorije: **stalni korisnici (kupci), potencijalni kupci i bivši kupci**. Staro je marketinško pravilo da je pet puta skuplje osvojiti novog klijenta nego zadržati postojećeg, te iz toga proizlazi da je posebnu pozornost potrebno uložiti na pretvaranje potencijalnih u stalne korisnike.

Geodemografska segmentacija se zasniva na hipotezi da **ljudi dijele demografske karakteristike**, ukuse, sisteme vrijednosti, kupovne navike i sl. sa svojim najbližim susjedima. Rezultat segmentacije sadrži demografske informacije sumirane po prostornim jedinicama; naselje, grad, općina, županija, regija i sl.

Segmentacija **prema korisnosti** detektira **pogodnosti** pri kupovini koje određeni korisnici žele: dodatne usluge, posebne usluge, posebna cijena, rok isporuke i sl.

Marketinški splet


Program socijalnog marketinga mora se temeljiti na miksu različitih aktivnosti i metoda pristupanja tržištu i proizvodu. Uzimaju se u obzir tradicionalni ele-

menti marketinškog spleta kao što su proizvod, cijena, promocija i distribucija, ali i dodatni koji mogu imati utjecaj na socijalno poduzeće kao što su:

- Ljudi (people) – ima li tim dovoljno kapaciteta
- Svrha (purpose) – u kojoj mjeri se ispunjava svrha organizacije
- Proces (process) – postoje li standardi kvalitete koji će promovirati horizontalne teme poput zaštite okoliša

Socijalni marketing ne koristi se isključivo za dobrobit organizacije već uzima u obzir i dobrobit za pojedinca i društvo u cjelini. Ova činjenica utječe na marketinške aktivnosti te se očekuje od socijalnog marketinga da što je više moguće uključi dionike i potrošače u proces provedbe aktivnosti. Zadatak socijalnog marketinga nije samo prodati proizvod već i kontinuirano obrazovati te podizati svijest potrošača kako bi postao aktivan sudionik u procesu razmjene..





4. UPRAVLJANJE LJUDIMA U SOCIJALNOM PODUZEĆU

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odatost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.

Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, na primjer porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost poduzeća, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika. Ulaganje u ljude, privlačenje i motiviranje najboljih zaposlenika čini ključnu razliku

koja dijeli uspješne od neuspješnih organizacija. Učinkovito upravljanje ljudima obuhvaća pitanja politike zapošljavanja u poduzeću, nagrađivanje zaposlenika za postignute ciljeve i motiviranje na rad i razvoj u skladu s individualnim aspiracijama radnika i poslovnim ciljevima poduzeća. Direktna korist od efikasnog upravljanja ljudima je prije svega veće zadovoljstvo zaposlenika unutar organizacije, njihova veća lojalnost i posvećenost ciljevima poduzeća, veća kvaliteta rada individualnog zaposlenika te njihova veća produktivnost. Na razini organizacije ovo može dovesti do rasta profitabilnosti i konkurentnosti poduzeća te ostvarivanja društvene misije organizacije.

Upravljanje ljudskim potencijalima u tradicionalnim poduzećima obuhvaća:

- Strategiju upravljanja ljudskim potencijalima
- Planiranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- Politiku selekcije i regrutiranja zaposlenika
- Razvoj i usavršavanje zaposlenika
- Nagrađivanje zaposlenika
- Motivaciju i mjerenje učinka zaposlenika

Upravljanje ljudima je kompleksna zadaća kako u tradicionalnom poduzeću tako i u inicijativama socijalnog poduzetništva. Izazovi socijalnog poduzeća u upravljanju ljudskim potencijalima mogu biti i kompleksniji jer je potrebno uključiti niz elemenata i dionika koji su nepoznati profitnom sektoru. Prije svega riječ je o nizu različitih dionika koje je potrebno uključiti u upravljanje socijalnim podu-



zećem kao što su zaposlenici, volonteri, donatori i ciljne skupine kojima se nastoji pomoći djelovanjem socijalnog poduzeća. Upravljanje ljudima u socijalnom poduzeću mora uzeti u obzir misiju organizacije i kontekst u kojem djeluje te posebno obratiti pažnju na specifičnosti volontera kao bitne sastavnice svih neprofitnih organizacije. Iako se čini da korporativno upravljanje ljudskim potencijalima ne može zadovoljiti potrebe socijalnog poduzeća odnosno da metode nisu kompatibilne zbog različitosti organizacija, metode i pristupi koji se koriste u tradicionalnom upravljanju ljudima mogu se na dobar način iskoristiti i u neprofitnom sektoru. Petar F. Drucker ističe da nema područja u kojem postoji veća razlika između profitnih i neprofitnih organizacija nego što je to upravljanje ljudima i odnosima. Navodi da je posebno važno u neprofitnim organizacijama da zaposlenici budu motivirani (iako motivacija nije primarno novčana), da imaju jasan osjećaj uključenosti, doprinosa i postignuća. Zaposlenici i volonteri u neprofitnim organizacijama duboko su predani društvenom poslanju kojim se organizacija bavi te su inspirirani mogućnošću „da nešto promjene/ donesu promjenu“ i zato nije najveći izazov kako pronaći motivirane ljude (jer oni već traže prilike u neprofitnom sektoru) već kako kanalizirati njihovu energiju da se ostvare organizacijski ciljevi (misija). Kako bi neprofitna organizacija ostvarila svoju misiju potrebni su motivirani i sposobni zaposleni koji svojim poletom, inteligencijom, energičnošću i entuzijazmom uspješno rješavaju tekuće zadatke i na taj način ostvaruju ciljeve organizacije.

Kategorije upravljanja ljudskim potencijalima u socijalnim poduzećima uključuju:

- Usklađivanje s misijom (strateško upravljanje ljudima)
- Politiku zapošljavanja
- Skladni radni odnosi (komunikacija i uključivanje zaposlenika)
- Nagrađivanje zaposlenika

Usklađivanje s misijom (strateško upravljanje ljudima)

Ključno za svako socijalno poduzeće je usklađivanje upravljanja ljudskih potencijala s misijom organizacije. Plan ili strategija upravljanja ljudima u socijalnom poduzeću mora se osloniti na društveno korisne ciljeve koje organizacija želi postići. Potrebno je uskladiti načine upravljanja ljudima s poslovnim ciljevima organizacije sadržane u poslovnom planu. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima u nekoj organizaciji označava sustavno i promišljeno razvijanje ljudskih potencijala usmjereno na postizanje i razvijanje organizacijske sposobnosti i osiguravanje relevantne konkurentske prednosti u svrhu ostvarivanja stratezijskih ciljeva poslovanja. Proces planiranja ljudskih potencijala označava prevođenje organizacijske strategije, poslovnih planova i programa u određeni broj ljudi sa određenim kompetencijama. Ovaj proces u kontekstu socijalnog poduzeća ima svoje specifičnosti. Osnovno pitanje koje si mora postaviti svaka organizacija je koliko ljudi je potrebno za ostvarivanje poslovne strategije. Broj ljudi koje je potrebno angažirati možemo iščitati iz pretpostavljene dinamike razvoja poslovanja poduzeća kako smo to zamislili u poslovnom planu te iz informacija o zahtjevima proizvoda i procesi-

ma koji će se provoditi. Uskladiti planiranje ljudskih potencijala sa misijom organizacije (i definiranje potrebnog broja zaposlenika) često znači prilagoditi se posebnostima ciljne skupine kojima poduzeće nastoji pomoći svojim djelovanjem (npr. ukoliko se radi o poduzeću koje se bavi osposobljavanjem i zapošljavanjem ranjivih skupina u društvu). Procesi upravljanja ljudima moraju na adekvatan način odgovoriti na potrebe ciljne skupine u pogledu stručne psihosocijalne potpore i zakonski predviđenih mjera pomoći za određene skupine. Ovdje često može biti riječi o skraćenom radnom vremenu (za osobe s invaliditetom, ovisnike i druge skupine), prilagodbi radnog mjesta, odnosno opisa radnog mjesta posebnostima ciljne skupine. Ovi faktori utječu na poslovanje pa je potrebno osmisliti strategiju koja će pomiriti potrebe poslovanja s potrebama ciljne skupine. Osim broja ljudi potrebno je identificirati kompetencije odnosno znanja, vještine i sposobnosti koje zaposlenici moraju imati za potrebe poslovanja i ostvarenje misije poduzeća. Da bi se definirale kompetencije potrebno je popisati aktivnosti koje će se obavljati te uspostaviti minimalne standarde kvalitete provedbe istih. Nakon toga moguće je definirati koja znanja, vještine i stavove moraju imati potencijalni zaposlenici.

Način na koji ćemo osigurati potrebne ljude je jedno od ključnih strateških pitanja za poslovanje organizacije. Planiranje ljudi često ovisi o ponudi na lokalnom tržištu rada odnosno da li lokalna zajednica ima na raspolaganju znanja i vještine koja su nam potrebna za poslovanje. Često su lokalna tržišta rada, naročito u depriviranim područjima, u deficitu s kvalitetnom radnom snagom kakva se traži za popunjavanje radnih mjesta u socijalnom poduzeću. U skladu s tim





potrebno je razviti strategiju internog razvijanja kapaciteta organizacije te planirati volonterski rad kao stalnu i sustavnu podršku u poslovanju.

I zadnje strateško pitanje je na koji način pripremiti zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja. Ovdje se misli na uspostavu sustava osposobljavanja, na samom radnom mjestu i osposobljavanja koja provode druge organizacije. Osposobljavanje na radnom mjestu znači prenošenje praktičnih znanja i vještina vezanih uz određene pozicije u organizaciji (npr. menadžerske pozicije, proizvodnja, marketing, distribucija itd.). Interna osposobljavanja na radnom mjestu mogu provoditi iskusni zaposlenici (mentori) i najčešće su vezana uz uvođenje u posao, ali i za uvođenje organizacijskih promjena, novih poslovnih procesa, proizvoda ili usluga koje će se plasirati na tržište. Zaposlenike je potrebno osposobljavati i u novim metodama rada, novinama koje donose različiti zakoni koje je potrebno provoditi, ali i u upravljanju samim poduzećem, za voditelje i menadžment. Ovakva osposobljavanja provode vanjske organizacije pa je u većini slučajeva potrebno osigurati dodatna sredstva za kontinuirano profesionalno usavršavanje zaposlenika.

Politika zapošljavanja

Pronaći i zadržati prave ljude ključni je zadatak menadžmenta socijalnog poduzeća. Neprofitne organizacije čiji rad se temelji na ispunjenju misije shvaćaju važnost ljudi, njihovih sposobnosti, znanja i predanosti te potrebe razvijanje ove funkcije menadžmenta. Prvi korak kod procesa zapošljavanja je detaljno analizirati potrebe za radnom snagom.

Potrebe za zaposlenicima su povezane s misijom organizacije odnosno specifičnim funkcijama u poduzeću i aktivnostima kojima se žele ostvariti poslovni ciljevi. Na osnovu detaljnog popisa funkcija i aktivnosti koje će se obavljati u poduzeću može se izraditi popis radnih mjesta te ključnih kompetencija za svako predviđeno radno mjesto. Analiza potreba može se raditi kroz upitnike postojećim zaposlenicima, studiju radnih performansi, metodom opservacije, intervjua ili kombiniranjem više različitih metoda.

Prema istraživanjima provedenim u Velikoj Britaniji na organizacijama iz neprofitnog sektora najvažnije kompetencije koje moraju imati zaposlenici su timski rad, komunikacijske vještine, rješavanje problema i vještine pregovaranja.

Kod samog zapošljavanja potrebno je imati dobro napisan objektivan opis posla u kojemu se navode tražene vještine, tehničke, obrazovne, određuju dužnosti i odgovornosti, te opisuju mogućnosti za učenje i razvoj zaposlenika, sustav nagrađivanja, te načine na koje će zaposlenici doprinosti ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Praksa socijalnih poduzeća je pokazala da naglasak prilikom zapošljavanja treba biti na vještinama i znanjima koje ima potencijalni zaposlenik, a ne na formalnim kvalifikacijama. Privlačenje kvalitetnih kadrova u socijalna poduzeća često može biti problem jer se neprofitni sektor ne može mjeriti po visini dohodaka s privatnim sektorom. Kako su kompetencije koje bi trebali imati zaposlenici socijalnih poduzeća cijenjene i tražene na tržištu rada, potrebno je osmisliti kvalitetne strategije za privlačenje novih zaposlenika i zadržavanje postojećih. Često se organizacije iz neprofitnog

sektora okreću vlastitim resursima i internom zapošljavanju odnosno unaprijeđivanju vlastitih zaposlenika ili volontera. Ova mogućnost se uvelike koristi ali sa sobom nosi i neke nedostatke, prije svega zatvorenost organizacije u vlastite okvire, nedostatak pozitivne fluktuacije zaposlenika, manjak raznolikosti i novih ideja koje mogu doći od ljudi angažiranih na otvorenom tržištu rada. Manjak specifičnih znanja i vještina u socijalnim poduzećima može se nadoknaditi radom volontera i njihovim regrutiranjem u stalne zaposlenike organizacije. Volonterski rad u socijalnim poduzećima mora biti dobro planiran kako bi proizvodio željene učinke. Potrebno je razviti programe volontiranja koji će jasno definirati njihova prava i obveze te ih rasporediti na pozicije u organizaciji gdje će opterećenje upravljanjem volonterima biti najmanje te gdje mogu najviše doprinijeti svojim radom. Sustav motiviranja volontera i stalne supervizije također je neizostavan u svakom osmišljenom programu za volontiranje. U slučaju problema sa zapošljavanjem u socijalnom poduzeću, a imajući na umu i ograničene resurse organizacije, potrebno je razvijati vještine ključnih zaposlenika koje se mogu prenositi na različita područja djelovanja u poduzeću. Strategija zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika može se temeljiti na nekoliko ključnih zaposlenika koji posjeduju specifična i prenosiva znanja i vještine te privremenim zaposlenicima i kadrovima koji se stalno mijenjaju i čija je osnovna zadaća podržavanje ključnih zaposlenika. Problem kod socijalnih poduzeća je i nesigurnost zaposlenja čak i za ključne zaposlenike jer je financiranje često ovisno o donacijama i bespovratnim sredstvima. Ova činjenice može negativno utjecati na međuljudske odnose u organizaciji i dovodi do učestale fluktuacije zaposlenika. Jednakost u zapošljavanju je

važan element politike zapošljavanja u socijalnom poduzeću. U prvom redu ovdje se radi o poštivanju legislative vezane uz pozitivnu diskriminaciju određenih ciljnih skupina prilikom zapošljavanja, ali je povezano i sa upravljanjem raznolikostima u samoj organizaciji. Kod odabira zaposlenika posebno se mora voditi računa o individualnim kompetencijama i karakteristikama budućih zaposlenika jer je većina socijalnih poduzeća mikro zajednica sa čvrsto definiranim identitetom i organizacijskom kulturom.

Nakon što su odabrani novi zaposlenici potrebno ih je na kvalitetan način uvesti u posao. Organizacije u neprofitnom sektoru trebale bi imati razvijen sustav uvođenja novih zaposlenika u radne zadatke koji će trajati određeni vremenski period i biti pod supervizijom iskusnog zaposlenika. Prilikom uvođenja u posao potrebno je novog zaposlenika upoznati s ciljevima i misijom organizacije, organizacijskom kulturom, pravima i obvezama te ga poučiti kako obavljati zadatke koji su vezani uz specifično radno mjesto. Novi zaposlenik mora znati kakav je sustav nagrađivanja te na koji način njegova specifična pozicija doprinosi ostvarenju misije organizacije.

Skladni radni odnosi (komunikacija i uključivanje zaposlenika)

Uključivanje zaposlenika i drugih dionika u razvoj poslovanja je ključno za uspješno vođenje socijalnog poduzeća i ostvarivanje motivirajuće organizacijske klime. Zaposlenike socijalnih poduzeća motivira sama svrha socijalnog poduzeća i činjenica da rade za opće dobro, međutim je potrebno održavati ovu visoku razinu motiva kontinuirano i sistematič-

no. Ponajbolji način da se osiguraju kvalitetni odnosi i visoka razina motiviranosti je kroz uključivanje zaposlenika u razvoj ideja koje mogu doprinijeti poslovanju poduzeća te stalno konzultiranje zaposlenika o važnim odlukama koje se donose na razini poduzeća. Ukoliko se žele uvesti promjene u organizaciji potrebno je omogućiti zaposlenicima da se osjećaju kao važan faktor u procesu promjena. Sve ideje i strateške odluke poduzeća moraju se na adekvatan način komunicirati sa zaposlenicima, moraju biti dobro informirani i imati mogućnost u odlučivanju o zaokretu kojeg će eventualno raditi poduzeće zbog promjena na tržištu ili u širem društvenom kontekstu. Skladne radne odnose moguće je graditi i kroz sustave nagrađivanja koji će biti povezani s izvedbom čitave organizacije, a radi osnaživanja zajedničkog identiteta i osjećaja zajedničkog postignuća. Potrebno je također razviti interne komunikacijske kanale koji će omogućiti pravovremenu obaviještenost svih zaposlenika o događanjima u poduzeću (newsletter, elektronska pošta itd).

Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika

Postizanje zadanih ciljeva motivirano je sustavom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Nagrađuje se što je zaposlenik postigao i kako je ostvario zadane ciljeve. Sustav nagrađivanja mora biti transparentan i dostupan svim zaposlenicima kao i sustav napredovanja odnosno da su jasni kriteriji i mogućnosti napredovanja.

Motivacija je emocija ili potreba čovjeka koja ga potiče na djelovanje, spremnost da sudjeluje u postizanju ciljeva poduzeća.

Teorije motivacije: ovisno o naglasku na različite dimenzije ljudskog ponašanja, najčešće se klasificiraju u 3 kategorije teorija motivacije:

1. **Teorije potreba** – tvrde da pojedinac osjeća potrebu, znači da on osjeća neku unutarnji stimulans koji ga tjera da se suoči sa svojom okolinom u želi da zadovolji tu potrebu i tako uspostavi ravnotežu. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želi da čovjek zadovolji, jednu ili više, od pet **općih potreba**:

Fiziološke potrebe obuhvaćaju potrebe za hranom, vodom, odjećom i utočištem, na najnižoj su stepenici – povezano s onim što novac može kupiti

Potrebe za sigurnosti – počinje nakon zadovoljenja fizioloških potreba, misli se na zaštitu od opasnosti kao što su vatra ili oluja, zaštitu na radu, potreba za ekonomskom sigurnošću (sigurnost zaposlenja)

Socijalne potrebe – odnose se na uključivanje čovjeka u društvenu zajednicu i njegovu ulogu u njoj - prihvaćanje, prijateljstva, osjećaji, ljudi imaju potrebu da ih se želi, traži, druženje

Poštovanje samoga sebe – potreba visokog ranga, čovjek želi osjećati da je po nečemu važan, što mu stvara samopouzdanje i čuva ga od povreda i omalovažavanja drugih i u isto vrijeme on mora dobiti od okoline neku vrstu potvrde tog značaja ili važnosti.

Potrebe za realizacijom sposobnosti – najvišeg ranga, čovjek se želi razviti do granica svojih prirodnih mogućnosti, primijeniti sva svoja znanja i sposobnosti.





2. **Teorije vanjskih utjecaja**, temelje se na činiocima okruženja koji utječu na ponašanje ljudi. Vanjski činioci su: proizvodna politika poduzeća, rukovođenje, međuljudski odnosi, nagrađivanje, sigurnost posla, uvjeti rada, status poduzeća
3. **Teorije očekivanih rezultata** počivaju na pretpostavci da je motivacija za rad prisutna u svakom čovjeku kao motorna snaga koja ga vodi prema većem učinku. Kada učinak donosi nagradu (u obliku dohotka, pohvale, premještaja) donosi i zadovoljstvo, a ono pridonosi povećanju motivacije.

Nagrađivanje u socijalnom poduzeću

Nagrađivanje u socijalnom poduzeću uvelike ovisi o financijskim mogućnostima koje nisu pretjerano velike pa se strategije nagrađivanja temelje na uvođenju fleksibilnog radnog vremena, slobodnom izboru radnih zadataka, upućivanju na edukacije te unaprjeđivanju talentiranih i zaslužnih zaposlenika. Posebno se vodi računa o usklađivanju privatnog i poslovnog života zaposlenika kroz omogućavanje fleksibilnih radnih aranžmana te kroz rad kod kuće. Za motiviranje zaposlenika naročito je važno sudjelovanje u odlučivanju o poslovnoj strategiji te uključivanje u razvoj i provedbu inovativnih projekata. Samostalno kreiranje radnog mjesta i opisa poslova koje mora obavljati zaposlenik također je mogućnost za nagrađivanje za uspješan rad.

Može se primijeniti nekoliko postupaka u redizajniranju radnih mjesta:

1. **proširenje radnog mjesta** davanje zadaća, prvenstveno u horizontali i mnogo labavije granice u opisu posla.
2. **rotacija radnih mjesta** Pojačava se interes, upoznaje posao kolega, pojačava motivaciju za rad. Nije komplicirano ili skupo, ali zahtijeva neke zahvate u osposobljavanju (treningu). Pozitivno: utječe na radnika da stalno nešto uči, razvija se i mijenja.
3. **obogaćivanje posla** predstavlja vertikalno opterećenje za radnike. Postepeno se dodaju se novi poslovi, čak oni što ih obavlja menadžment. Dovodi do neposredne zamjene rukovoditelja, čak i do unapređenja. Radniku se proširuju horizont, zadovoljavaju motivi višeg ranga, sudjeluje u inovacijama.
4. **autonomne radne grupe** znače kreiranje nove socijalne sredine (strukture) za izvršavanje pojedinih zadaća. Timski zadaci s potpunom slobodom izvršenja i odgovornošću. Delegira se odgovornost koja se onda znatno za svakog povećava, raste interes, motivacija, zadovoljstvo i osjećaj pripadnosti poduzeću, kroz to proizvodnost i uspjeh u poduzeću.

U nekim slučajevima nagrađivanje može biti i novčano, naročito ukoliko je zaposlenik ili organizacijska jedinica uspješno završila neki posao, ali ovaj oblik nagrađivanja manje je zastupljen u socijalnom poduzeću.

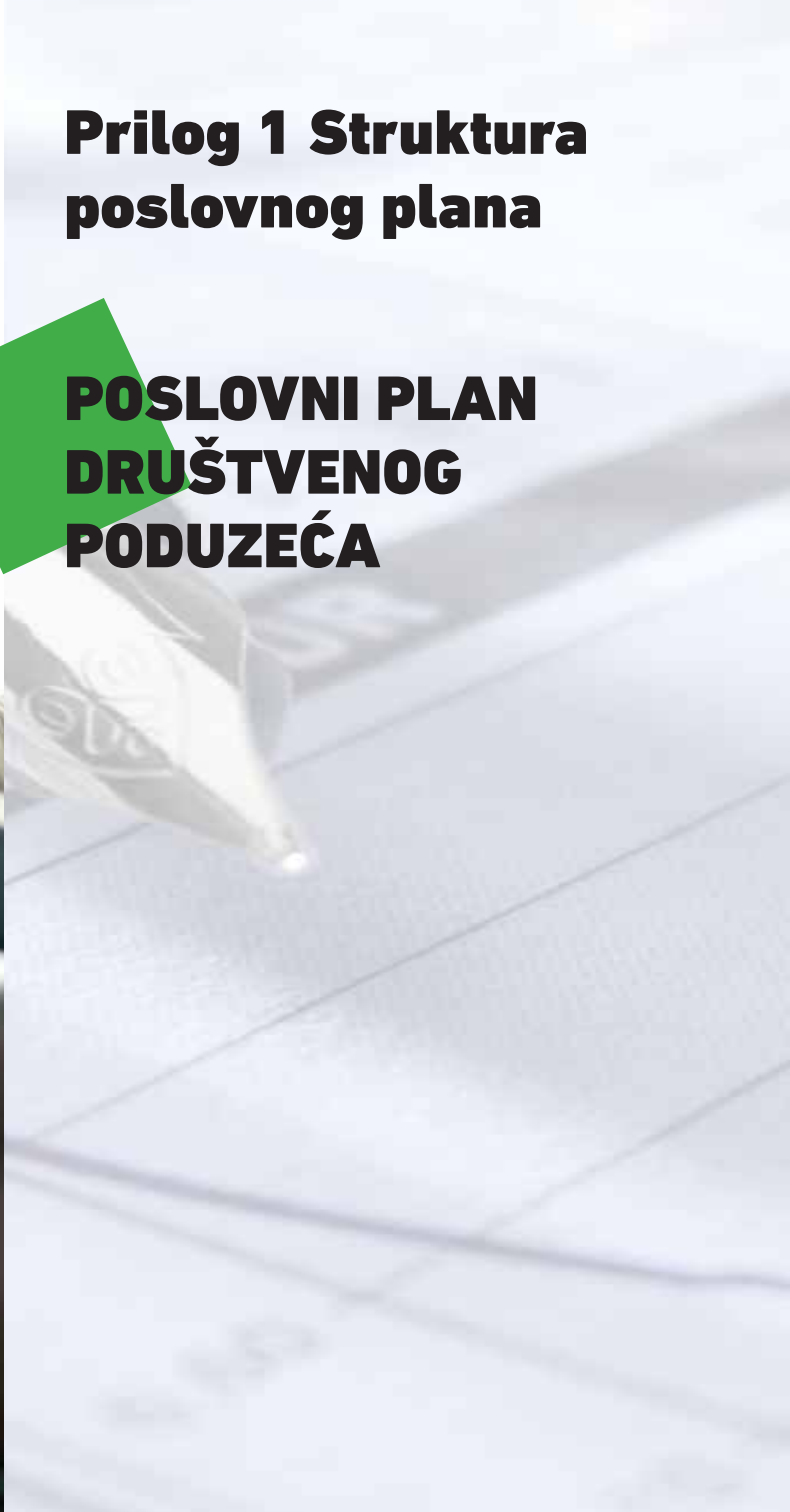




Prilog 1 Struktura poslovnog plana



POSLOVNI PLAN DRUŠTVENOG PODUZEĆA



SADRŽAJ:

1. poglavlje: Sažetak	2
2. poglavlje: Opis društvenog poduzeća	3
3. poglavlje: Opis proizvoda ili usluge	4
4. poglavlje: Analiza tržišta	5
Analiza gospodarske djelatnosti	5
Konkurencija	6
Ciljno tržište	6
Dobavljači	6
Prilike i prijetnje	6
5. poglavlje: Marketing	7
Cijena	7
Distribucija	7
Promocija	8
6. poglavlje: Opis uspostave proizvodnje/pružanja usluge	8
Organizacijske snage i slabosti	8
Postrojenja, prostori i oprema	8
Organizacija/Ljudski resursi	9
Upravljanje rizicima	9
7. poglavlje: Upravljanje i društvena revizija	9
8. poglavlje: Financijska analiza i planiranje	10
Start-up troškovi	10
Break-even analiza	11
Projekcija prihoda i rashoda	12
9. poglavlje: Procjena rizika	12
10. poglavlje: Dodaci	13



1. POGLAVLJE: SAŽETAK

Sažetak poslovnog plana ne bi smio biti dulji od 2 stranice A4.

2. POGLAVLJE: OPIS DRUŠTVENOG PODUZEĆA

Ovo poglavlje ne bi smjelo biti duže od 1 stranice A4.

U jednom odlomku napišite povijest organizacije.

Opišite glavne programe organizacije. Defini-rajte djelatnosti.

Opišite sadašnje stanje u organizacije:

Broj zaposlenika, volontera, stručnjaka...

Godišnji proračun (opišite zadnje 2-3 godine)

Izvori financiranja (uključujući postotke za zadnje 2-3 godine)

U jednom odlomku opišite misiju, viziju i organizacijsku strategiju.

Navedite ekonomske, ekološke i društvene ciljeve vaše organizacije.

3. POGLAVLJE: OPIS PROIZVODA ILI USLUGE

Detaljno opišite proizvod/e ili uslugu/e, uključujući tehnički opis, modele distribucije, itd. Budite što detaljniji.

Objasnite svoju konkurencijsku prednost – na koji način je vaš proizvod ili usluga drugačiji od prisutnih na tržištu?

Uključite tehnički opis proizvoda (sastojci, dimenzije, boja, materijali, itd.)

Opišite proces razvoja proizvoda ili usluge. Postoji li potreba za testiranjem proizvoda? Opišite proces.

Opišite korist/svrhu proizvoda ili usluge.

4. POGLAVLJE: ANALIZA TRŽIŠTA

Analiza gospodarske djelatnosti

Da li je gospodarska djelatnost u koju spada vaš proizvod ili usluga u porastu ili padu? Otvaraju li se ili zatvaraju poduzeća? Postoje li neki trendovi koje ste identificirali, a koji imaju potencijal rasta u toj gospodarskog grani? Da li su ti trendovi limitirani za pojedine sektore(grad/selo, određene demografske skupine...)?

Koliko je teško novim poduzećima ući na tržište? Postoji li potreba za visokim početnim ulaganjima, visokoj razini stručnosti, itd.?

Kolike su mogućnosti za uspjeh novih poduzeća u toj gospodarskoj grani? (Npr. od 10 poduzeća koji se osnuju, koliko ih se u prosjeku zatvori nakon 5 godina...)

Opišite industriju, gospodarsku djelatnost u koju spada vaš proizvod ili usluga (npr. broj poduzeća lokalno/regionalno/nacionalno, razina prodaje, itd.).

Postoje li specifični tržišni segmenti, niše u toj gospodarskoj djelatnosti (npr. mass market vs. high end market, itd.)

Kao zaključak, opišite da li je ta gospodarska grana privlačna vašoj organizaciji? Koji su ključni rizici i prilike?

Konkurencija

Tko sve prodaje isti/sličan proizvod ili uslugu na ciljanom tržištu? Opišite veličinu konkurencije (broj trgovina, postrojenja, volumen prodaje, broj zaposlenika, broj ključnih kupaca, postotak tržišta koji zauzimaju, itd.)

Opišite koje sve proizvode i usluge nude.

Osvrnite se na povijest konkurencije u toj gospodarskoj djelatnosti, kvalitetu konkurencije, cijenu, distribucijske kanale, odnose s dobavljačima, promociju i oglašavanje, promocije, popuste, nagradne igre, najveće snage, najveće slabosti, itd.

Postoji li na tržištu zamjenski proizvod ili usluga za vaš proizvod/uslugu? Opišite situaciju detaljno. Ima li nešto inovativno u vašem proizvodu/usluzi?

Koliki postotak tržišta planirate zauzeti svojim proizvodom/uslugom?

Ciljno tržište

Segmentirajte i opišite vaše ciljno tržište koristeći

Koje je primarno ciljno tržište za vaš proizvod ili uslugu? Opišite ga koristeći geografske, demografske itd. karakteristike (nacionalnost, lokaciju, starost, spol, ekonomsku/socijalnu klasu, jezik, vjeru, interese, ponašanje, životni stil. itd.).

Što je važno vašem ciljnom tržištu (cijena, brzina isporuke, kvaliteta)?

Što ciljano tržište prepoznaje kao dobro, novo, inovativno u vašem poduzetničkom pothvatu?

Postoje li neke značajke proizvoda ili usluge koji su im značajniji od drugih?

Koliko je vjerojatno da će kupiti vaš proizvod ili uslugu i kako će to često raditi?

Da li kao naviku vole lojalnost ili kupovinu od različitih ponuđača?

Da li su već i prije kupovali/koristili ovaj tip proizvoda/usluge? Ako da, koliko teško će ih biti uvjeriti da promjene ponuđača i kupuju od vas? Ako ne, opišite vrstu edukacije i pristup koji je potreban da kupe proizvod/uslugu.

Koliko je procjenjeno tržište za vaš proizvod ili uslugu? Koliko je velika potencijalna baza kupaca/korisnika?

Dobavljači

Tko će biti dobavljači sirovina i (repro)materijala? Jesu li ti dobavljači socijalno i ekološki odgovorni? Opišite uvjete poslovanja s dobavljačima (načini plaćanja, poček, itd.).

Koje tipove klijenata/kupaca imaju ti dobavljači?

Da li imaju pristup svom (repro)materijalu koji vam je potreban?

Da li imaju problema s ispunjavanjem narudžbi?

Gdje su smješteni, na kojem geografskom području rade? Kakva im je financijska situacija, jesu li to stabilna poduzeća? Rastu li?

Djele li vaši dobavljači jednake moralne i etičke vrijednosti kao vaša organizacija?

Da li su spremni pomoći vam kod pozicioniranja vašeg proizvoda/usluge na tržište?

Koliko ćete biti ovisni o jednom dobavljaču? Koji su načini i mogućnosti da to izbjegnute?

Prilike i prijetnje

Da li će konkurencija s vremenom rasti ili opadati? Zašto?

Hoće li cijena osnovnih sirovina i (repro)materijala s vremenom rasti ili opadati?

Da li je lokacija vašeg budućeg poduzetničkog pothvata dostupna kupcima/klijentima i dobavljačima? Opišite kontekst. Da li će se susjedstvo mjenjati u bilo kojem obliku?

Postoje li ikakve političke, ekonomske ili socijalne tendencije u Hrvatskoj ili zajednici koje bi mogle utjecati na vaš poduzetnički pothvat?

Postoje li sve pravne regulative potrebne za pokretanje ovakvog posla?

5. POGLAVLJE: MARKETING

Cijena

Kod definiranja cijene uzmite u obzir rezultate analize tržišta (konkurencija, kupci/klijenti, nabava/dobavljači.

Koja je cijena vaših proizvoda/usluga?

Hoće li cijena vašeg proizvoda/usluge biti ispod, jednaka ili viša od standardne u toj gospodarskoj djelatnosti? Je li slična cijeni vaše proizvoda/usluga vaše konkurencije?

Da li si vaše ciljano tržište može priuštiti takvu cijenu?

Ukoliko nemate direktnu konkurenciju, jeste li pitali potencijalne kupce/klijente koliko su spremni platiti za vaš proizvod/uslugu?

Koliko je vaše ciljano tržište osjetljivo na cjenovne promjene proizvoda/usluge?

Distribucija

Na koji način kupci dolaze do vašeg proizvoda/usluga? Koji su kanali distribucije (izravni ili neizravni (maloprodaja/veleprodaja)

Postoje li već neki distribucijski kanali? Ako da, jesu li u relaciji s vašom konkurencijom?

Opišite fizičku distribuciju - lokistiku (proces skladištenja, transporta, itd.).

Nudite li vašim kupcima/klijentima servisne usluge? Jesu li ti servisi društveno i ekološki odgovorni?

Promocija

Za svaki proizvod/uslugu definirajte ciljnu skupinu i instrument promocije. Postoji široki spektar načina na koji možete promovirati ili reklamirati vaš posao. Odberite najbolje metode za promoviranje i reklamiranje da biste što bolje privukli pažnju vaših kupaca/klijenata. Razmislite i o načinima na koji ćete probuditi njihov interes. Pokušajte pronaći načine da zadržite trenutne klijente te da privučete nove.

proizvod/ usluga	ciljna skupina	instrumenti promocije	suradnici/ partneri/ dobavljači	očekivani rezultati	budžet i dinamika realizacije



6. POGLAVLJE: OPIS USPOSTAVE PROIZVODNJE/PRUŽANJA USLUGE

Opišite kako će izgledati vaše poslovanje. Osvrnite se na upravljanje, procese proizvodnje, itd.

Organizacijske snage i slabosti

Koje su glavne organizacijske snage u smislu pokretanja ovog poduzetničkog pothvata (resursi, kapaciteti osoblja, prijašnje iskustvo, itd.)?

Koje su glavne organizacijske slabosti u smislu pokretanja ovog poduzetničkog pothvata (resursi, kapaciteti osoblja, prijašnje iskustvo, itd.)?

Da li su operativni zahtjevi u skladu s vašom misijom i kriterijima poduzetničkog pothvata?

Postrojenja, prostori i oprema

Da li su potrebne specifične metode proizvodnje, specijalna oprema ili prostori za poslovanje?

Opišite opremu koja je potrebna za poslovanje? Može li se unajmiti? Koje su opcije za kupnju?

Koji tip i koja veličina prostora je potrebna za poslovanje? Postoje li neki dodatni troškovi vezani uz to?

Što već posjedujete od prostorija, opreme? Što još trebate?

Organizacija/Ljudski resursi

Koji ljudski resursi su potrebni za ovaj poduzetnički pothvat u smislu vještina i znanja? Da li ti ljudski resursi već postoje unutar organizacije?

Koliko su te osobe kompetentne za operativne potrebe pothvata?

Kakva je ponuda za traženim ljudskim resursima na tržištu rada? Koliko će biti teško popuniti potrebna radna mjesta? Koji su tu sve dodatni troškovi (npr. Prekvalifikacija, edukacija, itd.)?

Upravljanje rizicima

Kakvo je potrebno osiguranje za opremu/postrojenja i koje aktivnosti treba poduzeti?

Postoje li još neki rizici koje treba imati na umu vezano uz poslovanje i upravljanje tog poduzetničkog pothvata?

7. POGLAVLJE: UPRAVLJANJE I DRUŠTVENA REVIZIJA

Upravljanje u društvenim poduzećima - Izjava o upravljanju

Opišite organizacijsku strukturu organizacije, veze koje postoje između različitih tijela i načine donošenja odluka unutar organizacije, te načine uključivanja ostalih dionika u procese donošenja odluka

organizacije (kupci, klijenti, dobavljači, lokalna zajednica...). Uz gore navedeno, u Izjavi o upravljanju potrebno je navesti:

1. Svrha/Glavni cilj (iz statuta*; navodi se gdje je moguće dobiti uvid u statut)
2. Operativni ciljevi (iz upravljačkih i poslovnih odluka)
3. Organizacijska pravila (iz pravilnika, zapisnika i slično; navodi se gdje je moguće dobiti uvid u te dokumente)
4. Načela i politike poslovanja (popis načela/politika poput "Jednake mogućnosti", "Utjecaj na okoliš" i slično; navodi se gdje je moguće dobiti uvid u politike)

Društvena revizija

Društveni utjecaj je dio ukupnih posljedica koja su nastale kao rezultat aktivnosti neke organizacije, i to onaj dodatni dio koji nastaje povrh uobičajenih posljedica. Proces mjerenja društvenog utjecaja zahtijeva od organizacija da svoj utjecaj procjenjuju kroz mješavinu okolišne, društvene i financijske dimenzije, a ne samo jednu od navedenih dimenzija.

8. POGLAVLJE: FINANCIJSKA ANALIZA I PLANIRANJE

Start-up troškovi

VRSTA TROŠKA	STAVKA	IZNOS	NAPOMENA
Postrojenje	Troškovi najma prostorija		
	Režijski troškovi		
	Adaptacija prostorija		
Oprema	Vozila		
	Strojevi		
	Računala/software		
	Namještaj		
	Telefon, printer....		
(Repro)materijal	Početne zalihe (repro)materijala		
	Proizvodne jedinice		
Profesionalne usluge i pristojbe	Porezi		
	Marketing i drugi konzultanti		
	Računovodstveni servis		
	Osiguranja		
	Grafičke usluge		
	Promocija i oglašavanje		
	Licence/dozvole		
Edukacija potrebna prije pokretanja posla	Tehnička podrška od strane konzultanata		
	Kotizacije za seminare, radionice		
	Troškovi putovanja, smještaja, dvnevnica vezane uz edukaciju		
Novac	Plaće		
	Rezerve za nepredviđene troškove		
UKUPNI Start-up troškovi			

Koliko financijskih sredstva će biti potrebno za pokretanje poduzetničkog pothvata?

Na koji način će se pokriti ti troškovi? Jeste li već osigurali neka sredstva?

Koji tip kapitala ćete tražiti? Hoćete li prihvatiti zajmove i kredite?

Koliko će vaša organizacija participirati u troškovima pokretanja poduzetničkog pothvata?

Koja vam je izlazna strategija – na koji način ćete se osamostaliti i postati neovisni od donacija? Ukoliko se radi o zajmovima i kreditima, kako ćete ih otplaćivati?

Break-even analiza

Definirajte jedinicu proizvoda ili usluge:

Definirajte jediničnu cijenu proizvoda ili usluge:

Kojom strategijom ćete se koristiti kod definiranja jedinične cijene?

Koje informacije su vam potrebne za to? Koji tip istraživanja ćete koristiti?

Ubacite formulu i izračun točke pokrića (break-even point):

Koju količinu jedinica proizvoda/usluga trebate prodati kako biste pokrili sve troškove? Da li se to čini realističnim scenarijem? Koji je pesimistični scenarij?

Što će se dogoditi ukoliko fiksni troškovi nenadano porastu? Koliko je osjetljivo poslovanje na ovakve promjene?



Da li su troškovi poslovanja previsoki? Da li je razumno pokrивati takve troškove?

Da li vaša postojeća finansijska situacija podupire ovakav scenarij razvoja? Koje su porezne obveze pokretanja i poslovanja ovakvog poduzetničkog pothvata?

Postoje li neki dodatni troškovi s obzirom na situaciju da je pothvat pokrenut od strane neprofitne organizacije?

Projekcija prihoda i rashoda

Priložite IncomeProjection tablicu.

9. POGLAVLJE: PROCJENA RIZIKA

A. Unutrašnje okruženje

Postoje li neki rizici ovog poduzetničkog pothvata vašoj cjelokupnoj organizacijskoj strategiji? Da li pothvat daje veću snagu nekim prijateljima definiranim u SWOT analizi?

Da li će poduzetnički pothvat omogućiti ostvarenje finansijskih ciljeva i ciljeva vezanih uz misiju organizacije? Koji su izazovi u balansiranju socijalnih i finansijskih ciljeva ovog pothvata?

Da li svi dionici razumiju ovaj poduzetnički pothvat kao i rizike koje donosi?

Koji su oportunitetni troškovi ovog pothvata? To su troškovi koji nastaju kada pokrećemo ovaj pothvat

umjesto nečeg drugog. Npr., ukoliko ne bi pokretali ovu poduzetničku ideju, bi li se bavili nekom drugom?

Imate li pristup finansijskim sredstvima potrebnim za pokretanje i podršku u razvoju ovog pothvata?

Na koji način ćete smanjiti utjecaj ovih rizika? Koje su vam strategije upravljanja tim rizicima?

B. Vanjsko okruženje

Kakav učinak će pokretanje ovog pothvata imati na kredibilitet vaše organizacije? Imajte na umu ovdje sve dionike (klijente, osoblje, zajednicu, partnere, donatore...).

Hoće li ovaj poduzetnički pothvat biti percipiran kao nepravedna konkurencija spram profitnih konkurenata?

Kakvo je legalno, pravno okruženje i na koji način se odnosi spram ovo poduzetničkog pothvata? Koji porezi utječu direktno ili indirektno na pothvat? Koje su pravne prepreke pokretanja poduzetničkih aktivnosti od strane neprofitnih organizacija?

Na koji način, kako će vaši dosadašnji klijenti/donatori reagirati na pokretanje ovog poduzetničkog pothvata?

Na koji način ćete smanjiti utjecaj ovih rizika? Koje su vam strategije upravljanja tim rizicima?

10. POGLAVLJE: DODACI

OGI PUBLIKACIJE

32. Publikacija "Trening o osnovama socijalnog poduzetništva" - 2012.
31. Publikacija "Analiza tržišta rada Šibensko-kninske županije i preporuke za usklađivanje ponude i potražnje" - 2012.
30. Publikacija "Provedba i rezultati ankete za mlade i poslodavce" - 2011.
29. Priručnik "Socijalno poduzetništvo – inovacija za dobrobit čovječanstva" - 2011.
28. Priručnik "Mladi i poduzetni" – 2011.
27. Priručnik "Korak po korak do posla" – 2011.
26. Priručnik "Znanjem do posla 2" – 2011.
25. Priručnik "Udruge i socijalno poduzetništvo" - 2010.
24. Strateški plan razvoja ruralnih zajednica za leđa Šibensko-kninske i Zadarske županije - 2010.
23. Priručnik "O socijalnom poduzetništvu" - 2009. ISBN 978-953-95620-7-4
22. Priručnik "Mladi i rad Savjeta mladih" - 2009. ISBN 978-953-95620-6-7



21. Priručnik "Skrb o starim i nemoćnim osobama" - 2009.
20. Priručnik "Stari zanati" - 2009.
19. Priručnik "Osnove rada na računalu" - 2009.
18. Priručnik "Računovodstvo neprofitnih organizacija" - 2008.
17. Priručnik "Znanjem do posla" - 2008. ISBN 978-953-95620-4-3
16. Praktični vodič - za predstavnike/ce JLS u provedbi rodne ravnopravnosti - 2008. ISBN 978-953-95620-5-0
15. Priručnik "Modeli lokalnog partnerstva - zbornik dokumenata i obrazaca" - 2007. ISBN 978-953-95620-2-9
14. Priručnik "Putokaz lokalnog razvoja" - 2007. ISBN 978-953-95620-1-2
13. Priručnik "Vodič za udruga" Šibensko-kninske i Zadarske županije - 2007. ISBN 978-953-95620-3-6 12. Brošura "I mi to znamo" - 2007.
11. Brošura "Mladi i njihova zajednica" - 2007.
10. Priručnik "Obrazovanje dužnosnika, vijećnika i službenika stručnih službi lokalnih samouprava u Republici Hrvatskoj o civilnom društvu" - 2006. ISBN 953-95620-0-7
9. Priručnik "Aktivizam građana u lokalnoj zajednici" - 2006.
8. Brošura "Što smo učinili za svoju zajednicu" - pregled CroNGO projekata - AED/USAID - 2006.
7. Priručnik "Žena i razvoj zajednice" - 2005.
6. Priručnik "Lokalna samouprava i građani" - 2005.
5. Priručnik "Vodič kroz lokalnu samoupravu" - 2003.
4. Priručnik "Međusektoralni informator za Grad Drniš" - 2003.
3. Brošura "Građanske udruge u tranziciji lokalne zajednice" - 2002.
2. "Priručnik za organizatore zajednice" - 2001.
1. Brošura "Mali vodič za birače" - 1999./2000.

OGI USLUGE I CONSULTING

PROJEKTI EU i drugi davatelji potpora u zemlji i inozemstvu

1. Izrada projekata

- Vođenje klijenta kroz izradu projekta i savjete u pripremi projektnog prijedloga
- Dizajn projekta i logičke matrice projekta
- Izrada kompletnog projektnog prijedloga (logička matrica, aplikacijski obrazac i detaljni proračun)
- Izrada detaljnog proračuna
- Puliranje projekta: analiza i davanje komentara na već razvijeni projektni prijedlog radi povećanja kvalitete projektne aplikacije i podizanje šansi za uspjeh
- Prijevod projekata i drugih dokumenata s hrvatskog na engleski jezik

2. Provedba projekata

- Pomoć u "čišćenju proračuna projekta" – postupak sa ugovornim tijelom prije potpisivanja ugovora
- Konzultacije pri upravljanju projektima (dokumentacija projekta, administrativni postupci, upravljanje projektnim timom, financijsko poslovanje projekta)





- Vođenje cjelovitog projekta (aktivnosti projekta, financijsko poslovanje projekta, javna nabava, izvještavanje)
- Pomoć u javnoj nabavi prema standardima EU
- Pomoć u izradi izvještaja (narativni i financijski)
- Prijevod izvještaja s hrvatskog na engleski jezik
- Vanjski monitoring i evaluacija projekata

PLANIRANJA I ANALIZE

- Izrada strateških i operativnih planova za neprofitne organizacije i JLS
- Izrada godišnjih planova rada za neprofitne organizacije
- Analize SWOT, PESTE, DIONIKA za neprofitne organizacije i JLS
- Analitičke analize za neprofitne organizacije i JLS
- Analize stanja i procjena potreba lokalnih zajednica
- Cost-benefit analize

KNJIGOVODSTVENI SERVIS

- Knjigovodstveno-računovodstvene i blagajničke usluge za pravne osobe
- Edukacije u području financijskog poslovanja za neprofitne organizacije
- Konzultacije i podrška u samostalnom vođenju financijskog poslovanja

INFORMATIKA I DIZAJN

- Radionice informatike – rad na računalu (Word – Excel – Power point – Outlook – Synesis)
- Izrada web stranice
- Održavanje računalne opreme, umrežavanje uredskih računala i sl.
- Dizajn papirnate konfekcije

SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO

- Edukacija o socijalnom poduzetništvu
- Vođenje procesa izrade poslovnog plana
- Izrada poslovnih planova u području socijalnog poduzetništva
- Konzultacije i podrška u provedbi poslovnih planova socijalnog poduzetništva

NORMATIVNO PRAVNI DOKUMENTI

- Izrada:

Statuta, Poslovnika o radu tijela upravljanja, Pravilnika o radu, Pravilnika o organizaciji, sistematizaciji i visini plaća, Pravilnika o financijskom poslovanju i upravljanje gotovim novcem, Pravilnika o upotrebi službenih vozila, Odluke o uvjetima korištenja privatnih vozila u službene svrhe, Pravilnika o radnom vremenu i preraspodjeli radnog vremena, Pravilnika o korištenju godišnjih odmora i drugih plaćenih ili neplaćenih radnih dana, Pravilnika o korištenju opreme, Pravilnika o evaluaciji upravnih tijela, zaposlenika i volontera, različiti ugovori (o radu, o djelu, autorski ugovori, sporazumi, suradnja, partnerstvo, darovnice i sl.)

ORGANIZIRANJE DOGAĐANJA

- Konferencije, seminari, tribine, okrugli stolovi i sl.
- Izložbeno-prodajni sajmovi
- Studijska putovanja u zemlji i inozemstvu

EDUKACIJE

- UPC i pisanje projektnih prijedloga
- Upravljanje imovinom
- Sudjelovanje građana u radu JLS
- Mobilizacija i organizacija zajednice
- Upravljanje ljudskim resursima
- Europska unija i njene strukture
- Uloga vijećnika u lokalnoj samoupravi
- Javno zagovaranje
- Međusektorska i međuregionalna suradnja
- Timski rad
- Volonterizam u zajednici
- Različiti oblici planiranja (strateško, godišnje, operativno i dr.)

NAJAM OPREME

- Prijenosna računala
- LCD projektor i stalak sa projekcijskim platnom
- Video kamere
- Fotoaparati
- Grafoskop



Usluge i consulting pružaju stručni zaposlenici i vanjski stručni suradnici organizacije.

Usluge i consulting se pruža u uredima u Osijeku i Drnišu i na vanjskim lokacijama.

Cilj našeg socijalnog poduzetništva je samofinanciranje naših projekata i aktivnosti te povećanje zaposlenosti.

OGI JE OD 01.01.2011. U SUSTAVU PDV-a

Za sve informacije o detaljima usluga i consultinga obratite se našim uredima

Europsku uniju čini 27 zemalja članica koje su odlučile postupno povezivati svoja znanja, resurse i sudbine. Zajednički su, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, zadržavajući pritom kulturalnu raznolikost, toleranciju i osobne slobode. Europska unija posvećena je dijeljenju svojih postignuća i svojih vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.



Ovaj projekt financiraju Europska unija
i Ured za udruge Vlade RH



Organizacija za
građanske inicijative

Ured Drniš
Kralja Zvonimira 10
22 320 Drniš
tel: 022 / 888 – 606
tel/fax: 022 / 888 – 607
Web: www.ogi.hr
Email: ogil@st.t-com.hr



Udruga
Zvonimir

VII Gardijske brigade 13
22300 Knin
Tel: 022/ 662 554
Fax: 022/ 664 908
Email: zvonimir@zvonimir.hr



HZZ
– Područna služba
Šibenik

Matije Gupca 42A
22 000 Šibenik
tel: 022/201 111
fax: 022/201 118



Pučko
otvoreno učilište
Knin

4.Gardijske Brigade bb
22 300 Knin
Telefon/fax: 022/662–400
Email: pou-kinin@pou-kinin.hr



 URED ZA UDRUGE

**Ovaj projekt financiraju Europska unija
i Ured za udruge Vlade RH**