Manager i management društvenog poduzeća

Program edukacije

Program edukacije "Management i Manager društvenog poduzeća" obuhvaća niz tema i modula koji će pripremiti polaznike za uspješno upravljanje društvenim poduzećem i ostvarivanje njegove društvene misije

Cilj je ovog edukativnog programa pružiti polaznicima temeljna znanja, vještine i alate potrebne za uspješno vođenje i upravljanje društvenim poduzećem. Kroz interaktivne radionice, studije slučaja i praktične primjere, polaznici će razviti razumijevanje ključnih principa i praksi u upravljanju društvenim poduzećem.

Uvod

Ovaj program osmišljen je kako bi pružio duboko razumijevanje uloge menadžera i principa upravljanja specifičnih za društvena poduzeća. U kontekstu sve veće važnosti održivosti, društvenog utjecaja i inovativnih poslovnih modela, razumijevanje koncepta društvenog poduzetništva postaje ključno za suvremene vođe i menadžere.

U ovom programu proći će se temeljni koncept i princip društvenog poduzetništva, razmatrajući kako se oni razlikuju od klasičnog poduzetništva te kako se mogu primijeniti u praksi. Proći će se kroz ključne aspekte upravljanja ljudskim resursima, financijskog menadžmenta, poslovnih modela i promjena s posebnim naglaskom na specifičnosti društvenih poduzeća.

Kroz interaktivne lekcije, studije slučaja, diskusije i praktične primjere, polaznici će dobiti alate i vještine potrebne za uspješno vođenje i upravljanje društvenim poduzećem. Naš cilj je osnažiti menadžere i lidere da u potpunosti iskoriste potencijal društvenog poduzetništva kako bi postigli pozitivne promjene u društvu i okolini.

Kroz ovaj program želi se poticati inovacije, razvijati liderstvo temeljeno na vrijednostima te promicanju održivog poslovanja koje donosi pozitivan društveni utjecaj, te istražiti nove perspektive i pristupe koji će pomoći da sudionici postanu uspješni menadžeri i lideri u društvenom poduzetništvu.

U ovom edukativnom programu susretati će se teorija i praksa kako bi se oblikovala budućnost održivog poslovanja.

O programu:

Trajanje programa: Program se sastoji od pet modula.

Moduli:

1. Uvod u društveno poduzetništvo i društvena poduzeća
    1.1. Uvodna razmatranja
    1.2. Definicija društvenog poduzetništva
    1.3. Razumijevanje uloge društvenih poduzeća u suvremenom društvu
    1.4. Pregled primjera uspješnih društvenih poduzeća
2. Poslovni modeli društvenih poduzeća
    2.1. Analiza različitih poslovnih modela društvenih poduzeća
    2.2. Razvoj održivih poslovnih modela s društvenim utjecajem
    2.3. Prilagodba poslovnog modela ciljevima i vrijednostima društvenog poduzeća
3. Upravljanje ljudskim resursima u društvenom poduzeću
    3.1. Rekrutiranje, motivacija i zadržavanje talenta
    3.2. Razvoj internih politika za promicanje društvene odgovornosti
    3.3. Vođenje timova s fokusom na zajedničke ciljeve i društvenu svrhu
4. Financijski menadžment i održivost društvenih poduzeća
    4.1. Planiranje financijskih resursa s naglaskom na društveni utjecaj
    4.2. Izvještavanje i transparentnost u financijskom poslovanju društvenog poduzeća
    4.3. Pronalaženje izvora financiranja i investicija za društvena poduzeća
5. Upravljanje promjenama i skalabilnost društvenih poduzeća
    5.1. Strategije za upravljanje promjenama u društvenim poduzećima
    5.2. Razvoj skalabilnih modela poslovanja
    5.3. Povezivanje s mrežama i partnerima radi podrške rastu i širenju utjecaja
6. Marketing društvenog poduzeća
7. Manager društvenog poduzeća

Metode učenja:

- Interaktivna predavanja
- Grupne diskusije
- Studije slučaja
- Radionice
- Mentorstvo i savjetovanje

Ciljna skupina:

- Menadžeri i voditelji društvenih poduzeća
- Osobe koje žele započeti ili pridružiti se društvenom poduzetništvu
- Stručnjaci u oblasti CSR (Corporate Social Responsibility) koji žele proširiti svoje znanje o društvenom poduzetništvu

Ishodi programa:

Na kraju ovog programa, polaznici će biti sposobni:

- Razumjeti koncepte i principe društvenog poduzetništva
- Razviti i implementirati održive poslovne modele s društvenim utjecajem
- Upravljati ljudskim resursima s fokusom na društvenu odgovornost i motivaciju
- Planirati i upravljati financijskim resursima društvenog poduzeća
- Primijeniti strategije upravljanja promjenama i skalabilnosti u kontekstu društvenih poduzeća

Ovaj program omogućava polaznicima da steknu temeljna znanja i vještine potrebne za uspješno vođenje društvenih poduzeća, istovremeno promovirajući društvenu odgovornost i održivost u poslovanju.

Polaznici koji uspješno završe program dobit će certifikat o završenom edukacijskom programu "Manager i management društvenog poduzeća".

Modul 1: Uvod u društveno poduzetništvo i društvena poduzeća

1.1.Uvodna razmatranja

Različite, složene i dugoročne posljedice dominantne neoliberalne razvojne paradigme zahtijevaju oblikovanje i implementaciju odgovornijeg razvojnog modela koji će, usmjeravajući se prema gospodarskom napretku, sagledavati dugoročne posljedice na kvalitetu života uključenih dionika, društvo u cjelini i prirodno okruženje. Navedeni model podrazumijeva, između ostalog, preusmjeravanje društva prema odgovornijoj paradigmi proizvodnje i potrošnje. Naime, neodrživi obrasci proizvodnje i potrošnje, posebice u posljednjih sedamdesetak godina, stvaraju brojne i često negativne dugoročne posljedice na kvalitetu života različitih dionika, uzrokujući degradaciju okoliša i ugrožavajući sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. Žurno je potreban prijelaz na svjesniji i odgovorniji način zadovoljavanja potreba, prijelaz s linearne na kružnu ekonomiju. Proces globalizacije, tj. ekonomski proces temeljen na deregulaciji trgovine i financija koji rezultira jedinstvenim svjetskim tržištem kojim dominiraju transnacionalne korporacije, rađa te probleme. Negativni vanjski učinci na društvo i prirodni svijet vrlo su opsežni, npr. gubitak sredstava za život, raspad okoliša, nedostatak otpornosti, erozija demokracije, povećanje razlika u prihodima između razvijenih i zemalja u razvoju, povećanje rizika i neučinkovitosti, društvene razlike, nezdrava urbanizacija, gubitak sigurnosti hrane, pogoršanje zdravlja, etnički i rasni sukobi, gubitak kulturna raznolikost itd. Dominantni, neodrživi globalni ekonomski sustav ide protiv vlastitih granica. Norberg-Hodge, H. (2015), nakon detaljne analize učinaka ekonomske globalizacije, primjećuje da je umjesto ekonomije u kojoj svi pobjeđuju („win-win economy“), prikladnije nazvati je ekonomijom koja stvara brojne ranije spomenutim negativnim eksternalijama. na društvo i prirodni svijet (loose-loose economy“).

Moore, J.W. (2016), promišljajući o prirodi i podrijetlu aktualnih ekoloških kriza, zaključuje da ne živimo u vremenu antropocena, već u vremenu kapitalocena, tj. „doba kapitala“. Kapitalocen nije samo kapitalizam kao ekonomski sustav, već i sustav vrijednosti, način razmišljanja, razumijevanja i korištenja resursa koji se temelji na dualizmu priroda/društvo. Kao što primjećuje Marglin, S.A. (2013), aktualna okolišna i društvena situacija zahtijeva novu ekonomiju, tj. preusmjeravanje potražnje i ponude prema bitno drugačijoj ulozi tržišta, prepoznajući ograničenja *nevidljive ruke* koja rezultiraju različitim ekonomskim, društvenim i

ekološki problemaima. Koncept održivog gospodarstva pretpostavlja da je moguće izgraditi gospodarstvo koje zadovoljava ljudske potrebe bez potkopavanja okolišne i društvene održivosti. Prijelaz prema održivom gospodarstvu zahtijeva zajedničke napore vlada (na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini), proizvođača, potrošača, obrazovnih institucija, medija, nevladinih organizacija i drugih relevantnih dionika.

Društvena ekonomija, s brojnim različitim poslovnim subjektima i dionicima koje obuhvaća, mogla bi imati važnu ulogu u tranziciji prema održivijem gospodarstvu i društvu. Poslovni subjekti društvene ekonomije poslovanje temelje na načelima društvenog, ekonomskog i ekološki održivog poslovanja. Društveni poduzetnici posvećeni su rješavanju različitih društveno-ekonomskih problema kroz projekte temeljene na društvenim inovacijama. Ostvarena dobit se u cijelosti ili djelomično reinvestira u zajednicu te razvoj društvene ekonomije pridonosi gospodarskom razvoju, jačanju društvenog kapitala i očuvanju okoliša.

Društvena ekonomija kao pokretač razvoja zajednice

Pojmovno određenje i povijesni tijek

Pojam društvena ekonomija (économie sociale) definirao je francuski ekonomist Charles Dunoyer 1830. godine. Prve zadruge i društva za uzajamnu pomoć osnivaju se početkom 19. stoljeća kao reakcija na rani, divlji kapitalizam. Društvena ekonomija novi uzlet doživljava krajem 80-ih i početkom 90-ih 20. stoljeća, uslijed društvenih i ekonomskih problema koje donosi neoliberalna paradigma. Nerijetko se društvena ekonomija naziva i trećim sektorom, i.e. sektorom koji ispunjava prostor između tržišta (prvi sektor) i državnih institucija (drugi sektor), promičući vrijednosti kao što su pravda i solidarnost, dok istovremeno donosi konkretan napredak u području socijalnog uključivanja i integracije (Europska komisija, 2012 u: Baturina, D. 2018.)

Treći sektor je aktivan i razvija se u brojnim područjima gospodarstva, zdravstva i medicinske skrbi, socijalnih usluga, kulture, okoliša, obrazovanja i zapošljavanja kroz različite poslovne subjekte. Pravni status nositelja društvene ekonomije ovisi o nacionalnom pravnom i kulutrološkom okviru.

Prema Tayloru (2012), jačanje građanske participacije i inovativnih ideja odozdo možemo pratiti kao reakciju na sljedećih pet velikih promjena na razini javnih politika tijekom posljednih dekana 20. stoljeća u Europi:

- Kriza politike razvoja – diljem svijeta zaustavljen je poslijeratni razvoj zbog naftnih šokova 70-ih godina i financijsko-ekonomskih šokova koji su uslijedili te krize dugova.
- Ukidanje države blagostanja – neoliberalna ideologija vodila je prema ukidanju općih usluga kaoneupitnih prava svakog građanina i građanke.
- Demokratski deficit – posljedica je razočaranja politikom i onima koji je predstavljaju.
- Moralna agenda – krize su uvijek bile pogodno tlo za gubljenje moralnog kompasa, fragmentiranje prava i rasta tenzija između različitih društvenih skupina, vjera i rasa.
- Proces globalizacije – politika sve više nestaje iz vidokruga i kontrole građana i građanki te prelazi u često nevidljive i neuhvatljive sfere globalnih institucija kao što su Svjetska banka, MMF, Svjetska trgovinska organizacija (WTO), bankarski konglomerati i poslovno interesne grupacije (Šimleša, 2015)

Prema EGSO (2017) društvena ekonomija predstavlja „niz privatnih, formalno organiziranih poduzeća sa samostalnošću odlučivanja i dobrovoljnim članstvom, osnovanih s ciljem zadovoljenja potreba članova na tržištu proizvodnjom dobara i pružanjem usluga, osiguranja i financiranja, u kojima donošenje odluka ili bilo kakva raspodjela dobiti ili viškova među članovima nije izravno povezana s kapitalom ili novčanim doprinosom članova, od kojih svaki ima pravo na jedan glas, odnosno u kojima se u svakom slučaju odluke donose putem demokratskih i participativnih postupaka.“ Društvena ekonomija također uključuje privatne i formalno organizirane subjekte sa samostalnošću odlučivanja i dobrovoljnim članstvom koji pružaju netržišne usluge kućanstvima i čije viškove, ako oni postoje, ne mogu prisvojiti gospodarski subjekti koji ih stvaraju, kontroliraju ili financiraju

Načela društvene ekonomije (EGSO, 2017):

- pojedinac i socijalni cilj ispred kapitala
- dobrovoljno i otvoreno članstvo
- demokratska kontrola koju provode članovi (ne tiče se zaklada jer nemaju članove)
- kombinacija interesa članova/korisnika i/ili općeg interesa
- zaštita i primjena načela solidarnosti i odgovornosti
- autonomno upravljanje i nezavisnost od javnih tijela
- većina viškova upotrebljava se za postizanje ciljeva održivog razvoja, ostvarivanje usluga u interesu članova ili u općem interes.

Značajne prepreke s kojima se suočava društvena ekonomija u EU: strukturne prepreke (nedostatak vidljivosti i priznavanja socijalne ekonomije i njenog utjecaja na europsko društvo i ekonomiju), regulatorne prepreke (nedostatak jasnog pravnog okvira u EU pa čak i unutar država članica) i financijske prepreke (pristup financiranju, fiskalna ograničenja). (SEE, 2016)

Aktualno stanje

Za razliku od SAD-a gdje se razvoj društvene ekonomije temeljio na promoviranju iznimnih i karizmatičnih poslovnih revolucionara ili neprofitnih organizacija s poduzetničkim idejama i projektima, u Europi je, pored udruga kao neprofitnih organizacija, društvenu ekonomiju karakterizira stoljetno iskustvo razvoja zadrugarstva, zaklada te društava za uzajamnu pomoć i sličnih organizacija s jakom sinergijom solidarnosti, društvene pravde i ekonomije. U 2020. godini u EU djelovalo je 2,8 milijuna aktera društvene ekonomije, u kojima je neposredno zaposleno 13,6 milijuna ljudi te se realizira 8% bruto domaćeg proizvoda EU. Vrijedi istaknuti kako je posredno 160 milijuna ljudi u EU uključeno je društvenu ekonomiju kroz članstvo upotrošačkim, bankarskim, poljoprivrednim i drugim zadrugama.

Društvenu ekonomiju čine dva podsektora: tržišni (zadruge, društvena poduzeća, poslovne grupe i druga trgovačka društva) te netržišni (udruge, zaklade i sl.).

Najpropulzivniji dio društvene ekonomije danas su zadruge. One imaju jak potencijal kao jedan od instrumenata gospodarskog i lokalnog razvoja, budući da kroz udruživanje podižu konkurentnost i jačaju sposobnost izlaska na tržište manjih gospodarskih subjekata. Zadružni pokret započeo je u Europi u 19. stoljeću, prvobitno u Engleskoj i Francuskoj. Prema procjenama Međunarodnog zadržnog saveza (ICA, 2018), više od 12% globalne populacije bilo je uključeno u najmanje jednoj od 3 milijuna zadruga na svijetu 2019. godine. Pored toga, 300 najvećih zadruga ostvaruju 2,035 milijardi USD. Zadruge pridonose održivom ekonomskom rastu i stabilnom, kvalitetnom radnom okruženju zapošljavajući 280 milijuna ljudi diljem svijeta, i.e. 10% ukupno zaposlene populacije. Velika većina zaposlenih u zadrugama se može naći u zemljama G20, u prosjeku čine 11,65% ukupno zaposlene populacije.

Udružena, globalna zadružna ekonomija, ako bi bila ujedinjena u državu, bila bi veća od francuskog gospodarstva i pozicionirala se odmah iza njemačkog kao peta po veličini. Na nacionalnoj razini zadružna ekonomija čini više od 10% bruto domaćeg proizvoda u četiri zemlje svijeta (Novi Zeland (20%), Nizozemska (18%), Francuska (18%) i Finska(14%). Na

globalnoj razini, najveći broj zadruga nalazi se u djelatnosti poljoprivrede, trgovine, financijskim uslugama (bankarstvo i kreditne unije), obrazovanje, socijalne usluge i dr. Najveći broj članova/zadrugara imaju zadruge u financijskim uslugama, poljoprivredi i trgovini. Prema kontinentima, najveći broj zadruga nalazi se u Aziji, Europi, Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi (MENA), Africi (bez Sjeverne Afrike), Južnoj Americi, Sjevernoj Americi te Oceaniji. Na globalnoj razini djeluje 261.000 radničkih zadruga. Europske zemlje s najvećim brojem radničkih zadruga su Italija, Španjolska, Švedska, i Francuska. (CoopsEurope, 2016). U Latinskoj Americi to su Argentina i Brazil, dok u Aziji najviše radničkih zadruga nalazimo u Indiji, Kini i Vijetnamu. (ICA, 2018)

Prema podacima organizacije Cooperative Europe (2020) zadruge u Europi imaju 163 milijuna članova (1/3 stanovništva) organiziranih u 250.000 zadruga s godišnjim prometom od 1.005 milijardi eura, što je više od BDP-a Finske, Danske, Norveške i Švedske zajedno. Zadruge zapošljavaju preko 5,4 milijuna ljudi. Najveći broj zadruga u Europskoj Uniji imaju Italija (39.600), Francuska (22.517) i Španjolska (20.050), dok su države sa najvećim brojem članova zadruga Francuska (26 milijuna), Njemačka (22 milijuna), Nizozemska (17 milijuna), Ujedinjeno Kraljevstvo (15 milijuna) i Italija (12,6 milijuna). Zanimljivo je istaknuti kako je svaka osoba koja živi u Nizozemskoj član barem jedne zadruge. Nadalje, 85% finske populacije su članovi zadruge, 60% ciparske, 45% norveške i švedske, te 40% francuske populacije su članovi zadruge. Države Europske Unije koje imaju najviše zaposlenih u zadrugama jesu redom Francuska (1.217.466), Italija (1.150.200), Njemačka (860.000), Poljska (300.000) i Španjolska (290.221). Države koje imaju najveći godišnji promet ostvaren u zadrugama u Europi su Francuska (307 milijardi eura), Njemačka (195 milijardi eura), Italija (1510 milijardi eura) i Nizozemska (81 milijarde eura). Na području Europe djeluju sve vrste zadruga, različitih veličina i gotovo u svim sektorima gospodarstva. Najveći sektori prema broju zadruga su prerađivačka industrija i usluge (36,60% ukupnog broja zadruga), slijede poljoprivreda s 30,36%, te stambene zadruge s 22,19%. Međutim, prema broju zadrugara bankarstvo je najveći sektor s udjelom od 43,63% od ukupnog broja članova u Europi, slijede potrošačke zadruge s 26,99% i osiguravateljske zadruge s 12,07%. S aspekta ostvarenog godišnjeg prometa, poljoprivreda čini najveći zadružni sektor s udjelom od 39,34% ukupnog godišnjeg prometa svih zadruge u Europi, a slijede maloprodaja sa 29,97% te potrošačke s udjelom od 11,63%.

Primjeri dobre prakse uspješnog poslovanja je zadruga Mondragon Španjolska. Osnovana je 1957. godine u gradu Mondragon, u tijeku duboke društveno-ekonomske krize. Zadruga je na kraju 2020. godine zapošljavala 76.334 ljudi u 261 tvrtki i organizacija u četiri područja

djelatnosti: financije, industrija, maloprodaja i obrazovanje. Mondragon je deseta najveća korporacija u Španjolskoj s oko 15 milijardi eura godišnjeg prometa. Zatim, The Cooperative Group, jedna od najvećih potrošačkih zadruga na svijetu u vlasništvu milijuna članova, zapošljava oko 70.000 ljudi i posjeduje 2500 dućana različitih veličina. Coin Street Community Builders, društveno poduzeće nastalo u Londonu 1984. godine pretvorilo je veliki ruševni prostor od 13 hektara u uspješnu zajednicu prenamjenom prostora i izgradnjom zadržnih stanova, trgovina, galerija, restorana, barova, parkova i šetališta uz obalu, sportskih i drugih objekata. Bave se organiziranjem festivala i događaja; pružaju skrb o djeci, obiteljsku podršku, obuku i mogućnosti zapošljavanja. Prihod se generira iz raznih izvora uključujući najam maloprodajnih, ugostiteljskih, izložbenih i konferencijskih prostora.

Zadrugarstvo u Hrvatsko se razvija od sredine 19. stoljeća, u vremenu ubrzane industrijalizacije kada se ekonomski položaj seljaka, radnika i obrtnika sve više pogoršavao te se odlučuju na osnivanje zadruga kako bi donekle popravili svoj položaj i zaštitili svoje interese. (Hrvatski zadružni savez, 2017) Osnivaju se seljačke, obrtničke, potrošačke te nabavno-prodajne zadruge. Prva zadruga na hrvatskom tlu osnovana je 1862. godine u Pitomači (samo 18 godina nakon prve u svijetu) kao obrtnička zadruga, pod nazivom "Pitomačka zanatnička zadružnica". Ova zadruga nije prekidala svoju djelatnost, te i sada djeluje pod nazivom "Prva obrtna štedno-kreditna zadruga". Početkom 20. stoljeća zadrugarstvo je postalo veoma snažan gospodarski sustav, koji je imao utjecaja i na politička gibanja. U tom vremenu na području današnje Hrvatske djelovalo je više od 1500 zadruga s oko 250.000 zadrugara. Zahvaljujući ponajviše aktivnostima Hrvatskog poljoprivrednog zadružnog saveza, Hrvatski Sabor donosi Zakon o zadrugama 1995. godine. Iako manjkav, zakon predstavlja dobru osnovu za opstanak i razvoj zadrugarstva u Hrvatskoj. Prema Evidenciji zadruga i zadružnih saveza Centra, 31. prosinca 2016. godine u registar je bilo upisano 1.218 zadruga, koje su ukupno uprihodile 1.627.127.978,00 kuna. U 2016. godini 844 zadruge su predale GFI, a 346 zadruga nije dostavilo izvješće – od toga 48 zadruga je osnovano u 2016. godini. Ukupan prihod zadruga iznosi 0,5 % bruto domaćeg proizvoda Republike Hrvatske. Najveća je zastupljenost poljoprivrednih zadruga te najveći dio prihoda donose upravo zadruge iz sektora poljoprivrede i šumarstva, slijede zadruge iz sektora ribarstva, prerađivačke industrije i trgovine.

Zadruge u Hrvatskoj: Zadruga za etično financiranje, Zagreb, Zelena energetska zadrga Križevci, Energetska zadruga otoka Krka, Zadruga Praksa, Pula, Humana Nova, Čakovec, Poljoprivredna zadruga Vodnjan, Zadruga Dva roga (Kumparička), Poljoprivredna zadruga Cres, Zadruga studenata Fabric 8, Zadružna pivovara Brlog i druge.

Komplementarni modeli razvoja zajednice

Kružno gospodarstvo

Početkom 21. stoljeća sve je veća potražnja za sirovinama, a sve je manje raspoloživih zaliha. Posljedice dosadašnjih obrazaca proizvodnje i potrošnje na okoliš i klimu su velike - troši se resursi i energija i povećava se onečišćenje okoliša iz različitih izvora kao i emisije CO2. Pametnije korištenje prirodnih resursa može znatno smanjiti onečišćenje okoliša Kružno gospodarstvo predstavlja model proizvodnje i potrošnje koji uključuje dijeljenje, posudbu, ponovno korištenje, popravljanje, obnavljanje i reciklažu postojećih proizvoda i materijala što je dulje moguće kako bi se stvorila dodatna - duža - vrijednost proizvoda. Na ovaj način produljuje se životni vijek proizvoda te istovremeno smanjuje količina otpada. (Europski parlament, 2021) Kružno gospodarstvo održiva je alternativa ustaljenom modelu linearnog gospodarstva („uzmi – proizvedi – baci“), čijom se primjenom količina otpada svodi na minimum ponovnom uporabom, popravkom, obnavljanjem i recikliranjem postojećih materijala i proizvoda. Prema najnovijem neovisnom izvješću o nedostacima u primjeni koncepta kružnosti (Circularity Gap Report 2021), svjetsko je gospodarstvo tek 8,6 % kružno, a čak 91,4 % svega što koristimo odlazi u otpad (Svjetska banka, 2021)

Kružno gospodarstvo u EU

Europska unija godišnje proizvodi više od 2,5 milijardi tona otpada svake godine. Europska komisija je u ožujku 2020. godine, u sklopu Zelenog plana i u skladu s novom industrijskom strategijom, predstavila novi Akcijski plan za kružno gospodarstvo, koji uključuje prijedloge o održivijem dizajnu proizvoda, smanjenju otpada i osnaživanju građana (uvođenjem primjerice „prava na popravak"). Poseban fokus je dan na resursno intenzivnim sektorima, poput elektronike i informacijske i komunikacijske tehnologije, plastike, tekstila i građevine. U veljači 2021. Europski parlament je glasao o novom akcijskom planu za kružno gospodarstvo i zatražio dodatne mjere za postizanje ugljično neutralnog, ekološki održivog, netoksičnog i potpuno kružnog gospodarstva do 2050. godine, uključujući stroža pravila o recikliranju i obvezujuće ciljeve za upotrebu i potrošnju materijala za 2030. Ključni sektori u kontekstu kružnog gospodarstva:

- plastika
- tekstil
- e-otpad

- voda i hranjive tvari
- pakiranje
- baterije
- vozila,
- zgrade i građevinarstvo.

S aspekta EU, uvođenjem načela kružnog gospodarstva smanjilo bi pritisak na okoliš i povećala sigurnost nabavke sirovina, konkurentnost i inovacije. Otvorilo bi se oko 580 tisuća novih radnih mjesta, a potrošači bi imali dugotrajnije, otpornije i vrijednije proizvode. Sprečavanjem stvaranja otpada, ekološkim dizajnom, ponovnom upotrebom otpada i sličnim mjerama poduzeća u EU mogla bi ostvariti neto uštedu od 600 milijardi eura. To je gotovo 8 % godišnjeg prometa, a godišnje bi se emisije stakleničkih plinova ujedno smanjile za od 2 % do 4 %. Primjerice, kada bi se 95% mobilnih telefona sakupilo nakon korištenja, očuvali bi se materijali vrijednosti veće od milijarde eura godišnje.

Usporeno kružno gospodarstvo

Nije dovoljno samo reciklirati sve više toga sve brže, već trebamo i usporiti tijek i zatvoriti krug tako što ćemo smanjiti proizvodnju i potrošnju. To znači da na vrh ljestvice treba staviti načela „ne uzimaj" (u smislu „ne treba mi") i „smanji". Time bismo se izravno suočili s konzumerizmom, pretjeranom potrošnjom i pretjeranom proizvodnjom i doveli u pitanje sam pojam gospodarskog rasta.

Za prijelaz prema kružnom gospodarstvu, prvi i jako bitan preduvjet je promjena načina razmišljanja već u fazi dizajniranja i projektiranja proizvoda. U EU-u već postoje inicijative i propisi koji se u određenoj mjeri bave aspektima održivosti proizvoda, bilo na obveznoj ili na dobrovoljnoj osnovi, kao primjerice direktiva Ecodesign, direktiva Ecolabel i Kriteriji za zelenu javnu nabavu. Još uvijek ne postoji sveobuhvatna skupina pravila koja bi osigurala da svi proizvodi plasirani na tržište EU-a budu sve održiviji te da podnose test kružnosti. U planu je da EK predloži zakonodavnu inicijativu o politikama održivog proizvoda kojima bi se već tijekom projektiranja i osmišljavanja novog proizvoda trebalo planirati da svaki proizvod bude izdržljiv, višekratno upotrebljiv, nadogradiv te popravljiv. Trebalo bi normalizirati koncept „proizvod kao usluga" prema kojem bi proizvođači i dalje bili vlasnici proizvoda, ali bi i snosili odgovornost za performanse svojih proizvoda tijekom njihova životnog ciklusa i korištenja od strane potrošača. Zakonodavni okvir morao bi zabraniti jednokratnu upotrebu proizvoda, uvesti

zabranu uništavanja neprodane nove robe te nagrađivati proizvođače na temelju održivosti proizvoda, primjerice povezivanjem visokih održivosti s financijskim poticajima.

Drugi preduvjet je održiva potrošnja, odnosno promjena načina potrošnje od strane kupaca. Pri kupnji proizvoda, potrošači se najčešće odlučuju za one koji u tom trenutku imaju najnižu cijenu. Međutim, vrlo je bitno imati na umu da bi održiviji i trajniji proizvod, koji je u trenutku kupnje skuplji, mogao biti dugoročno jeftiniji. Nužno je poboljšati zakonodavstva o zaštiti potrošača kako bi kupci već na prodajnom mjestu mogli dobiti pouzdane i relevantne informacije o proizvodima, uključujući životni vijek proizvoda i dostupnost usluga popravka, rezervnih dijelova te priručnika za popravak.

Kužno gospodarstvo i društvena ekonomija

Prema EGSO (2017), kružno gospodarstvo i društvena ekonomija imaju brojne važne zajedničke točke. Oba modela stavljaju pojedince i održivi razvoj u središte svojih interesa. U kružnom gospodarstvu, kao i u društvenoj ekonomiji, jedan od ključnih čimbenika njegova uspjeha podrazumijeva jačanje kreativnih i inovativnih kapaciteta na lokalnoj razini, gdje su odnosi bliskosti ključna sastavnica. Drugim riječima, vrijednosti i načela zadružnog pokreta i društvene ekonomije, kao što su veze s lokalnom zajednicom, međusobna suradnja ili solidarnost, temeljna su načela održiva razvoja. Nije slučajno da je u Europi društvena ekonomija bila začetnik kružnog gospodarstva u ponovnoj upotrebi i recikliranju otpada, u energetskom i u poljoprivrednom sektoru. U posljednje su vrijeme platforme za suradnju u području ekonomije suradnje dobro poznati primjeri inicijativa koje pomažu očuvanju i poboljšanju prirodnog kapitala, optimiziranju uporabe resursa i jačanju učinkovitosti sustava. Europska komisija u svojem je „Akcijskom planu EU-a za kružno gospodarstvo“ navela da će poduzeća socijalne ekonomije „dati ključan doprinos kružnom gospodarstvu”.

Društveni učinci kružnog gospodarstva

Glavni društveni problemi vezani uz kružno gospodarstvo su zapošljavanje, zdravlje i sigurnost. Kao primjer dječjeg rada, samo u Indiji preko 40 000 djece, u dobi od 10 do 14 godina, zaposleno je u pogonima za recikliranje. Štoviše, dok se procjenjuje da će prijelaz na kružno gospodarstvo stvoriti više od 90 milijuna radnih mjesta u svijetu, bit će izgubljeno više od 81 milijun radnih mjesta u sektorima poput energetike ili proizvodnje. Neto promjena je

pozitivna, ali mnogi će ostati nezaposleni. Stoga, nužna je procjena društvenih utjecaja kružnog gospodarstva

Tri najvažnije skupine dionika koje se odnose na kružnu inovaciju su:

- zaposlenici - svi pojedinci koji su dio postrojenja za proizvodnju, recikliranje ili ponovnu upotrebu, uključeni u opskrbni lanac. Mogući utjecaj: zdravlje na radu i sigurnost, sloboda udruživanja, kolektivno pregovaranje, ravnoteža poslovnih obveza i slobodnog vremena, diskriminacija.
- krajnji potrošači i kupci (npr. djeca i roditelji/staratelji na tržištu igračaka) Mogući utjecaj: zdravlje i sigurnost, privatnost, pristupačnost, diskriminacija
- zajednica:pripadnici lokalne zajednice i okoliš na koje poslovanje utječe. Mogući utjecaj: zdravlje i sigurnost, pristup prirodnim resursima, razvoj vještina, obrazovanje, angažman u zajednici, Poštena trgovina (Fair trade), prava žena i sl.

Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima. Dionici (engl. stakeholders) – pojedinci, zajednice, organizacije koje utječu ili na njih utječu aktivnosti poduzeća. Mogu biti interni (npr.zaposlenici) ili eksterni (npr.potrošači, dobavljači, dioničari, lokalne zajednice). društvena odgovornost poduzetnika je sve ono što poduzetnik/ca dobrovoljno radi i pokazuje da mu/joj je stalo do zaposlenika, marginaliziranih skupina ljudi, mladih, okoliša, sredine – lokalne zajednice u kojoj djeluju, životinjskih i biljnih vrsta, svega što nas okružuje. Europska komisija u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća (EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003), društvenu odgovornost poduzeća definira kao "koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)". Europska komisija 2011. godine DOP definira kao “odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo… Poduzeća trebaju uspostaviti procese integracije ljudskih prava, socijalnih, ekoloških, etičkih i potrošačkih pitanja u vlastito poslovanje u cilju kreiranja zajedničkih vrijednosti za vlasnike/dioničare i ostale dionike te društvo u cjelini te utvrđivanja, sprječavanja i ublažavanja njihovih mogućih nepovoljnijih utjecaja.” Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2000) koncept društvene

odgovornosti poduzetnika opisuje kao "opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života". Osim doprinosa poboljšanju kvalitete življenja dionika, društvena odgovornost doprinosi i održivom gospodarskom razvoju.

DOP se temleji na trobilančnom konceptu prema kojemu se ukupno djelovanje kompanije mjeri temeljem njezina doprinosa ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke uzima u obzir ne samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost. Na taj način poduzeća pokazuju da ne teže samo ekonomskim rezultatima, nego i održivom razvoju na lokalnom i na globalnom planu. Razlozi usvajanja DOP-a mogu se ogledati u slijedećem:

- stvaranje i upravljanje ugledom poduzeća (utječe na cijenu dionica, vjernost dioničara, te lojalnost kupaca, što je vrlo vrijedan motiv kojeg ne treba zaboraviti prilikom osmišljavanja vlastitog puta u društveno odgovorno poslovanje)
- pritisak javnosti (organizacija civilnog društva koje se bave zaštitom potrošača, zaštitom okoliša ili praćenjem kršenja ljudskih prava, sindikati i sl.).
- pritisak poslovnih partnera (suradnika, klijenata, dobavljača) i konkurenata
- konkurentnost i tržišno pozicioniranje (proizlazi iz veće motivacije, inovativnosti i produktivnosti zaposlenika, ušteda u troškovima poslovanja, boljih odnosa s poslovnim parterima, itd.)
- zapošljavanje nove, kvalitetne radne snage (DOP tvrtke imaju predane zaposlenike, veću proizvodnost, niži stupanj fluktuacije radne snage i smanjene troškove zapošljavanja i obuke novih kadrova)
- veća dostupnost kapitala (otvara mogućnost poslovne suradnje s parterima, financijskim institucijama i investicijskim fondovima koji provode DOP)

Poslovanje na društveno odgovoran način je važno za sva poduzeća kojima je povjerenje jedna od ključnih komponenti poslovanja. Stoga, većina će potencijalnih partnera već u samom početku radije poslovati s poduzećem koje ima reputaciju aktivnog promicatelja društvene odgovornosti.

Uslijed odgovornog djelovanja poduzeća prema zajednici, okolišu, svojim zaposlenicima ili tržištu, poduzeće polučuje pozitivne učinke i od marketinga opće dobrobiti. To je jedan od

najsigurnijih načina stvaranja pozitivnog imagea, a u suvremenom poslovnom svijetu dobar image nerijetko predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta.

Društveno odgovorno poslovanje se može promatrati kroz dvije dimenzije: interna dimenzija i eksterna dimenzija. Unutar poduzeća, društveno odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama.

Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuće znanje i vještine.

U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati:

- cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika;
- bolji protok informacija unutar poduzeća;
- bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena,
- jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena;
- sigurnost na poslu;
- zapošljavanje osoba s invaliditetom, itd.

Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva Europske strategije zapošljavanja te smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti.

Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji.

Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća – na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl. Pojam DOP-a obuhvaća i proteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluju.

Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza ali i ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade.

Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni.

Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. Na taj način raste i socijalni kapital.

Primjer iz prakse:

Holcim – gradimo temelje za buduće generacije

«Mi u Holcimu motivirani smo sa sudjelujemo u procesu održivog razvoja. Zbog toga svakodnevno donosimo poslovne odluke koje stvaraju bitne razlike u kvaliteti života u zajednicama u kojima radimo i živimo.»

Povezanost društveno odgovornog poslovanja i društvene ekonomije

Prema EGSO (2017) Budući da načela društvene ekonomije, nadahnuta zadružnim načelima, nisu ništa drugo nego primjena društveno odgovornog poslovanja u svim njezinim aspektima, može se reći da je društvena ekonomija pionir u primjeni društveno odgovornog poslovanja jer je društveno odgovorno poslovanje sastavni dio vrijednosti i operativnih pravila socijalne ekonomije.

Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

S institucionalnog aspekta, DOP se u Hrvatskoj promiče od prosinca 2004. godine kada je održana Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju te je donesena Agenda 2005. Dana 23. svibnja 2005. Upravni odbor HGK donio odluku o osnivanju Zajednice za DOP. Zajednica osnovana 12. svibnja 2006. godine. Zajednicu danas čini 93 hrvatske tvrtke svih veličina iz svih djelatnosti. Dana 23. svibnja 2005. Skupština HGK donijela odluku o potvrđivanju Kodeksa etike u poslovanju. Kodeks do danas potpisalo 604 tvrtke. Kako je jedan od ciljeva rada Zajednice za DOP HGK bio razvitak metodologije benchmarkinga članica HGK s obzirom na društveno odgovorno poslovanje i razvoj metodologije vrednovanja društveno odgovornih praksi, dana 15. studenog 2006. potpisan Sporazum o suradnji između HGK i Hrvatskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (HRPSOR). Projekt započeo u veljači 2007. Indeks društveno odgovornog poslovananja prvi je put primjenjen u hrvatskom gospodarstvu 2008. godine. Indeks vrednuje sedam osnovnih područja (dimenzija):

- ekonomska održivost

- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju
- radna okolina
- zaštita okoliša
- tržišni odnosi
- odnosi sa zajednicom
- odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava (od 2019.godine).

Od 2021. godine Indeks je preoblikovan u Hrvatski indeks održivosti. Ocjenjuju se aktivnosti u šest područja:

- Upravljanje,
- Okoliš,
- Radna okolina,
- Ljudska prava,
- Dječja prava i
- Zajednica.

Primjer iz prakse:

Drogerie Markt – DM

Tijekom proteklih 20 godina, od kada je prisutan u Hrvatskoj, Dm je kroz donacije uložio 49,9 milijuna kuna. Kako ističu u toj kompaniji, samo u prošloj godini organizirali su 110 radionica i seminara za djelatnike, a više od 55 posto zaposlenika svoj je slobodan dan provelo volontirajući u udrugama. Među ostalim, u pojedinim su resorima imenovali managere za brigu o okolišu, postavili su solarnu elektranu na krovu upravno-distributivnog centra i ugradili sustav za uštedu potrošnje električne energije u centru i svim prodavaonicama. U Dm-u naglašavaju da ekološki savjesno ponašanje potiču ne samo kod zaposlenika, već i kod svojih kupaca. Također, usko surađuju s Centrom za rehabilitaciju i Centrom za inkluzivne radne aktivnosti, čijih 60 korisnika u Dm-u obavlja radne zadatke, a trenutno zapošljavaju pet osoba s invaliditetom.

Institucionalni okvir društvene ekonomije

Prema EGSO (2017), u razdoblju od 2009. do 2017. europske su institucije provele nekoliko inicijativa koje se odnose na socijalnu ekonomiju, odnosno za socijalna poduzeća koja su dio socijalne ekonomije, otvarajući na taj način novo razdoblje europskih javnih politika. No, pogledu pravnih oblika ostvaren je malen napredak. Vodile su se rasprave o projektima Statuta europskog uzajamnog društva i Statuta europske zaklade, ali su oni naposljetku povučeni zbog nedostatka institucionalne podrške. Trenutačno je Europski parlament preuzeo zakonodavnu inicijativu za rad na Statutu socijalnih i solidarnih poduzeća. U pogledu regulatornih okvira i pravnih prepreka razvoju subjekata socijalne ekonomije, usvojene direktive donedavno nisu pridavale dovoljno pozornosti posebnim značajkama organizacija socijalne ekonomije. Prednost je imala primjena politike tržišnog natjecanja. Kako bi se ublažio taj regulatorni okvir, Komisija je 2012. godine usvojila Uredbu o de minimis potporama za područje usluga od općeg gospodarskog interesa (SGEI), a 2014. godine odobren je paket reformi javne nabave. Njime se dopušta javnim tijelima da uvode određene socijalne klauzule u postupke javne nabave i uvjete natječaja. Međutim, to je imalo vrlo malo utjecaja.

U kontekstu regulatornog okvira razvija se nova prepreka u vidu kvalitativne politike štednje. Radi se o načinu na koji se javni sektor i subjekti društvene ekonomije međusobno odnose, ne samo u pogledu problema povećane birokracije, nego i kašnjenja te postupaka primjene i provedbe i drugih zahtjeva koji otežavaju ili čak isključuju suradnju između trećeg sektora i javnog sektora. Uloženi su napori na europskoj i nacionalnoj razini vlasti kako bi se poboljšala kognitivna dimenzija i sudjelovanje civilnog društva, a oni uključuju europske konferencije koje su organizirala predsjedništva Vijeća Europske unije ili koje su organizirane u okviru Predsjedništva, uzastopna mišljenja EGSO-a, inicijative i mišljenja Međuskupine Europskog parlamenta za socijalnu ekonomiju, a u nekim slučajevima i Odbora regija ili čak Komisije. U Madridu je 2017. godine donesena „Madridske deklaracije", koja je postigla značajnu pokrivenost u medijima i na društvenim mrežama. Međutim, kako bi se povećala njezina prepoznatljivost i prihvaćenost u društvu, ona mora prijeći s makrorazine na mikrorazinu. Osim toga, na taj način ključni čimbenik postaje društvena struktura društava, odnosno njihov društveni kapital umreženosti.

Kao što je navedeno u prethodnim izvješćima, europski programi temeljeni na ESF-u imali su dalekosežan strukturni učinak, kako na nacionalnoj tako i na međunarodnoj razini, na povezivanje i jačanje europske socijalne ekonomije u smislu saveza, mreža, istraživanja,

kulture i politika. S druge strane, sredstva i programi EU-a suočavaju se s velikim poteškoćama u pogledu toga da postanu pristupačni lokalnim mrežama.

U EU je nadalje problem vidljivost i priznavanje konceptualne definicije područja socijalne ekonomije. Povremena pojava „neokoncepata" pritom ne pomaže. Među mnoštvom pojmova povezanih s društvenom ekonomijom u 1970-ima bili su treći sustav, civilno društvo i neprofitni sektor. U kontekstu gospodarske krize pojavili su se brojni novi koncepti kao što su socijalna poduzeća, ekonomija suradnje i gospodarstvo za opće dobro. Moramo naglasiti da se tim problemima prikriva ne samo nedostatak konsenzusa o nazivima koji će se upotrebljavati nego i skrivena politika kojom se želi spriječiti napredak u tom području.

Važan zaokret u političkom programu Europske komisije o društvenoj ekonomiji, odnosno društvenim poduzećima, dogodio se 2011. kada je Komisija započela s primjenom komunikacije pod nazivom „Inicijativa za socijalno poduzetništvo. Stvaranje povoljne klime za socijalna poduzeća, ključne dionike u socijalnoj ekonomiji i inovacije" (COM(2011) 682 final) (Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation). Inicijativom za socijalno poduzetništvo utvrđuje se politički program Europske komisije uz 11 ključnih mjera. Jedna od osi jest poboljšavanje privatnog i javnog financiranja. Kako bi se povećao interes privatnih ulagača za socijalna poduzeća, usvojena je Uredba 346/2013 o europskim fondovima za socijalno poduzetništvo (EuSEF). Uspostavljen je i Program za zapošljavanje i socijalne inovacije (EaSI) u suradnji s drugim financijskim inicijativama kao što su Instrument jamstva EaSI-ja, Mogućnosti ulaganja u izgradnju kapaciteta u okviru EaSI-ja i Ubrzivač društvenog učinka (eng. Social Impact Accelerator, SIA). U pogledu javnih sredstava, cilj „promicanja socijalne ekonomije i socijalnog poduzetništva" prenesen je na Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond. Međutim, europska proračunska politika koja bi se bavila izričito društvenom ekonomijom još nije pokrenuta te se i dalje očekuje. Madridska deklaracija također poziva na to. Osobito treba naglasiti važnost glavnog financijskog instrumenta društvene ekonomije u EU-a, a to je Europski socijalni fond. Kao ključne mjere pokazali su se i međunarodni kongresi i međunarodne mreže, inicijativa LEADER te europske direktive i europsko zakonodavstvo. Kongresi i mreže pokazali su se kao alat za stvaranje strukturnih i kognitivnih učinaka kao što je koordinacija civilnog društva u okviru europske socijalne ekonomije. Utvrdilo se da nedavno uspostavljeni alati (Europski fond za strateška ulaganja – EFSU, Program za zapošljavanje i socijalne inovacije – EaSI, Program za konkurentnost poduzeća te malih i srednjih poduzeća – COSME itd.) imaju malen ili nikakav utjecaj, osobito

u zemljama EU-a na Sredozemlju i istočnim zemljama EU-a. Potrebno je provesti studije za procjenu utjecaja novih politika.

Na nacionalnoj razini, tijekom proteklih sedam godina većina europskih država posvetila je pozornost donošenju zakona povezanih s društvenom ekonomijom. Posebni zakoni o društvenoj ekonomiji doneseni su na nacionalnoj razini u Španjolskoj (2011.), Grčkoj (2011. i 2016.), Portugalu (2013.), Francuskoj (2014.) i Rumunjskoj (2016.) te na regionalnoj razini u Belgiji (Valonija, Bruxelles i Flandrija) i u Španjolskoj (Galicija). Osim toga, u tom su se razdoblju pojavili novi prijedlozi zakona, nacrti i druge institucionalne inicijative kao što su sustavi akreditacije, oznake i veliki nacionalni višegodišnji planovi, što ukazuje na rastući interes vlada za to područje. Usto su također donesene reforme za određene skupine društvene ekonomije (socijalni treći sektor, socijalna poduzeća trećeg sektora, zadruge i dr.), primjerice u Italiji i Španjolskoj. Reguliranje društvene ekonomije pomoću novih pravnih oblika samo po sebi ne predstavlja napredak u jačanju društvene ekonomije koji nadilazi njezino institucionalno priznavanje (Noia, 2017.). Kao što je slučaj donedavno bio sa Statutom europskih zadruga ili španjolskim zakonom o socijalnoj ekonomiji, učinci mogu biti previše ograničeni ako zakon nije popraćen drugim mjerama.

Akcijski planovi na nacionalnoj i regionalnoj razini ključne su politike za poticanje društvene ekonomije. Oni predstavljaju važne sporazume između različitih dionika, uglavnom između vlade i predstavnika društvene ekonomije, ali također uključuju sindikate, sveučilišta i ostale, s ciljem poboljšanja njihovih međusobnih odnosa na obostranu korist u dugoročnom razdoblju. Uključuju općenito stabilne okvire financiranja, programe sudjelovanja i savjetovanja, strateška područja za razvoj te poboljšanja odnosa i društvene promjene. Na regionalnoj i lokalnoj razini u proteklom su desetljeću razvijene dobre prakse u regijama Andaluziji i Murciji na jugu Španjolske, koje su ostvarile najviše stope razvoja zadruga u zemlji, te u nekoliko regija Francuske i Belgije (Chaves i Demoustier, 2013.). Tijekom ovog desetljeća pojavile su se i druge dobre prakse, i to u Francuskoj zahvaljujući Teritorijalnom centru za gospodarsku suradnju (PTCE) koji je priznat novim francuskim zakonom o socijalnoj ekonomiji odnosno u lokalnim planovima za poticanje socijalnih i solidarnih poduzeća kao što je to slučaj u Barceloni (Španjolska).

Na nacionalnoj razini, i općenito u suradnji s europskim strukturnim fondovima, posljednjih je godina uspostavljeno nekoliko nacionalnih akcijskih planova. To su slučajevi u kojima su operativni programi europskih fondova usmjereni na socijalnu ekonomiju i socijalnu uključenost. U Tablici 1. navedeni su glavni nacionalni planovi. Važna su tri ključna čimbenika

za uspjeh: prvo, višegodišnji i sveobuhvatni okvir; drugo, koncept partnerstva između vlade, socijalne ekonomije i drugih dionika, kojim se jamči zadovoljavanje stvarnih potreba i prioriteta; i treće, strukturni i uključiv učinak europskih strukturnih fondova u cijeloj Europi. Potonje je ključna lekcija za tvorce politika EU-a.

Tablica 1.

Nacionalni planovi kojima se potiče društvena ekonomija u europskim zemljama (2011. – 2016.)

Zemlja	**Nacionalni plan**
Bugarska	Akcijski plan za socijalnu ekonomiju (2014. – 2015.; 2016. – 2017.)
Poljska	Nacionalni program za socijalnu ekonomiju. Osnivanje Nacionalnog odbora za razvoj socijalne ekonomije.
Portugal	Nacionalni sporazum između vlade i socijalnog sektora („Compromissos de Cooperação para o Setor Social e Solidário")
Rumunjska	Solidar – Podrška za konsolidaciju programa socijalne ekonomije u okviru Operativnog programa za ljudski kapital (POCU)
Španjolska	Nacionalni program za poticanje socijalne ekonomije i POISES –
Švedska	Švedska Višegodišnji program podrške socijalnim poduzećima za integraciju na radu, nastao u suradnji Ministarstva rada i Ministarstva poduzetništva.
Ujedinjena Kraljevina	The Compact, sporazum između vlade i volonterskog sektora i sektora zajednice. Sklopljen je 1998. i njime se uspostavlja način rada kojim se poboljšava njihov odnos u svrhu uzajamne koristi.

Izvor: EGSO (2017): Najnovija kretanja u okviru socijalne ekonomije u Europskoj uniji, Europski socijalni i gospodarski odbor, str. 17, https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-hr-n.pdf (10.05.2023.)

Društveno poduzetništvo

Pojmovno određenje

Pojam društvenog poduzetništva vezan je uz poduzetničke projekte koji se temelje na načelima društvenog, ekonomskog i ekološki održivog poslovanja. Ti su projekti posvećeni rješavanju različitih društveno-ekonomskih problema kroz projekte temeljene na društvenim inovacijama. Ostvareni profit se u cijelosti ili djelomično reinvestira u zajednicu. Prema Yunus, M. (2007), koncept društvenog poduzetništva nije povezan s dobrotvornim radom, već je to prvenstveno poslovni koncept. Društveni poduzetnici, kao nositelji društvenog poduzetništva, usmjereni su na rješavanje društvenih i ekonomskih izazova i neravnoteža. Razvoj društvenog poduzetništva bio je posljedica različitih promašaja uzrokovanih dominantnom neoliberalnom ekspanzionističkom paradigmom i sve manjom ulogom javnog sektora u zadovoljavanju potreba različitih dionika, posebice onih isključenih s tržišta rada (npr. osobe s invaliditetom, manjine, itd.). mladi bez radnog iskustva, nezaposlene osobe srednje životne dobi i sl.)

Kao što primjećuje Dees, J. G. (2001), društveni poduzetnici su poduzetnici, ali s jasnom društvenom misijom. Društveni poduzetnici zainteresirani su za rješavanje društvenih izazova inovativnim metodama. Autor prepoznaje društvene poduzetnike kao pokretače promjena u društvenom sektoru kroz: „usvajanje misije stvaranja i održavanja društvene vrijednosti (ne samo privatne vrijednosti); prepoznavanje i neumorno traženje novih prilika za služenje toj misiji; uključivanje u proces kontinuirane inovacije, prilagodbe i učenja; djelujući hrabro bez ograničenja resursima koji su trenutno u ruci, i pokazujući povećanu odgovornost prema biračima kojima se služi i za ostvarene rezultate.“ Društveni poduzetnici nastoje pronaći najučinkovitiji način ostvarivanja svoje društvene misije. Kako Drayton, W. (2002) napominje, društveni poduzetnici identificiraju izazove i probleme u društvu te ustrajno nastoje ostvariti namjeravane društvene promjene.

Zanimljivim se čini usporediti koncept društvenog poduzetništva s konceptom društveno odgovornog poslovanja. Više o društvenoj odgovornosti poduzeća u Kotler, P; Lee. N. (2005). Iako oba koncepta još uvijek imaju relativno mali utjecaj na trenutnu poslovnu i društvenu praksu, oba se mogu prepoznati kao važni pokretači u procesu ka odgovornijem gospodarstvu. Oba koncepta imaju zajedničku predanost implementaciji koncepta trostrukog dna. Saatci, E.Y. i Upper, C. (2013) primjećuju da je njihovo zajedničko obilježje usmjerenost na zadovoljavanje interesa različitih dionika. No, uočavaju mnoge razlike u vezi s poslovnom svrhom i ciljevima, organizacijskom strukturom, poslovnom politikom, očekivanjima vlasnika itd. Kao što Grant,

S. i Palakshappa, N. primjećuju (2013), koncepti društvenog poduzetništva i društvene odgovornosti poduzeća često se shvaćeni, u teorijskim promišljanjima i u praktičnoj provedbi, kao da su na suprotnim stranama. Koncept društveno odgovornog poslovanja obično se promatra kao širi pojam (krovni koncept) koji obuhvaća različite odnose između poslovne zajednice i društva. Koncept je prepoznat kao složen u svojoj realizaciji i dinamičan po prirodi. Društveno poduzetništvo često se predstavlja i kao širi pojam koji obuhvaća različite djelatnosti: uključivanje civilnog sektora u tržište, zadruge, organizacije koje nude razne socijalne usluge i sl. Usporedba tih pojmova, s različitih aspekata, prikazana je u tablici 2.

Tablica 2

DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO VS DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Kriteriji	**Društveno poduzetništvo (DP)**	**Društveno odgovorno poslovanje (DOP)**
Fokus	Društveni poduzetnici izravno su upućeni na rješavanje društvenih izazova	Aktivnosti DOP-a usmjerene su na smanjenje društvenih i ekoloških utjecaja kao posljedica njihovog poslovanja, neizravno usmjerene na šire društvene i ekološke probleme
Glavni poslovni cilj	Maksimiziranje društvenih koristi	Maksimiziranje dobiti
Usmjerenost na stvaranje društvenih vrijednosti	Proaktivni proces: temeljna aktivnost je stvaranje društvene vrijednosti	Reaktivni proces: posvećeni realizaciji svoje osnovne aktivnosti na odgovoran način
Provedba koncepta	Trajno opredijeljeni za svoju društvenu misiju	DOP se obično realizira kroz projekte (projektni pristup)
Mjerenje uspjeha	Dvostruka linija mjerenja uspjeha: financijski i društveni učinci	Financijski rezultati
Financiranje aktivnosti	Reinvestiranje većeg dijela dobiti u realizaciju svoje misije	Ulaganje vrlo malog dijela dobiti u DOP aktivnosti
Upravljanje	Demokratski proces donošenja odluka	Proces donošenja odluka na temelju udjela u vlasničkom kapitalu
Očekivanja dionika	Dionici u potpunosti podupiru aktivnosti i profit usmjeravaju prema rješavanju društvenih problema	DOP aktivnosti nisu uvijek usklađene s očekivanjima dionika (npr. dioničara, dobavljača, poslovnih partnera, itd.)

Izvor: Prilagodba autorice temeljem: Saatci, E.Y.; Urper, C., Corporate Social Responsibility versus Social Business, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 1, No. 1, February 2013, pp. 62-65 i Baturina, D., Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, XXII, 2013, No. 1, pp. 123-142

Oni poduzetnici koji su stvarno predani društveno odgovornom poslovanju de facto čine puno više od poboljšanja imidža, izbjegavanja suđenja ili stvaranja štete drugim dionicima. Proaktivno su uključeni u ostvarivanje vidljivih i nevidljivih koristi za svoje poslovanje uvažavajući potrebe različitih unutarnjih i vanjskih dionika. Stoga, ako se društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetništvo provode na odgovoran i predan način, njihov doprinos društvu nije bitno drugačiji. Činjenica je da su im koncepti poslovanja različiti, imaju različitu odgovornost prema vlasnicima i različite kriterije procjene, ali s druge strane imaju mnogo sličnosti u svojim operativnim procesima. Konačno, primjena oba koncepta može rezultirati jačanjem društvene zajednice i smanjenjem utjecaja na okoliš.

Kako Dees, J.G. (2001) primjećuje da je „jezik društvenog poduzetništva možda nov, ali fenomen nije". Prema Petričeviću, T. (2014), koncept društvene ekonomije i društvenog poduzetništva nastao je krajem 18. i početkom 19. stoljeća kao odgovor na probleme suvremenog gospodarskog sustava. Značajni autori koncepta socijalne ekonomije su Charles Dunoyer, John Stuart Mill, Leon Walras i drugi. Kako je ranije navedeno, do kraja 19. stoljeća definirana su temeljna načela društvene ekonomije: demokratsko usklađivanje i djelovanje, solidarnost i suradnja. Zadruge kao jedan od najstarijih i najraširenijih oblika društvenih poduzeća imaju ključnu ulogu u sektoru društvene ekonomije. Društvena ekonomija se intenzivno razvija od 1980-ih zbog brojnih tržišnih neuspjeha (povećanje razlika u prihodima, socijalna isključenost različitih društvenih skupina, povećana degradacija okoliša itd.) Društvena ekonomija je širok pojam koji obuhvaća zadruge, uzajamna društva, neprofitne udruge, zaklade i socijalna poduzeća.

Ukupnost društvenih poduzeća na globalnoj razini u 2022. godini iznosila je otprilike 11 milijuna. Takav podatak je prikupljen od strane Zaklade Schwab za socijalno poduzetništvo koja je provela istraživanje za potrebe Svjetskog ekonomskog foruma (engl. World Economic Forum – WEF). Prema navedenom istraživanju utvrđeno je da je društveno poduzetništvo jedan od najvećih pokreta suvremenog poduzetništva koje sugerira da su poduzeća u većini zemalja koje su sudjelovale u istraživanju (ukupno 27 zemalja) usmjerena na socijalne i ekološke misije, za koje izdvajaju pozamašne svote od svog profita. Takve misije uključuju širok raspon korisnika te imaju veliki društveni učinak, kako u velikim gradovima, tako i u ruralnim područjima. Neki od primjera društvenog poduzetništva u svijetu su Ashoka, osnivač Bill Drayton, Gramenn Banka u Bangladešu, očna bolnica Aravind & Aurolab u Maduraiju u Indiji, Bunker Roy i brojni drugi.

Društveno poduzetništvo u Europskoj uniji

Na području Europske unije najprije su su kroz 18. i 19. stoljeće osnovale zadruge koje su pružale socijalnu pomoć koja je bila temelj društvene ili socijalne ekonomije, dok se u 20. stoljeću spoznalo da liberalni kapitalizam nije održivo rješenje za probleme nezaposlenosti kao i niske kvalitete života skupina koje su socijalno isključene i ranjive. Prema Šajfar i Strmota (2000), danas, u 21. stoljeću, na području Europske Unije (EU) društveno poduzetništvo se uglavnom pojavljuje kroz zadruge i udruge, a najčešće je djelatnost usmjerena na integraciju u tržište rada i osiguravanje usluga socijalne skrbi. Europski Parlament, Vijeće Europske Unije te Europska Komisija, kao najviše europske institucije, višekratno su se bavile pitanjem društvene ekonomije i poduzetništva, donoseći različite akte u okviru svoje nadležnosti.

Neki od važnijih dokumenata su:

- Europska agenda za obrazovanje u poduzetništvu u Europi, Oslo, 2006. godine. Cilj Agende je promicanje poduzetničkog načina razmišljanja u društvu. Agenda ističe potrebu za inovacijama, edukacijom, učenjem i razvojem programa iz poduzetništva, uključivanje mladih u udruge koje surađuju sa poduzećima, posebno skupine koje su u nepovoljnom položaju, kod kojih prevladava rizik od socijalne isključenosti i nezaposlenosti, organizirati grupni rad koji će angažirati mlade da pronalaze rješenja raznih problema iz stvarnog svijeta, i slično.
- Akt o malom poduzetništvu za Europu postavlja načela za poticanje poduzetništva na području EU s posebnim osvrtom na napredovanje malih društvenih poduzeća, na poboljšanje pristupa financiranju, pristupa tržištima i internacionalizaciji, te smanjenju regulatornog opterećenja.
- Strategija Europa 2020 iz 2010. godine. Tri glavna prioriteta Strategije Europa do 2020. su: „pametan rast koji se temelji na poticanju obrazovanja i inovacijama; održiv rast kojim se naglašava važnost „zelene“, energetski učinkovite i konkurentnije ekonomije; i uključiv rast kojim se želi postići ekonomska, socijalna i teritorijalna kohezija kroz poticanje ekonomije usmjerene na zapošljavanje.“

Od navedenih prioritetnih područja za društvena poduzeća je iznimno značajan prioritet uključivog rasta za postizanje ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije, putem kojeg se poduzetnike potiče na zapošljavanje, osobito teško zapošljivih skupina. Kao nastavak navedenoj Strategiji razvijena je Strategija Europa za razdoblje 2021. do 2030. godine, prema kojoj je cilj stvoriti kreativne odgovore poduzeća na izazove očuvanja okoliša s ciljem stvaranja

dugoročne dobrobiti, kako za zaštitu okoliša, tako i za očuvanje društvenih zajednica. Na takav način se potiče ostvarivanje ciljeva društveno odgovornog poslovanja poduzeća.

Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj

Prema Šimleši, D. i sur. (2017), društveno se poduzetništvo u Hrvatskoj razvija od posljednjeg desetljeća 20. stoljeća, uglavnom kroz ad hoc projekte civilnog društva. G. Bežovan prvi put spominje pojam „društveno poduzetništvo“ kao neprofitno poduzetništvo u znanstvenom časopisu Revija za socijalnu politiku 1996. godine. Prvi javni dokument bio je Program suradnje Vlade RH s nevladinim organizacijama iz 2000. godine. nije implementiran u praksi. Prvi natječaj za razvoj društvenog poduzetništva i prvu analizu potencijala društvenog poduzetništva u Hrvatskoj realizirao je Tim za neprofitno poduzetništvo i samoodrživost (NESsT) 2005. godine. Prvo društveno poduzeće bila je turistička agencija Zlatna greda doo 2006. godine, zatim ACT Printlab doo 2007. godine. Forum društvenih poduzetnika osnovan je 2009. godine kao neformalna mreža različitih zainteresiranih dionika. 2012. godine osnovana je CEDRA HR, kao centar podrške postojećim i potencijalnim društvenim poduzetnicima. Iste godine ustanovljena je prva nacionalna nagrada za SE. Hrvatski sabor donio je u travnju 2015. Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014. – 2020. Strategija definira društveno poduzetništvo kao „poslovanje utemeljeno na načelima društvene, ekološke i ekonomske održivosti u kojem se ostvaruje dobit /višak vrijednosti se u potpunosti ili najvećim dijelom ulaže u dobrobit zajednice."

Do sredine 2017. u Hrvatskoj ne postoji službena baza podataka o društvenim poduzetnicima. Prema Šimleši i sur. (2017), 2014. godine bilo je 90 aktera, odnosno 44 nevladine organizacije, 31 zadruga, 13 poduzeća i 2 ustanove. Ima 795 zaposlenih, ali tek manje od jedne petine zapošljava više od 10 djelatnika. Prosječni godišnji prihod je cca. 270 000 €, od čega je 57% ostvareno kroz poduzetničke aktivnosti. Dok su sva promatrana poduzeća i zadruge ostvarila više od 25% svojih prihoda na tržištu, samo 16% NVO-a to je uspjelo ostvariti. Prema EK (2015), postoje različita vanjska ograničenja za razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj: nedostatak institucionalno-zakonodavnog okvira, nedostatak financijske potpore, nedovoljna vidljivost i razumijevanje društvenih poduzeća izvan unutarnjeg kruga zainteresiranih dionika, itd. Najveće interno ograničenje je nedostatak menadžerskih i poduzetničkih znanja i vještina potencijalnih aktera SE.

K. Afrić Rakitovac (2017) provela je empirijsko istraživanje s ciljem procjene utjecaja društvenog poduzetništva na tranziciju prema odgovornijem modelu razvoja hrvatskog gospodarstva. Autorica je koristila metodologiju strukturiranih intervjua, kao kvalitativnu metodu istraživanja, prema metodologiji koju predlažu Edwards, R. i Holland, J. (2013). Istraživanje je obuhvatilo 10 društvenih poduzetnika u Hrvatskoj. Strukturirani intervjui realizirani su u svibnju 2017. Rezultati su prikazani u SWOT matrici u Tablici 3.

1.2.Definicija društvenog poduzetništva

Društveno poduzetništvo je oblik poduzetništva koji se fokusira na rješavanje društvenih ili ekoloških problema kroz inovativne poslovne modele. Osnovna svrha društvenog poduzetništva nije samo ostvarivanje profita, već i pozitivan društveni utjecaj. Ovi poduzetnici koriste pristupe karakteristične za tradicionalno poduzetništvo, ali imaju specifičan cilj poboljšanja društvene dobrobiti.

Društveni poduzetnici često pronalaze kreativne načine kako koristiti poslovne prilike za rješavanje problema kao što su siromaštvo, nezaposlenost, pristup obrazovanju, zaštita okoliša i slično. Oni mogu pokretati projekte koji se bave socijalnim pitanjima, osnažuju marginalizirane zajednice, potiču održivost ili unaprjeđuju kvalitetu života.

Ova vrsta poduzetništva može se odvijati kroz različite modele, uključujući neprofitne organizacije, društvena poduzeća, kooperative ili hibridne modele koji kombiniraju elemente tradicionalnog poslovanja s društvenom misijom.

Ukratko, društveno poduzetništvo je oblik poduzetništva koji teži postizanju pozitivnih društvenih promjena kroz inovativne poslovne prakse i modele.

Razlika između društvenog poduzetništva i klasičnog poduzetništva

Razlika između društvenog poduzetništva i klasičnog poduzetništva leži u njihovim ciljevima, prioritete i načinu na koji mjerite uspjeh. U nastavku se daje pregled nekoliko ključnih razlika:

Cilj i svrha: Klasično poduzetništvo obično ima primarni cilj ostvarivanje profita i financijskog rasta, dok društveno poduzetništvo, s druge strane, ima cilj postizanja pozitivnog društvenog utjecaja kroz rješavanje društvenih ili ekoloških problema, uz ostvarivanje održivih poslovnih rezultata.

Mjerila uspjeha: U klasičnom poduzetništvu, glavno mjerilo uspjeha je financijska dobit i profitabilnost dok je se u društvenom poduzetništvu mjeri uspjeh kombinacijom financijskih rezultata (profit, prihod) i društvenog utjecaja (doprinos zajednici, smanjenje socijalnih problema, pozitivni utjecaji na okoliš itd.).

Poslovni modeli: Klasično poduzetništvo obično koristi tradicionalne poslovne modele usmjerene na profit, prodaju proizvoda ili usluga tržištu radi generiranja prihoda dok društveno poduzetništvo koristi inovativne poslovne modele koji integriraju društvenu misiju u svaki aspekt poslovanja. To može uključivati modele poput "double bottom line" (dvostruka donja linija), "triple bottom line" (trostruka donja linija) ili "blended value" (pomiješana vrijednost), gdje se uz profit mjeri i društveni i/ili ekološki utjecaj.

Rizik i povrat ulaganja: Klasično poduzetništvo obično se fokusira na maksimiziranje povrata ulaganja za vlasnike ili dioničare, često s visokim rizikom ulaganja dok se društveno poduzetništvo može imati više raznolikih izvora financiranja, uključujući donacije, investicije od socijalnih investitora, crowdfunding, državne potpore itd. Ovi izvori mogu biti manje rizični i/ili imati druge kriterije za procjenu uspjeha osim financijskog povrata.

Ukratko, iako klasično poduzetništvo i društveno poduzetništvo dijele neke osnovne principe poslovanja, različiti su u svojim ciljevima, prioritetima i mjerilima uspjeha. Društveno poduzetništvo naglašava važnost postizanja pozitivnog društvenog utjecaja, uz održavanje financijske stabilnosti, što ga čini ključnim igračem u rješavanju društvenih problema i promicanju održivog razvoja.

Glavne karakteristike društvenih poduzeća

Društvena poduzeća karakterizira kombinacija poslovnih ciljeva s ciljevima društvenog ili ekološkog utjecaja. Glavne karakteristike društvenih poduzeća uključuju:

Društvenu misiju: Društvena poduzeća imaju jasno definiranu društvenu misiju koja se odnosi na rješavanje određenog društvenog ili ekološkog problema. Ta misija često je srž poslovanja i temeljni pokretač djelovanja.

Poslovni model: Društvena poduzeća koriste inovativne poslovne modele kako bi ostvarila svoju društvenu misiju, generirala dobit i istovremeno pružala vrijednost zajednici ili okolini.

Poslovni model često uključuje prodaju proizvoda ili usluga, ali može uključivati i druge izvore prihoda poput donacija ili javnih potpora.

Dvostruki pristup: Društvena poduzeća nastoje ostvariti dvostruki pristup – postizanje ekonomske održivosti putem stvaranja dobiti te postizanje pozitivnog društvenog ili ekološkog utjecaja. Ovi ciljevi su međusobno povezani i poduzeće nastoji postići ravnotežu između njih.

Inovacija: Društvena poduzeća često su poznata po svojoj inovativnosti, pronalaženju novih pristupa i rješenja za društvene ili ekološke probleme. Oni često rade na stvaranju novih proizvoda, usluga ili poslovnih modela koji im omogućuju ostvarivanje većeg društvenog utjecaja.

Transparentnost i odgovornost: Društvena poduzeća često su transparentna u svom poslovanju i komuniciranju s dionicima. Ona se često pridržavaju visokih standarda odgovornosti prema zajednici, okolini i drugim dionicima te provode mjere kako bi mjerili i izvještavali o svom društvenom i ekološkom utjecaju.

Socijalno poduzetništvo: Društvena poduzeća često se smatraju dijelom pokreta socijalnog poduzetništva, koji promiče upotrebu poslovnih pristupa za rješavanje društvenih problema. Ona često surađuju s drugim organizacijama, vladom i lokalnom zajednicom kako bi ostvarila svoju društvenu misiju.

Ove karakteristike čine društvena poduzeća jedinstvenima u svom pristupu i doprinose njihovoj sposobnosti ostvarivanja pozitivnog društvenog utjecaja dok istovremeno ostvaruju ekonomsku održivost.

1.3.Razumijevanje uloge društvenih poduzeća u suvremenom društvu

Utjecaj društvenih poduzeća na društvo i okolinu

Društvena poduzeća imaju značajan utjecaj na društvo i okolinu na više razina i to kroz nekoliko načina:

Rješavanje društvenih problema: Društvena poduzeća često se usredotočuju na rješavanje različitih društvenih problema kao što su siromaštvo, nezaposlenost, pristup obrazovanju i zdravstvenoj zaštiti, socijalna isključenost, zaštita okoliša i mnogi drugi. Njihovi poslovni modeli osmišljeni su tako da pružaju konkretne usluge ili proizvode koji direktno adresiraju ove probleme.

Stvaranje društvene vrijednosti: Društvena poduzeća ne samo da ostvaruju profit, već i generiraju društvenu vrijednost. To znači da njihove aktivnosti doprinose poboljšanju kvalitete života ljudi, jačanju zajednica i očuvanju okoliša na održiv način.

Inovacija: Društvena poduzeća često su pokretači inovacija u rješavanju društvenih problema. Ona mogu donijeti nove ideje, tehnologije ili pristupe koji mogu biti efikasniji i održiviji od tradicionalnih metoda.

Poticaj poduzetništvu: Društvena poduzeća potiču poduzetnički duh i stvaraju pozitivno poslovno okruženje. Ona mogu inspirirati druge poduzetnike da razvijaju poslovne modele koji imaju pozitivan društveni utjecaj.

Promicanje svijesti: Aktivnosti društvenih poduzeća često podižu svijest o važnim društvenim i ekološkim pitanjima među ljudima. Kroz svoje poslovanje, ona mogu educirati i informirati ljude o problemima kao i o načinima na koje se mogu uključiti i doprinijeti promjenama.

Partnerstva i suradnje: Društvena poduzeća često surađuju s drugim organizacijama, vladinim institucijama, akademskim sektorom i civilnim društvom kako bi pojačala svoj utjecaj i ostvarila veće promjene. Ove suradnje mogu dovesti do sinergijskih efekata i stvaranja održivih rješenja.

Ukratko, društvena poduzeća imaju širok spektar pozitivnih utjecaja na društvo i okolinu, jer ne samo da pružaju konkretne usluge i proizvode koji rješavaju probleme, već i potiču inovacije, poduzetništvo i promicanje društvene svijesti.

Ključni izazovi s kojima se suočavaju suvremena društvena poduzeća

Suvremena društvena poduzeća suočavaju se s raznim izazovima koji proizlaze iz složene prirode njihovog poslovanja. U nastavku se daje pregled nekoliko ključnih izazova s kojima se često susreću:

Održivost financiranja: Financiranje je jedan od najvećih izazova za društvena poduzeća. Pronalaženje stabilnih izvora financiranja koji podržavaju društvenu misiju poduzeća, dok istovremeno omogućuju održivost poslovanja, može biti izazovno. Ovisnost o donacijama ili nestabilnost prihoda može dovesti do problema u dugoročnom planiranju i razvoju.

Mjerenje društvenog utjecaja: Dok su financijski rezultati lako mjerljivi, društveni utjecaj društvenih poduzeća teže je kvantificirati. Nedostatak standardiziranih metoda mjerenja i procjene društvenog utjecaja može otežati dokazivanje vrijednosti koju društvena poduzeća pružaju zajednici i dionicima.

Konkurencija s tradicionalnim poduzećima: Društvena poduzeća često se suočavaju s konkurencijom s tradicionalnim poduzećima koja imaju veće financijske resurse i pristup tržištu. Ovo može predstavljati izazov u privlačenju klijenata ili korisnika usluga te osiguranju održivosti poslovanja.

Edukacija i svijest: Nepoznavanje koncepta društvenog poduzetništva ili nedovoljna svijest o društvenim problemima može otežati prihvaćanje proizvoda ili usluga društvenih poduzeća od strane tržišta. Edukacija i podizanje svijesti o važnosti društvenih inicijativa mogu biti ključni za uspjeh društvenih poduzeća.

Regulativni okvir: Nedostatak jasnog i podržavajućeg regulatornog okvira za društveno poduzetništvo može predstavljati izazov za njihovo poslovanje. Neusklađenost zakona ili administrativne prepreke mogu otežati osnivanje i operativnost društvenih poduzeća.

Dugoročna održivost poslovanja: Osiguranje dugoročne održivosti poslovanja i kontinuirani društveni utjecaj može biti izazov, posebno u kontekstu promjenjivog društvenog i ekonomskog okruženja. Društvena poduzeća moraju razviti strategije za prilagodbu promjenama i izgradnju održivih poslovnih modela koji omogućuju dugoročni uspjeh.

Upravljanje ovim izazovima zahtijeva strategiju, inovaciju i suradnju s različitim dionicima kako bi se osiguralo da društvena poduzeća mogu ostvariti svoje ciljeve i maksimizirati svoj društveni utjecaj.

Uloga društvenih poduzeća u rješavanju društvenih problema i promicanju održivog razvoja

Društvena poduzeća igraju ključnu ulogu u rješavanju društvenih problema i promicanju održivog razvoja na nekoliko načina:

Inovativni pristupi rješavanju problema: Društvena poduzeća često donose inovativne pristupe rješavanju društvenih problema. Kroz kombinaciju poslovnih i društvenih ciljeva, oni razvijaju

nove ideje, tehnologije i modele poslovanja koji mogu učinkovito adresirati izazove kao što su siromaštvo, nezaposlenost, pristup obrazovanju ili zdravstvenoj zaštiti.

Održivi poslovni modeli: Društvena poduzeća razvijaju poslovne modele koji istovremeno generiraju profit i društvenu vrijednost. Ovi održivi poslovni modeli omogućuju poduzećima da kontinuirano rade na rješavanju problema i pružaju društvenu podršku bez ovisnosti o tradicionalnim oblicima financiranja.

Jačanje zajednica: Društvena poduzeća često su usko povezana s lokalnim zajednicama i djeluju na jačanju njihove ekonomske, socijalne i ekološke održivosti. Kroz lokalne inicijative, zapošljavanje marginaliziranih grupa, podršku lokalnim proizvodima i uslugama te ulaganje u infrastrukturu i resurse, društvena poduzeća doprinose izgradnji snažnijih i otpornijih zajednica.

Poticaj inovacijama i promjenama: Društvena poduzeća često potiču inovacije i promjene na razini društva. Kroz svoje aktivnosti, ona mogu promicati nove ideje, prakse i tehnologije koje mogu imati širi pozitivan utjecaj na društvo i okoliš.

Modeli suradnje i partnerstva: Društvena poduzeća često surađuju s različitim dionicima, uključujući vladu, civilno društvo, akademsku zajednicu i privatni sektor, kako bi zajednički radili na rješavanju društvenih problema. Ova partnerstva mogu potaknuti sinergiju, dijeljenje resursa i postizanje većeg društvenog utjecaja.

Kroz ove uloge, društvena poduzeća postaju ključni igrači u ostvarivanju održivog razvoja i poboljšanju kvalitete života za sve, promičući ekonomsku, socijalnu i ekološku pravednost.

1.4.Pregled primjera uspješnih društvenih poduzeća

Primjeri uspješnih društvenih poduzeća iz različitih sektora i regija:

Čistoća d.o.o. (Hrvatska)
Sektor: Održivost okoliša / Gospodarenje otpadom
Opis: Čistoća d.o.o. je društveno poduzeće osnovano s ciljem promicanja održivog gospodarenja otpadom i zaštite okoliša u Hrvatskoj. Njihove aktivnosti uključuju prikupljanje, sortiranje i recikliranje otpada, kao i edukaciju građana o važnosti recikliranja i zaštiti okoliša.

EthicHub (Španjolska)

Sektor: Financije / Mikrofinanciranje

Opis: EthicHub je društveno poduzeće koje koristi blockchain tehnologiju kako bi omogućilo investitore da direktno financiraju male poljoprivrednike u zemljama u razvoju. Njihova platforma povezuje investitore s poljoprivrednicima, omogućujući im pristup financijskim sredstvima uz pravedne uvjete.

Tony's Chocolonely (Nizozemska)

Sektor: Prehrambena industrija / Proizvodnja čokolade

Opis: Tony's Chocolonely je društveno poduzeće koje proizvodi čokoladu s ciljem borbe protiv dječjeg rada i nepravedne trgovine kakaa. Njihov poslovni model temelji se na održivim lancima opskrbe, fer plaćama za proizvođače kakaa te edukaciji potrošača o važnosti etičke potrošnje.

Fairphone (Nizozemska)

Sektor: Tehnologija / Proizvodnja pametnih telefona

Opis: Fairphone je društveno poduzeće koje proizvodi pametne telefone uz poštovanje radničkih prava, zaštite okoliša i transparentnosti u lancu opskrbe. Njihovi proizvodi sadrže materijale dobivene na održiv način te se proizvode u tvornicama koje poštuju prava radnika.

MOAS (Migrant Offshore Aid Station) (Malta)

Sektor: Humanitarne akcije / Spašavanje migranata na moru

Opis: MOAS je društveno poduzeće koje pruža humanitarnu pomoć migrantima i izbjeglicama na Sredozemnom moru. Njihove operacije uključuju spašavanje ljudi u opasnosti na moru, pružanje medicinske pomoći te osiguravanje sigurnog prihvata i smještaja.

La Fageda (Španjolska)

Sektor: Poljoprivreda / Proizvodnja mliječnih proizvoda

Opis: La Fageda je društveno poduzeće koje proizvodi mliječne proizvode, pri čemu zapošljava ljude s intelektualnim i psihosocijalnim teškoćama. Njihov poslovni model fokusiran je na

socijalnu inkluziju, osnaživanje osoba s invaliditetom i pružanje podrške njihovom integriranju u društvo.

Ovi primjeri pokazuju raznovrsnost sektora u kojima društvena poduzeća djeluju te njihovu sposobnost da generiraju pozitivne društvene i ekonomske utjecaje kroz inovativne poslovne modele.

Analiza ključnih faktora uspjeha navedenih društvenih poduzeća

Analiza ključnih faktora uspjeha navedenih društvenih poduzeća otkriva nekoliko zajedničkih elemenata koji su doprinijeli njihovom uspjehu:

Sva navedena društvena poduzeća jasno su definirala svoju misiju i vrijednosti te su ih integrirala u sve aspekte svog poslovanja. Ova snažna posvećenost društvenim i/ili ekološkim ciljevima osigurava njihovu autentičnost i povjerenje potrošača. Nadalje, društvena poduzeća su inovativna u svojim pristupima rješavanju problema. Kroz primjenu novih tehnologija, poslovnih modela ili pristupa, ona pronalaze kreativne načine kako adresirati društvene izazove i istovremeno ostvarivati poslovni uspjeh. Uz to, uspješna društvena poduzeća imaju održive poslovne modele koji im omogućuju da ostvare svoje društvene ciljeve uz financijsku stabilnost. To može uključivati raznolike izvore prihoda, efikasno upravljanje troškovima te prilagodljivost promjenjivim uvjetima na tržištu. Navedena društvena poduzeća često surađuju s različitim dionicima kako bi ostvarila svoje ciljeve. Partnerstva s lokalnim zajednicama, vladom, civilnim društvom, akademskim institucijama ili privatnim sektorom pružaju im podršku, resurse i pristup novim mogućnostima. Bez obzira na društvenu misiju, uspješna društvena poduzeća nude visokokvalitetne proizvode ili usluge koje zadovoljavaju potrebe svojih korisnika. Ovo im omogućuje izgradnju lojalne baze korisnika i stvaranje pozitivnog utjecaja na društvo. Transparentnost u poslovanju i odgovornost prema dionicima ključni su faktori uspjeha društvenih poduzeća. Otvorenost u komunikaciji, jasno izvještavanje o društvenom utjecaju i poštovanje najviših standarda etike i integriteta pridonose izgradnji povjerenja i reputacije.

Ovi ključni faktori uspjeha zajednički su za mnoga društvena poduzeća i naglašavaju važnost integriteta, inovacije, održivosti i suradnje u ostvarivanju društvenih ciljeva.

Lekcije koje se mogu naučiti iz njihovog iskustva i primijeniti na vlastita društvena poduzeća

Iz iskustva uspješnih društvenih poduzeća možemo naučiti nekoliko ključnih lekcija koje se mogu primijeniti na vlastita društvena poduzeća:

- Jasno definirajte svoju misiju i vrijednosti: Definiranje jasne misije i vrijednosti ključno je za usmjerenost i autentičnost vašeg društvenog poduzeća. Osigurajte da su vaši ciljevi društveni, ekološki i poslovni usklađeni te ih integrirajte u sve aspekte vašeg poslovanja.
- Budite inovativni u rješavanju problema: Nemojte se bojati eksperimentirati s novim idejama, tehnologijama i poslovnim modelima kako biste pronašli kreativne načine za rješavanje društvenih problema. Budite otvoreni za inovacije i budite spremni prilagoditi se promjenama.
- Razvijajte održive poslovne modele: Izgradite poslovne modele koji omogućuju ostvarenje društvenih ciljeva uz financijsku stabilnost. Razmislite o raznolikim izvorima prihoda, efikasnom upravljanju troškovima i prilagodljivosti poslovanju u promjenjivim uvjetima.
- Njegujte suradnju i partnerstva: Partnerstva s različitim dionicima mogu vam pružiti podršku, resurse i pristup novim mogućnostima. Razvijajte kvalitetne odnose s lokalnim zajednicama, vladom, civilnim društvom, akademskim institucijama i privatnim sektorom.
- Stavite fokus na kvalitetu proizvoda/usluga: Ponudite visokokvalitetne proizvode ili usluge koje zadovoljavaju potrebe vaših korisnika. Kvalitetan proizvod ili usluga povećava vašu konkurentnost i lojalnost kupaca, što doprinosi ostvarivanju vaše društvene misije.
- Budite transparentni i odgovorni: Otvorenost u komunikaciji, jasno izvještavanje o društvenom utjecaju i poštovanje najviših standarda etike i integriteta ključni su za izgradnju povjerenja i reputacije. Budite transparentni o svojim aktivnostima i odgovorni prema svim dionicima.

Primjenom ovih lekcija, vaše društveno poduzeće može postići veći društveni utjecaj, održivost poslovanja i dugoročni uspjeh.

Aktivnosti:

Interaktivno predavanje o definiciji i karakteristikama društvenog poduzetništva

Grupna diskusija o ulozi društvenih poduzeća u rješavanju društvenih problema

Studija slučaja uspješnih društvenih poduzeća s analizom njihovih strategija i praksi

Ishodi:

- Razumijevanje koncepta društvenog poduzetništva i njegove uloge u suvremenom društvu
- Osposobljenost za prepoznavanje i analizu karakteristika uspješnih društvenih poduzeća
- Motivacija za primjenu stečenih znanja i vještina u vlastitom radu u području društvenog poduzetništva

Modul 2: Poslovni modeli društvenih poduzeća

2.1 Analiza različitih poslovnih modela društvenih poduzeća

Pregled osnovnih tipova poslovnih modela u društvenom poduzetništvu

U društvenom poduzetništvu, poslovni modeli su dizajnirani kako bi istovremeno ostvarili društvene ciljeve i financijsku održivost. Postoji nekoliko osnovnih tipova poslovnih modela koji se često koriste u društvenom poduzetništvu:

Prodaja proizvoda/usluga: Ovaj tradicionalni poslovni model uključuje prodaju proizvoda ili usluga tržištu kako bi se generirali prihodi. Društveno poduzeće može proizvoditi i prodavati proizvode koji su direktno povezani s rješavanjem određenog društvenog problema, poput proizvoda za osobe s invaliditetom ili obrazovnih usluga za marginalizirane zajednice.

Donacije i filantropija: Ovaj model uključuje primanje donacija ili financijske podrške od pojedinaca, organizacija ili institucija koje podržavaju društvenu misiju poduzeća. Društveno poduzeće može koristiti donacije za financiranje svojih aktivnosti i projekata koji pridonose ostvarivanju društvenih ciljeva.

Mikrofinanciranje: Ovaj model uključuje pružanje financijskih usluga, poput kredita ili štednje, osobama ili zajednicama koje su tradicionalno isključene iz formalnog financijskog sektora. Društveno poduzeće može pružati mikrokredite malim poduzetnicima ili osobama u siromaštvu kako bi im pomoglo u pokretanju ili razvoju poslovanja.

Freemium model: Ovaj model kombinira besplatne i plaćene usluge. Društveno poduzeće može pružiti osnovne usluge ili proizvode besplatno, ali zarađivati od naprednijih ili dodatnih funkcionalnosti koje korisnici plaćaju. Ovo može potaknuti veću uključenost korisnika i omogućiti poduzeću da ostvari financijski prihod.

Poslovni model dvostruke dobiti (double bottom line): Ovaj model postavlja ekonomske i društvene ciljeve kao jednako važne. Društveno poduzeće radi na ostvarivanju profita kao i na postizanju društvenih ciljeva, a uspjeh se mjeri i financijski i društveno.

Poslovni model trostruke dobiti (triple bottom line): Ovaj model ide korak dalje od poslovnog modela dvostruke dobiti dodajući i ekološke ciljeve kao treću dimenziju. Društveno

poduzeće nastoji ostvariti pozitivan utjecaj na ljude, planet i profit, istovremeno vodeći računa o socijalnoj, ekološkoj i financijskoj održivosti.

Ovi su modeli samo neki od osnovnih tipova poslovnih modela koji se koriste u društvenom poduzetništvu. Društveno poduzeće može kombinirati različite elemente ovih modela ili razviti svoj jedinstveni pristup kako bi najbolje odgovaralo svojim ciljevima i kontekstu u kojem djeluje. Važno je prilagoditi poslovni model specifičnim potrebama i okolnostima društvenog poduzeća kako bi se osigurala održivost i društveni utjecaj.

Ključni elementi uspješnih poslovnih modela

Ključni elementi uspješnih poslovnih modela društvenih poduzeća su specifični za njihovu misiju i ciljeve koji uključuju društveni utjecaj, ekološku održivost i financijsku stabilnost. U nastavku se daje pregled nekoliko ključnih elemenata koji se često nalaze u uspješnim poslovnim modelima društvenih poduzeća:

Društvena misija i vrijednosti: Uspješna društvena poduzeća jasno definiraju svoju društvenu misiju i vrijednosti koje su srž njihovog poslovanja. Ova misija služi kao smjernica za sve aktivnosti poduzeća i ključni je element njihovog identiteta.

Održiv poslovni model: Društvena poduzeća trebaju imati održiv poslovni model koji omogućuje ostvarenje njihove društvene misije uz financijsku stabilnost. To može uključivati različite izvore prihoda, prilagodbu tržišnim uvjetima i efikasno upravljanje troškovima.

Društveni utjecaj: Ključni element uspješnog poslovnog modela društvenog poduzeća je njegov društveni utjecaj. To znači da poduzeće mjeri i prati svoj društveni utjecaj kroz konkretna postignuća u rješavanju društvenih problema ili unaprjeđivanju kvalitete života zajednice.

Inovacija: Uspješna društvena poduzeća često su inovativna u svojim pristupima rješavanju društvenih problema. To može uključivati razvoj novih tehnologija, poslovnih modela ili suradnju s drugim dionicima radi postizanja većeg društvenog utjecaja.

Partnerstva i suradnja: Društvena poduzeća često uspostavljaju partnerstva i suradnju s drugim organizacijama, vladom, civilnim društvom ili privatnim sektorom kako bi ostvarila svoje ciljeve. Suradnja može omogućiti razmjenu resursa, znanja i iskustava te povećati društveni utjecaj poduzeća.

Transparentnost i odgovornost: Uspješna društvena poduzeća su transparentna u svojim aktivnostima i odgovorna prema svojim dionicima, uključujući zaposlenike, korisnike, investitore i zajednicu. Transparentnost i odgovornost osiguravaju povjerenje i podršku dionika te jačaju reputaciju poduzeća.

Ovi ključni elementi su temelj uspješnih poslovnih modela društvenih poduzeća i ključni su za ostvarenje njihove društvene misije i dugoročni uspjeh.

Prilagodba poslovnih modela različitim kontekstima i ciljevima društvenih poduzeća

Prilagodba poslovnih modela različitim kontekstima i ciljevima ključna je za uspjeh društvenih poduzeća jer omogućuje poduzeću da odgovori na specifične potrebe, izazove i mogućnosti svoje ciljane publike ili okoline.

Razumijevanje lokalnih potreba i uvjeta: Društvena poduzeća trebaju duboko razumijevati lokalne potrebe, kulturu, socio-ekonomske uvjete i zakonodavstvo kako bi prilagodila svoje poslovne modele. To može uključivati prilagodbu proizvoda ili usluga, cijena, distribucijskih kanala ili marketinških strategija.

Flexibilnost i agilnost: Društvena poduzeća trebaju biti fleksibilna i agilna kako bi se prilagodila brzim promjenama na tržištu ili u okolini. To može uključivati brzu prilagodbu poslovnih procesa, tehnologije ili strategija kako bi se iskoristile nove prilike ili izbjegle prijetnje.

Diferencijacija i inovacija: Prilagodba poslovnog modela može uključivati diferencijaciju od konkurencije ili inovaciju u pristupu rješavanju društvenih problema. Društvena poduzeća trebaju biti kreativna i inovativna kako bi razvila jedinstvene proizvode, usluge ili poslovne modele koji odgovaraju specifičnim potrebama ili pružaju dodatnu vrijednost.

Suradnja i partnerstva: Prilagodba poslovnog modela može uključivati suradnju s drugim organizacijama, vladom, civilnim društvom ili privatnim sektorom kako bi se iskoristili resursi, znanje i iskustvo. Partnerstva mogu omogućiti poduzeću pristup novim tržištima, tehnologijama ili financijskim sredstvima.

Mjerenje i prilagođavanje: Ključno je kontinuirano mjerenje performansi i društvenog utjecaja poduzeća te prilagođavanje poslovnog modela na temelju dobivenih podataka. Praćenje ključnih pokazatelja učinkovitosti omogućuje poduzeću da identificira uspjehe,

izazove ili prilike te prilagodi strategiju kako bi maksimiziralo društveni utjecaj i financijsku održivost.

Prilagodba poslovnih modela različitim kontekstima i ciljevima ključna je za dugoročni uspjeh društvenih poduzeća jer omogućuje njihovu relevantnost, efikasnost i utjecaj u promjenjivom okruženju. Sposobnost prilagodbe osigurava da društvena poduzeća mogu nastaviti pružati vrijednost svojim korisnicima i zajednici te ostvarivati svoje ciljeve usprkos promjenama na tržištu ili u okolini.

2.2 Razvoj održivih poslovnih modela s društvenim utjecajem

Identificiranje ključnih izazova u razvoju održivih poslovnih modela društvenih poduzeća

Identificiranje ključnih izazova u razvoju održivih poslovnih modela društvenih poduzeća ključno je za njihov uspjeh. U nastavku se daje pregled nekoliko izazova koji često proizlaze iz tog procesa:

Balansiranje između društvenih ciljeva i financijske održivosti: Jedan od najvećih izazova za društvena poduzeća jest balansiranje između ostvarivanja društvenih ciljeva i financijske održivosti. Ponekad postoji napetost između potrebe za maksimizacijom društvenog utjecaja i potrebe za generiranjem dovoljno prihoda za održavanje poslovanja.

Pristup financiranju: Društvena poduzeća često nailaze na poteškoće u pristupu tradicionalnim izvorima financiranja, poput banaka ili investitora, zbog specifičnosti njihovog poslovnog modela. Pronalaženje prikladnih izvora financiranja koji podržavaju njihove društvene ciljeve može biti izazovno.

Mjerenje i dokazivanje društvenog utjecaja: Mjerenje društvenog utjecaja ključno je za dokazivanje vrijednosti društvenih poduzeća, ali često može biti složeno i skupo. Pronalaženje prikladnih metrika i alata za mjerenje društvenog utjecaja i njihovo integriranje u poslovne procese može biti izazovno.

Promjene u zakonodavstvu i regulativama: Društvena poduzeća često rade u složenim regulatornim okvirima koji se mogu razlikovati od zemlje do zemlje. Promjene u

zakonodavstvu i regulativama mogu imati značajan utjecaj na poslovanje društvenih poduzeća i zahtijevaju stalno praćenje i prilagodbu.

Konkurencija na tržištu: Konkurencija na tržištu može biti izazovna za društvena poduzeća, posebno kada se natječu s tradicionalnim poduzećima koja imaju veće resurse i veću prepoznatljivost na tržištu. Razvijanje konkurentnih prednosti i diferencijacija od konkurencije ključno je za dugoročni uspjeh.

Različiti konteksti i kulture: Društvena poduzeća često djeluju u različitim kontekstima i kulturama koje mogu imati različite norme, vrijednosti i očekivanja. Prilagođavanje poslovnih modela različitim kontekstima i kulturama može biti izazovno, ali je ključno za uspjeh na lokalnoj razini.

Upravljanje ovim izazovima zahtijeva fleksibilnost, kreativnost i upornost, ali uspješna prevladavanja ovih izazova mogu rezultirati snažnim i održivim poslovnim modelima društvenih poduzeća.

Strategije za integriranje društvenog utjecaja u poslovne modele

Integriranje društvenog utjecaja u poslovne modele zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje različite aspekte poslovanja, od strategije i operacija do komunikacija s dionicima. U nastavku se daje pregled nekoliko ključnih strategija koje mogu pomoći u učinkovitom integriranju društvenog utjecaja u poslovne modele:

a) Definiranje jasne društvene misije i vrijednosti: Počnite s definiranjem jasne društvene misije i vrijednosti koje će poslužiti kao temelj vašeg poslovnog modela. Ova misija treba biti autentična, relevantna i inspirativna za sve dionike poduzeća.
b) Uključivanje društvenih ciljeva u strategiju poslovanja: Društveni ciljevi trebaju biti integrirani u strategiju poslovanja na svim razinama, od razvoja proizvoda i usluga do marketinga i prodaje. Razmislite o tome kako vaše poslovne aktivnosti mogu doprinijeti ostvarenju društvenih ciljeva i kako ih možete mjeriti.
c) Mjerenje i praćenje društvenog utjecaja: Razvijte sustav mjerenja i praćenja društvenog utjecaja kako biste mogli kontinuirano procjenjivati vaše performanse i poboljšavati svoje aktivnosti. Identificirajte ključne pokazatelje učinka (KPI-jeve) koji odražavaju postignuća u ostvarivanju društvenih ciljeva.

d) Integracija društvenih ciljeva u lancu opskrbe: Osigurajte da vaši dobavljači i partneri dijele vaše vrijednosti i podržavaju vaše društvene ciljeve. Potičite praksu održivosti i društvene odgovornosti u cijelom lancu opskrbe kako biste osigurali pozitivan društveni utjecaj u svim fazama poslovanja.
e) Angažman zaposlenika: Uključite zaposlenike u proces integriranja društvenog utjecaja u poslovne modele. Osigurajte da vaši zaposlenici razumiju vašu društvenu misiju i osjećaju se motivirani da doprinesu njenom ostvarenju. Potičite suradnju, inovaciju i otvorenu komunikaciju unutar organizacije.
f) Transparentnost i komunikacija: Budite transparentni o vašim društvenim ciljevima, aktivnostima i rezultatima. Komunicirajte redovito s dionicima, uključujući zaposlenike, korisnike, investitore i širu zajednicu, o vašem društvenom utjecaju i postignućima.
g) Fleksibilnost i prilagodljivost: Budite spremni prilagoditi se promjenama u okruženju i reagirati na nove izazove i prilike. Fleksibilnost i prilagodljivost ključni su za uspjeh u integriranju društvenog utjecaja u poslovne modele u dinamičnom i nepredvidivom okruženju.

Integriranje društvenog utjecaja u poslovne modele zahtijeva trajni angažman i kontinuirani napredak, ali može rezultirati dugoročnim uspjehom i pozitivnim utjecajem na društvo i okoliš.

Primjeri inovativnih poslovnih modela koji istovremeno generiraju profit i društvenu vrijednost

Inovativni poslovni modeli koji istovremeno generiraju profit i društvenu vrijednost pružaju uvid u različite načine na koje poduzeća mogu ostvariti dvostruki utjecaj. Primjerice:

Patagonia: Ovo američko poduzeće za proizvodnju odjeće poznato je po svojoj predanosti održivosti i društvenoj odgovornosti. Njihov poslovni model uključuje proizvodnju kvalitetnih proizvoda od održivih materijala, kao i programe poput "Worn Wear" koji potiču popravke i recikliranje odjeće. Patagonia uspijeva generirati profit putem prodaje proizvoda, dok istovremeno pridonosi očuvanju okoliša i podržava društvene inicijative.

TOMS: Ova američka tvrtka za obuću poznata je po svom modelu "One for One" u kojem za svaki kupljeni par cipela donira par cipela potrebitima diljem svijeta. Kroz ovaj inovativni

model, TOMS generira prihod od prodaje proizvoda, ali istovremeno pruža koristi marginaliziranim zajednicama i pridonosi smanjenju siromaštva.

Grameen Bank: Osnovana u Bangladešu, Grameen Bank pruža mikrokredite osobama u siromaštvu, posebno ženama, kako bi im omogućila pokretanje ili proširenje vlastitih poslova. Ovaj poslovni model omogućuje Grameen Banci da generira prihod putem kamata od zajmova, ali istovremeno pruža socijalnu korist u obliku ekonomske emancipacije i osnaživanja siromašnih zajednica.

Fairphone: Ova nizozemska tvrtka proizvodi pametne telefone koji su dizajnirani s naglaskom na etičke i održive prakse u cijelom lancu vrijednosti. Fairphone istovremeno generira prihod putem prodaje telefona i doprinosi smanjenju negativnog utjecaja elektroničke industrije na ljude i planet.

The Body Shop: Ova britanska tvrtka za kozmetiku poznata je po svom angažmanu u podršci održivosti, etičkog poslovanja i borbe protiv testiranja na životinjama. The Body Shop generira profit putem prodaje kozmetičkih proizvoda, ali istovremeno pruža koristi zajednicama i podržava društvene i ekološke inicijative.

Ovi primjeri pokazuju različite pristupe integriranju društvene vrijednosti u poslovne modele, dok istovremeno ostvaruju profitabilnost. Ključ uspjeha leži u usklađivanju poslovnih ciljeva s društvenim vrijednostima te razvoju inovativnih pristupa koji omogućuju dvostruki utjecaj.

2.3 Prilagodba poslovnog modela ciljevima i vrijednostima društvenog poduzeća

Definiranje ciljeva i vrijednosti društvenog poduzeća te njihova integracija u poslovni model

Društveno poduzeće ima specifične ciljeve i vrijednosti usmjerene na postizanje društvenog utjecaja i stvaranje pozitivnih promjena u zajednici ili okolišu. U nastavku se daje pregled nekoliko ključnih ciljeva:

Rješavanje društvenih ili ekoloških problema: Glavni cilj društvenog poduzeća je rješavanje određenih društvenih ili ekoloških problema u zajednici ili širem kontekstu.

Poboljšanje kvalitete života: Društvena poduzeća često teže poboljšanju kvalitete života pojedinaca ili zajednica kroz svoje aktivnosti i proizvode/usluge.

Promicanje održivosti: Održivost, bilo društvena, ekonomska ili ekološka, često je ključni cilj društvenih poduzeća, koji nastoje stvoriti dugoročne pozitivne promjene koje će koristiti sadašnjim i budućim generacijama.

Poticanje inkluzivnosti: Društvena poduzeća često se zalažu za inkluzivnost i ravnopravnost pružajući prilike i podršku marginaliziranim skupinama u društvu.

Vrijednosti društvenog poduzeća mogu biti:

Integritet: Društvena poduzeća često naglašavaju integritet u svom poslovanju, poštujući etičke principe i transparentnost u svim aktivnostima.

Društvena odgovornost: Društvena odgovornost je ključna vrijednost društvenih poduzeća, koja se očituje u preuzimanju odgovornosti za svoje djelovanje i utjecaj na društvo i okoliš.

Inovacija: Inovacija je često važna vrijednost društvenih poduzeća, koja ih potiče da traže nove i kreativne načine rješavanja društvenih problema i izazova.

Suradnja: Suradnja s drugim organizacijama, vladom, civilnim društvom i lokalnom zajednicom često je ključna vrijednost društvenih poduzeća, koja omogućuje ostvarivanje većeg društvenog utjecaja.

Integracija ciljeva i vrijednosti društvenog poduzeća u poslovni model može se postići kroz različite strategije, uključujući razvoj proizvoda/usluga koji direktno adresiraju društvene probleme, uspostavu održivih lanaca opskrbe, transparentno poslovanje, upravljanje društvenim rizicima i pružanje koristi zajednici kroz poslovne aktivnosti. Poslovni model društvenog poduzeća trebao bi reflektirati njegove ciljeve i vrijednosti te pružati okvir za ostvarivanje društvenog utjecaja uz istovremeno ostvarivanje financijske održivosti.

Strategije za mjerljivu društvenu i ekonomsku vrijednost u poslovnom modelu

Strategija za mjerljivu društvenu i ekonomsku vrijednost u poslovnom modelu društvenog poduzeća ključna je za ostvarivanje uspjeha i dugoročne održivosti. Strategije koje mogu pomoći u ostvarivanju mjerljive društvene i ekonomske vrijednosti:

Postavljanje jasnih ciljeva i metrika: Definirajte jasne ciljeve za društveni i ekonomski utjecaj koji želite postići te identificirajte odgovarajuće metrike za mjerenje postignuća tih ciljeva. Ciljevi i metrike trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni (SMART).

Integriranje društvenih i ekonomskih ciljeva u strategiju poslovanja: Uključite društvene i ekonomske ciljeve u strateško planiranje i donošenje odluka vašeg poduzeća. Osigurajte da vaša strategija poslovanja podržava postizanje tih ciljeva i da su oni integrirani u sve aspekte vašeg poslovnog modela.

Korištenje alata za mjerenje društvenog utjecaja: Koristite odgovarajuće alate i metodologije za mjerenje društvenog utjecaja vašeg poduzeća. To može uključivati korištenje standardiziranih okvira poput društvenih indeksa ili razvoj vlastitih internih alata za praćenje i evaluaciju.

Redovito praćenje i izvještavanje: Redovito pratite napredak prema postizanju vaših društvenih i ekonomskih ciljeva te redovito izvještavajte o rezultatima. Komunicirajte svoje postignuće s dionicima, uključujući zaposlenike, investitore, korisnike i širu zajednicu.

Uključivanje društvenog i ekonomskog utjecaja u upravljanje rizicima i odlukama: Razmotrite društveni i ekonomski utjecaj prilikom donošenja poslovnih odluka i upravljanja rizicima. Procijenite kako će vaše odluke utjecati na društvenu zajednicu, okoliš i ekonomiju te prilagodite svoje aktivnosti kako biste minimizirali negativne utjecaje i maksimizirali pozitivne.

Kreiranje dodatne vrijednosti za dionike: Osigurajte da vaše aktivnosti stvaraju dodatnu vrijednost za sve dionike, uključujući zaposlenike, korisnike, investitore, dobavljače i lokalnu zajednicu. Razmotrite kako vaše poslovanje može pridonijeti poboljšanju njihovih života i ostvarivanju njihovih ciljeva.

Kontinuirana evaluacija i poboljšanje: Kontinuirano evaluirajte svoje aktivnosti i rezultate te identificirajte prilike za poboljšanje. Budite otvoreni za povratne informacije dionika i koristite ih kako biste prilagodili svoje poslovanje i povećali svoj društveni i ekonomski utjecaj.

Integriranje mjerljive društvene i ekonomske vrijednosti u poslovni model zahtijeva trajnu predanost i sustavan pristup, ali može rezultirati stvaranjem održive poslovne prakse koja donosi korist svim dionicima.

Razvoj prilagodljivih i fleksibilnih poslovnih modela koji podržavaju dugoročnu održivost društvenog poduzeća

Razvoj prilagodljivih i fleksibilnih poslovnih modela ključan je za podršku dugoročnoj održivosti društvenog poduzeća jer omogućava prilagodbu promjenjivim uvjetima okoline, tržišta i potreba dionika. Kako bi se izradio kvalitetan poslovni model potrebno je slijedeće:

Napraviti detaljnu analizu tržišta i potreba dionika kako bi se razumjele njihove trenutne i buduće potrebe, zatim identificirati trendove, konkurenciju i prilike na tržištu te potrebe i preferencije korisnika, investitora i drugih dionika.

Koristiti agilne metodologije razvoja kako bi se razvijale i testirali različite komponente poslovnog modela što će omogućiti brzo učenje i prilagodbu na temelju povratnih informacija i rezultata testiranja.

Imati različite izvore prihoda kako bi se smanjio rizik od ovisnosti o jednom izvoru prihoda, to može uključivati različite linije proizvoda/usluga, segmente tržišta ili geografske lokacije.

Agilno upravljati resursima odnosno fleksibilno upravljati resursima, uključujući ljude, financije, materijale i tehnologiju, kako bi se tvrtka prilagodila promjenama u potražnji i uvjetima na tržištu, za što je važno uzeti u obzir i upotrebu vanjskih resursa ili partnerstava radi povećanja fleksibilnosti.

Koristiti prilagodljivu tehnološku infrastrukturu koja je skalabilna i prilagodljiva kako bi podržala rast i promjene u poslovanju, što znači primjerice koristiti cloud tehnologiju, modularne sustave i otvorene platforme kako bi se omogućila brza implementacija i integracija novih tehnologija.

Pratiti društvene trendove i promjene u regulativama kako bi se pravovremeno prilagodili novim zahtjevima i očekivanjima dionika i razvijale proaktivne strategije za suočavanje s društvenim izazovima i prilagođavanje poslovnog modela prema društvenoj potrebi.

Potrebno je razvijati organizacijsku kulturu koja potiče prilagodljivost, inovaciju i učenje na greškama, poticati otvorenu komunikaciju, suradnju i eksperimentiranje unutar organizacije te nagrađivati inovativnost i prilagodljivost. Razvoj prilagodljivih i fleksibilnih poslovnih modela zahtijeva kontinuiranu predanost, ali može rezultirati održivim i konkurentnim poduzećem koje je spremno odgovoriti na promjene i izazove u svom okruženju.

Aktivnosti:

Interaktivna prezentacija različitih poslovnih modela u društvenom poduzetništvu

Grupna radionica za razvoj održivih poslovnih modela s društvenim utjecajem

Analiza studija slučaja kako bi se identificirali najbolji pristupi prilagodbi poslovnog modela ciljevima društvenog poduzeća

Ishodi:

- Razumijevanje različitih poslovnih modela primjenjivih u društvenom poduzetništvu
- Sposobnost razvoja održivih poslovnih modela koji istovremeno generiraju profit i društvenu vrijednost
- Osposobljenost za prilagodbu poslovnog modela ciljevima i vrijednostima društvenog poduzeća kako bi se postigla maksimalna društvena i ekonomska vrijednost

Modul 3: Upravljanje ljudskim resursima u društvenom poduzeću

3.1 Regrutiranje, motivacija i zadržavanje talenta

Proces regrutiranja u društvenom poduzeću: identifikacija potreba, oglašavanje, selekcija i intervjuiranje kandidata

Proces regrutiranja u društvenom poduzeću sličan je procesu regrutiranja u drugim vrstama organizacija, ali s dodatnim naglaskom na pronalaženje kandidata koji dijele vrijednosti i viziju društvenog poduzeća.

Koraci u procesu zapošljavanja:

1. Identifikacija potreba za zapošljavanjem:
- Provođenje analize radne snage kako biste identificirali nedostajuće vještine ili resurse potrebne za ostvarivanje ciljeva društvenog poduzeća.
- Definiranje jasnih poslovnih ciljeva i očekivanja za novog zaposlenika.
- Razumijevanje društvene misije i vrijednosti poduzeća te identifikacija kandidata koji su usklađeni s tim vrijednostima.
2. Oglašavanje radnog mjesta:
- Kreiranje privlačnog oglasa koji jasno opisuje posao, odgovornosti, kvalifikacije i očekivane rezultate.
- Korištenje različitih kanala oglašavanja, uključujući internetske platforme za zapošljavanje, web stranicu društvenog poduzeća, društvene mreže i profesionalne mreže.
3. Selekcija kandidata:
- Pregledavanje prijava i životopisa kako biste identificirali kandidate koji odgovaraju potrebama i kvalifikacijama.
- Provođenje inicijalnih intervjuja ili testiranja kako biste dodatno procijenili kvalifikacije, vještine i iskustvo kandidata.
- Provjera referenci i pozadine kandidata radi potvrde kvalifikacija i radnog iskustva.
4. Intervjuiranje kandidata:

- Priprema strukturiranih pitanja i scenarija za intervjuiranje kako biste procijenili kandidate prema definiranim kriterijima.
- Intervjuiranje kandidata kako biste procijenili njihovu motivaciju, prilagodljivost, komunikacijske vještine, timski rad i sposobnost prilagodbe društvenoj misiji poduzeća.
- Uključivanje relevantnih članova tima ili menadžera u intervjuiranje radi dobivanja različitih perspektiva i podrške u donošenju odluka.

5. Evaluacija i odabir:

- Evaluacija svih kandidata na temelju njihovih kvalifikacija, iskustva, vještina, osobnosti i usklađenosti s vrijednostima društvenog poduzeća.
- Odabir najboljih kandidata koji najbolje odgovaraju potrebama posla i usklađeni su s misijom i vrijednostima društvenog poduzeća.
- Davanje povratnih informacija kandidatima i formalno obavještavanje odabranih kandidata o ponudi posla.

Nakon procesa regrutiranja, važno je osigurati adekvatan proces integracije novih zaposlenika u organizaciju i pružiti im podršku kako bi se što brže prilagodili i doprinijeli postizanju ciljeva društvenog poduzeća.

Razvoj strategija za motiviranje zaposlenika i volontera u društvenom poduzeću

Motiviranje zaposlenika i volontera u društvenom poduzeću ključno je za postizanje dugoročnog uspjeha i ostvarivanje društvenih ciljeva. Sstrategije koje se mogu primijeniti kako bi se postigla visoka motivacija zaposlenika i volontera:

Jasna komunikacija misije i vrijednosti: Redovito komunicirajte misiju, viziju i vrijednosti društvenog poduzeća kako bi zaposlenici i volonteri razumjeli svrhu svojeg rada i osjećali se povezani s ciljevima organizacije. Jasno istaknite društveni utjecaj koji postiže organizacija i doprinos koji svaki pojedinac daje tom cilju.

Podrška osobnom razvoju: Pružite prilike za osobni i profesionalni razvoj zaposlenicima i volonterima kroz obuke, radionice, mentorske programe i druge oblike edukacije. Omogućite im da razvijaju svoje vještine i kompetencije te napreduju u karijeri unutar organizacije.

Uključivanje u proces odlučivanja: Uključite zaposlenike i volontere u proces donošenja odluka i dajte im priliku da doprinesu razvoju strategija i inicijativa organizacije. Osnažite ih

da izraze svoje ideje, mišljenja i prijedloge te ih cijenite kao aktivne sudionike u postizanju ciljeva.

Ponuda pravedne i konkurentne naknade: Osigurajte da zaposlenici i volonteri budu pravedno nagrađeni za svoj rad i doprinos organizaciji. To može uključivati financijsku naknadu, ali i nefinancijske oblike motivacije poput fleksibilnog radnog vremena, rad od kuće, dodatnih slobodnih dana ili drugih beneficija.

Stvaranje ugodnog radnog okruženja: Osigurajte poticajno radno okruženje koje potiče timski rad, suradnju, otvorenu komunikaciju i međusobno poštovanje. Pružite prostor za rad i kreativnost te podržite ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

Prepoznavanje i nagrađivanje postignuća: Prepoznajte i nagradite postignuća zaposlenika i volontera kroz verbalnu pohvalu, nagrade, certifikate ili druge oblike priznanja. To potiče motivaciju, osjećaj pripadnosti i ponosa te jača njihovu predanost organizaciji.

Promicanje timskog duha i zajedništva: Organizirajte timski događaji, druženja i aktivnosti koje promiču međusobno povezivanje, podršku i zajedništvo među zaposlenicima i volonterima. To jača osjećaj zajedništva i pripadnosti organizaciji te potiče suradnju i timski rad.

Kombinacija ovih strategija može rezultirati visokom motivacijom zaposlenika i volontera te stvoriti pozitivno radno okruženje koje podržava dugoročni uspjeh društvenog poduzeća.

Implementacija politika i praksi koje potiču zadržavanje talenata i smanjuju fluktuaciju

Implementacija politika i praksi koje potiču zadržavanje talenata ključna je za uspjeh društvenih poduzeća jer omogućuje stabilnost u radnoj snazi i održava kontinuitet u postizanju društvenih ciljeva. Strategije koje se mogu primijeniti kako bi se smanjila fluktuacija i potaknulo zadržavanje talenata:

a) Razvoj pozitivne radne kulture: Izgradnja kulture koja promiče osjećaj pripadnosti, suradnju, podršku i poštovanje među zaposlenicima. Važno je da se osjećaju cijenjeno i inspirirano radom u društvenom poduzeću.
b) Programi obuke i razvoja: Pružanje prilika za kontinuirani osobni i profesionalni razvoj zaposlenika. Ovo uključuje organizaciju internih ili eksternih obuka, mentorstva,

programa za razvoj liderstva i slično. Osiguravanje jasnih puteva karijere također može potaknuti zaposlenike da ostanu u poduzeću.

c) Transparentnost i otvorena komunikacija: Održavanje transparentne komunikacije između menadžmenta i zaposlenika ključno je za izgradnju povjerenja i angažmana. Redoviti sastanci, feedback sesije i otvoreni kanali komunikacije omogućuju zaposlenicima da izraze svoje ideje, zabrinutosti i potrebe.
d) Fleksibilni radni uvjeti: Pružanje fleksibilnih opcija radnog vremena, rad na daljinu i druge pogodnosti koje omogućuju ravnotežu između poslovnog i privatnog života zaposlenika. Ovo može uključivati mogućnost fleksibilnog rasporeda radnog vremena, rad od kuće ili prilagodbu radnih uvjeta prema individualnim potrebama zaposlenika.
e) Pravedna i konkurentna naknada: Osiguranje pravedne i konkurentne naknade za rad, uz dodatne pogodnosti kao što su zdravstveno osiguranje, doprinosi za mirovinsko osiguranje, bonusi ili udio u dobiti. Kada se zaposlenici osjećaju adekvatno nagrađeni za svoj rad, vjerojatnije je da će ostati motivirani i lojalni organizaciji.
f) Prepoznavanje i nagrađivanje: Redovito prepoznavanje i nagrađivanje postignuća zaposlenika može ih motivirati i osjećati se cijenjenima. To može uključivati nagrade za izvanredan rad, pohvale na sastancima, ili prilike za napredovanje ili dodatne odgovornosti.
g) Zajednički angažman u društvenim projektima: Poticanje zaposlenika da sudjeluju u društvenim projektima i volonterskim aktivnostima koje podržava društveno poduzeće. Ovo ne samo da pridonosi zajednici i društvenom utjecaju, već i jača osjećaj pripadnosti i zajedništva među zaposlenicima.

Implementacija ovih politika i praksi zahtijeva predanost menadžmenta i kontinuiranu evaluaciju kako bi se osiguralo da podržavaju potrebe i motivaciju zaposlenika te doprinose dugoročnoj održivosti društvenog poduzeća.

3.2 Razvoj internih politika za promicanje društvene odgovornosti

Definiranje internih politika za promicanje društvene odgovornosti unutar društvenog poduzeća

Definiranje internih politika za promicanje društvene odgovornosti unutar društvenog poduzeća ključno je za osiguranje da organizacija dosljedno djeluje u skladu s društvenim i etičkim vrijednostima te doprinosi pozitivnom društvenom utjecaju. U nastavku se daje pregled nekoliko ključnih politika koje se mogu implementirati:

- Politika održivosti: Definiranje politike koja postavlja ciljeve i strategije za smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, uštedu resursa i promicanje održivih praksi unutar organizacije. Ovo može uključivati politike za smanjenje emisija stakleničkih plinova, upravljanje otpadom, korištenje obnovljivih izvora energije i sl.
- Politika inkluzivnosti i raznolikosti: Usvajanje politike koja promiče inkluzivno radno okruženje i poštivanje različitosti među zaposlenicima. Ovo uključuje politike protiv diskriminacije, podršku različitim identitetima i kulturama te promicanje jednakih mogućnosti za sve zaposlenike.
- Politika etičkog poslovanja: Definiranje politike koja postavlja standarde etičkog ponašanja u svim aspektima poslovanja, uključujući odnose s dionicima, konkurenciju, transparentnost, poštivanje ljudskih prava i poštenost u poslovanju.
- Politika korporativnog volontiranja: Uspostava politike koja potiče zaposlenike da sudjeluju u volonterskim aktivnostima i društveno odgovornim projektima koje podržava društveno poduzeće. Ovo može uključivati dodjeljivanje vremena za volontiranje, poticaje za sudjelovanje ili organiziranje volonterskih događaja.
- Politika radnih uvjeta i prava zaposlenika: Uspostava politike koja osigurava pravedne, sigurne i poticajne radne uvjete za sve zaposlenike, uključujući politike vezane uz radno vrijeme, plaće i beneficije, zaštitu na radu, ravnotežu poslovnog i privatnog života, kao i potpunu sukladnost s radnim zakonodavstvom.
- Politika društvene podrške: Definiranje politike koja potiče društveno poduzeće da podržava lokalnu zajednicu kroz donacije, sponzorstva, partnerske projekte ili druge oblike društvene podrške. Ovo može uključivati politike za doniranje dijela prihoda, volontiranje za lokalne inicijative ili podršku nevladinim organizacijama.
- Politika transparentnosti i izvještavanja: Uspostava politike koja osigurava transparentnost u radu i komunikaciji s dionicima, uključujući redovito izvještavanje o društvenim, ekološkim i ekonomskim rezultatima, te transparentnost u upravljanju financijama i poslovanjem.

Ove politike ne samo da pomažu u promicanju društvene odgovornosti unutar društvenog poduzeća, već i osiguravaju dosljednost u djelovanju prema društvenim i etičkim vrijednostima te doprinose izgradnji ugleda i povjerenja među dionicima. Važno je redovito evaluirati i ažurirati ove politike kako bi odražavale promjene u okolini, potrebama zaposlenika i razvoju organizacije.

Edukacija osoblja o važnosti društvene odgovornosti i njezinom integriranju u svakodnevni rad

Edukacija osoblja o važnosti društvene odgovornosti i njezinom integriranju u svakodnevni rad ključna je za promicanje svijesti i angažmana zaposlenika u ostvarivanju društvenih ciljeva društvenog poduzeća. Za kvalitetnu edukaciju potrebno je:

Odrediti ciljeve obuke: Definiranje jasnih ciljeva obuke o društvenoj odgovornosti, uključujući razumijevanje koncepta, važnosti, ciljeva i strategija društvene odgovornosti društvenog poduzeća.

Razviti obrazovne materijale: Razvijanje obrazovnih materijala koji će pokriti ključne teme kao što su definicija društvene odgovornosti, uloga društvenog poduzeća u društvu, utjecaj na zajednicu, okoliš i gospodarstvo, te načini integriranja društvene odgovornosti u svakodnevni rad.

Organizirati edukacije i seminare: Organiziranje edukacije, seminara ili radionica o društvenoj odgovornosti za zaposlenike na redovitoj osnovi, interne ili uz angažiranje stručnjaka iz vanjskih organizacija ili institucija koji će podijeliti svoje znanje i iskustvo.

Organizirati interaktivne sesije i rasprave: Organiziranje interaktivnih sesija, grupnih rasprava ili studija slučaja kako bi se potaknula aktivna participacija zaposlenika i razmjena ideja i iskustava o društvenoj odgovornosti.

Primjeri iz prakse: Korištenje stvarnih primjera i studija slučaja koji ilustriraju kako društveno poduzeće može pozitivno utjecati na društvo, okoliš i zajednicu kroz svoje aktivnosti.

Individualno mentorstvo: Dodjeljivanje mentorstva ili podrške pojedinim zaposlenicima koji trebaju dodatnu podršku ili edukaciju o društvenoj odgovornosti.

Ocjenjivanje znanja i usvajanje: Provjera razumijevanja i usvajanja znanja o društvenoj odgovornosti putem testiranja, kvizova ili evaluacija nakon završene obuke.

Kontinuirano praćenje i podrška: Praćenje napretka zaposlenika nakon obuke te pružanje dodatne podrške ili dodatnih resursa ako je potrebno. Održavanje otvorenih kanala komunikacije za postavljanje pitanja i razmjenu ideja.

Integracija u svakodnevni rad: Poticanje primjene naučenog u svakodnevnom radu kroz postavljanje konkretnih ciljeva, akcijskih planova ili integraciju društveno odgovornih praksi u rutinske aktivnosti.

Edukacija osoblja o društvenoj odgovornosti ne samo da podiže svijest i razumijevanje o važnosti ove teme, već i potiče angažman i aktivno sudjelovanje zaposlenika u ostvarivanju društvenih ciljeva društvenog poduzeća. Ova edukacija treba biti kontinuirana i prilagođena potrebama i specifičnostima organizacije i njezinih zaposlenika.

Praćenje i evaluacija uspješnosti provedbe internih politika za društvenu odgovornost

Praćenje i evaluacija uspješnosti provedbe internih politika za društvenu odgovornost ključno je za osiguranje da društveno poduzeće ostvaruje svoje ciljeve u pogledu društvene odgovornosti i kontinuirano poboljšava svoje performanse. Koraci i strategije koje se mogu primijeniti za praćenje i evaluaciju uspješnosti provedbe internih politika za društvenu odgovornost:

Postavljanje mjera uspješnosti: Definiranje jasnih i mjerljivih ciljeva i pokazatelja uspjeha za svaku internu politiku za društvenu odgovornost. Ovi pokazatelji mogu uključivati broj volonterskih sati, smanjenje ekološkog otiska, povećanje raznolikosti u radnoj snazi, postignuća u lokalnoj zajednici i sl.

Redovito prikupljanje podataka: Redovito prikupljanje podataka i informacija relevantnih za praćenje i evaluaciju provedbe politika. Ovo može uključivati analizu financijskih izvještaja, evidenciju volonterskih aktivnosti, ankete i povratne informacije zaposlenika, izvještaje o održivosti, povratne informacije dionika i sl.

Analiza rezultata: Analiza prikupljenih podataka kako biste procijenili postignute rezultate i uspješnost provedbe politika u odnosu na postavljene ciljeve i pokazatelje uspjeha. Identificiranje ključnih snaga, slabosti, prilika i prijetnji te prepoznavanje područja za poboljšanje.

Dijeljenje rezultata i povratne informacije: Dijeljenje rezultata evaluacije s relevantnim dionicima, uključujući menadžment, zaposlenike, članove uprave, dioničare i vanjske partnere. Pružanje povratnih informacija o postignutim rezultatima, identificiranim izazovima i planovima za poboljšanje.

Provođenje revizija i procjena: Periodično provođenje revizija ili procjena učinkovitosti internih politika za društvenu odgovornost radi ocjene njihove učinkovitosti i prilagodbe promjenama u okolini, potrebama organizacije ili zakonodavstvu.

Kontinuirano poboljšanje: Identifikacija prilika za poboljšanje na temelju rezultata evaluacije i implementacija akcijskih planova za poboljšanje performansi. Kontinuirano praćenje napretka i ponovno procjenjivanje učinkovitosti politika kako bi se osiguralo postizanje željenih rezultata.

Podizanje svijesti i angažmana: Edukacija i angažiranje zaposlenika i drugih dionika o važnosti praćenja i evaluacije uspješnosti politika za društvenu odgovornost te njihova uloga u postizanju ciljeva organizacije.

Praćenje i evaluacija uspješnosti provedbe internih politika za društvenu odgovornost omogućuje društvenom poduzeću da bude odgovorno, transparentno i efikasno u ostvarivanju svojih društvenih ciljeva i da kontinuirano unaprjeđuje svoje performanse.

3.3 Vođenje timova s fokusom na zajedničke ciljeve i društvenu svrhu

Razvoj liderstva temeljenog na vrijednostima društvenog poduzeća

Razvoj liderstva temeljenog na vrijednostima društvenog poduzeća ključan je za uspješno vođenje organizacije prema ostvarivanju njezine društvene misije i ciljeva. Evo nekoliko koraka i strategija koje se mogu primijeniti za razvoj takvog liderstva:

Artikulacija i promocija vrijednosti: Jasno definiranje i promicanje vrijednosti društvenog poduzeća među svim zaposlenicima i dionicima. Lideri trebaju biti primjeri u prakticiranju ovih vrijednosti u svom radu i ponašanju.

Razvoj empatije i suosjećanja: Podržavanje razvoja empatije, suosjećanja i razumijevanja za potrebe različitih dionika, uključujući zaposlenike, zajednicu, okoliš i druge relevantne interesne skupine.

Poticanje transparentnosti i otvorene komunikacije: Stvaranje otvorenog i transparentnog okruženja u kojem se potiče slobodna razmjena ideja, povratne informacije i konstruktivna rasprava. Lideri trebaju biti dostupni za dijalog i podržavati transparentnu komunikaciju.

Poticanje timskog rada i suradnje: Poticanje kulture timskog rada, suradnje i zajedništva u kojoj se cijeni doprinos svakog pojedinca i potiče međusobna podrška i pomoć.

Promicanje održivih praksi: Promicanje održivih poslovnih praksi i donošenje odluka koje podržavaju održivost okoliša, zajednice i organizacije u cjelini.

Razvoj lidera kao mentora i podrške: Razvoj lidera kao mentora i podrške za razvoj vještina, znanja i potencijala zaposlenika. Podrška u njihovom osobnom i profesionalnom rastu te osnaživanje da prepoznaju i iskoriste talente i potencijal svojih timova.

Posvećenost društvenoj misiji: Isticanje posvećenosti društvenoj misiji i ciljevima društvenog poduzeća kao glavnog motiva za vođenje organizacije. Lideri trebaju biti inspirirani vizijom i ciljevima organizacije te ih prenositi na druge.

Kontinuirano učenje i prilagodba: Poticanje kontinuiranog učenja, prilagodbe i inovacije kako bi se organizacija mogla prilagoditi promjenama u okolini, tržištu i potrebama dionika.

Odgovornost i integritet: Demonstriranje visokih standarda odgovornosti, integriteta i etičkog ponašanja u vođenju organizacije. Lideri trebaju biti pošteni, transparentni i odgovorni za svoje postupke.

Razvoj liderstva temeljenog na vrijednostima društvenog poduzeća zahtijeva predanost, kontinuiranu podršku i aktivno sudjelovanje svih lidera unutar organizacije. Važno je osigurati da se ove vrijednosti integriraju u sve aspekte poslovanja i da se aktivno promiču među svim zaposlenicima kako bi se postigla autentična transformacija organizacijske kulture.

Efikasno vođenje timova kroz postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja

Efikasno vođenje timova kroz postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja ključno je za uspješno ostvarivanje poslovnih rezultata i motiviranje članova tima. Evo nekoliko koraka i strategija koje se mogu primijeniti kako bi se postigli jasni ciljevi i očekivanja:

Definiranje SMART ciljeva: Postavljanje ciljeva koji su Specifični, Mjerljivi, Dostižni, Relevantni i Vremenski ograničeni. Ovi ciljevi trebaju biti jasno definirani, kvantificirani, realistični i vezani uz određeni vremenski okvir kako bi se osigurala njihova razumljivost i ostvarivost.

Komunikacija ciljeva i očekivanja: Jasno i transparentno komuniciranje ciljeva i očekivanja članovima tima. Lideri trebaju osigurati da svaki član tima razumije što se od njih očekuje i kako njihov rad doprinosi postizanju ciljeva tima i organizacije.

Angažiranje članova tima u postavljanju ciljeva: Uključivanje članova tima u proces postavljanja ciljeva kako bi se osiguralo njihovo razumijevanje, motivacija i angažman u njihovom ostvarivanju. Ovo može uključivati sudjelovanje u definiranju ciljeva, davanje povratnih informacija i ideja te zajedničko donošenje odluka.

Razrada planova akcija: Razrada detaljnih planova akcija koji opisuju konkretne korake i aktivnosti potrebne za postizanje postavljenih ciljeva. Svaki član tima trebao bi imati jasno definirane zadatke i odgovornosti u okviru tih planova.

Redovito praćenje napretka: Redovito praćenje napretka prema postavljenim ciljevima i provjeravanje da li su zadaci izvršeni u skladu s planom. Ovo omogućuje identificiranje eventualnih prepreka ili problema na vrijeme kako bi se poduzele odgovarajuće korektivne akcije.

Prilagodba i fleksibilnost: Fleksibilnost u prilagodbi ciljeva i planova akcija prema promjenama u okolini, potrebama tima ili novim informacijama koje se pojave tijekom izvršavanja projekta.

Podrška i motivacija: Pružanje podrške i motivacije članovima tima tijekom postizanja ciljeva. Lideri trebaju prepoznati i nagraditi postignuća, osigurati resurse i podršku potrebnu za uspješno izvršavanje zadataka te održavati pozitivno radno okruženje.

Otvorena komunikacija i povratne informacije: Održavanje otvorenih kanala komunikacije i redovito davanje povratnih informacija članovima tima o njihovom radu i napretku prema ciljevima. Ovo omogućuje usklađivanje očekivanja, identificiranje potreba za podrškom i prilagodbu planova ako je potrebno.

Kroz primjenu ovih strategija, lideri mogu efikasno voditi timove kroz postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja te osigurati uspješno ostvarivanje poslovnih rezultata.

Promicanje suradnje i timskog rada s fokusom na ostvarivanje društvene svrhe

Promicanje suradnje i timskog rada s fokusom na ostvarivanje društvene svrhe ključno je za postizanje uspjeha društvenog poduzeća i ostvarivanje njegove misije. Evo nekoliko strategija za promicanje suradnje i timskog rada usmjerenog na društvenu svrhu:

Postavljanje zajedničke vizije: Jasno artikuliranje zajedničke vizije i ciljeva društvenog poduzeća koji inspiriraju i motiviraju članove tima da rade zajedno prema ostvarenju društvene svrhe.

Stvaranje inkluzivnog okruženja: Stvaranje inkluzivnog radnog okruženja u kojem se cijene različite perspektive, ideje i doprinosi svakog člana tima bez obzira na njihovu poziciju ili ulogu.

Definiranje zajedničkih vrijednosti: Definiranje zajedničkih vrijednosti koje promiču suradnju, solidarnost, održivost i društvenu odgovornost te njihovo integriranje u sve aspekte rada i donošenja odluka.

Timski sastanci i radionice: Redoviti timski sastanci i radionice koje potiču dijalog, razmjenu ideja, suradnju i rješavanje problema zajedno kao tim.

Jasna podjela uloga i odgovornosti: Definiranje jasne podjele uloga, odgovornosti i ciljeva unutar tima kako bi svaki član tima znao svoj doprinos i kako se njihov rad uklapa u ostvarenje društvene svrhe.

Poticanje međusobne podrške: Poticanje međusobne podrške i suradnje među članovima tima kroz dijeljenje resursa, znanja i iskustava te pružanje emocionalne podrške i ohrabrenja.

Promicanje transparentnosti i otvorene komunikacije: Promicanje transparentnosti i otvorene komunikacije unutar tima kako bi se osiguralo da informacije slobodno teku i da se svaki član osjeća informirano i uključeno.

Nagrađivanje timskog rada: Nagrađivanje i priznavanje uspjeha postignutih kroz timski rad i suradnju te promicanje kulture u kojoj se cijene i nagrađuju doprinosi svih članova tima.

Rješavanje sukoba konstruktivno: Razvoj vještina rješavanja sukoba na konstruktivan način kako bi se osiguralo da se eventualni nesporazumi ili konflikti unutar tima rješavaju na način koji promiče suradnju i jača odnose među članovima tima.

Promicanje suradnje i timskog rada s fokusom na ostvarivanje društvene svrhe zahtijeva predanost, komunikaciju i podršku lidera i svih članova tima. Važno je osigurati da tim radi kao ujedinjena cjelina prema postizanju zajedničkih ciljeva i ostvarivanju pozitivnog društvenog utjecaja.

Aktivnosti:

Interaktivno predavanje o strategijama rekrutiranja, motivacije i zadržavanja talenata u društvenom poduzeću

Radionica za razvoj internih politika za promicanje društvene odgovornosti

Grupna diskusija o vođenju timova s fokusom na zajedničke ciljeve i društvenu svrhu

Ishodi:

- Razumijevanje ključnih aspekata rekrutiranja, motivacije i zadržavanja talenata u društvenom poduzeću
- Osposobljenost za razvoj internih politika koje promiču društvenu odgovornost u svakodnevnom radu
- Sposobnost vođenja timova s fokusom na ostvarivanje zajedničkih ciljeva i društvene svrhe

Modul 4: Financijski menadžment i održivost društvenih poduzeća

4.1 Planiranje financijskih resursa s naglaskom na društveni utjecaj

Financijski izazovi s kojima se suočavaju društvena poduzeća

Analiza financijskih izazova s kojima se suočavaju društvena poduzeća ključna je za razumijevanje održivosti i uspjeha ovih organizacija. U nastavku se daje pregled nekoliko financijskih izazova društvenih poduzeća:

Osiguranje stabilnog prihoda: Društvena poduzeća često se suočavaju s izazovom osiguranja stabilnih izvora prihoda jer se mogu baviti inovativnim projektima ili tržištima s niskom potražnjom. Pronalaženje održivih poslovnih modela koji omogućuju stabilan prihod dok istovremeno ostvaruju društvenu svrhu može biti izazovno.

Prilagođavanje konkurentnom okruženju: Društvena poduzeća često djeluju u sektorima koji su izloženi jakoj konkurenciji, a istovremeno imaju dodatni pritisak da budu društveno odgovorni. Ovo može stvoriti izazove u održavanju konkurentnosti na tržištu dok se istovremeno ostvaruje društvena svrha.

Dugoročno financiranje i investicije: Osiguravanje dugoročnog financiranja i investicija za rast i razvoj društvenog poduzeća može biti izazovno, pogotovo jer tradicionalni investitori možda ne razumiju ili ne cijene društvenu svrhu kao ključni dio poslovnog modela.

Mjerenje i izvještavanje društvenog utjecaja: Mjerenje i izvještavanje društvenog utjecaja može biti složen proces koji zahtijeva dodatne resurse i stručnost. Nedostatak standardiziranih metoda i alata za mjerenje društvenog utjecaja može otežati usporedbu i evaluaciju učinka društvenog poduzeća.

Upravljanje troškovima: Efikasno upravljanje troškovima ključno je za održavanje financijske stabilnosti društvenog poduzeća. Pronalaženje načina za smanjenje troškova bez ugrožavanja kvalitete proizvoda ili usluga može biti izazovno, pogotovo za organizacije koje imaju dodatne troškove povezane s društvenom misijom.

Pristup financijskim resursima: Društvena poduzeća često imaju ograničen pristup financijskim resursima, posebno početni kapital ili investicije potrebne za pokretanje ili širenje poslovanja. Pronalaženje pristupačnih izvora financiranja i ulagača koji dijele vrijednosti društvenog poduzetništva može biti izazov.

Regulativni i zakonski okvir: Nejasno regulativno okruženje ili zakonski propisi koji nisu prilagođeni društvenom poduzetništvu mogu predstavljati izazov za poslovanje. Potrebna je suradnja s vladom i regulatornim tijelima kako bi se osiguralo da zakoni podržavaju razvoj i rast društvenih poduzeća.

Rješavanje financijskih izazova društvenih poduzeća zahtijeva strategije prilagođene specifičnim potrebama i kontekstu organizacije. To može uključivati diversifikaciju prihoda, traženje partnerskih odnosa s tradicionalnim i društvenim investitorima, usvajanje inovativnih poslovnih modela i kontinuirano prilagođavanje strategije poslovanja kako bi se postigao balans između društvene svrhe i financijske održivosti.

Strategije za prikupljanje financijskih resursa uz naglasak na društveni utjecaj

Razvoj strategija za prikupljanje financijskih resursa uz naglasak na društveni utjecaj zahtijeva kreativnost, upornost i sposobnost artikuliranja vrijednosti društvenog poduzeća.

Strategije društvenih poduzeća za privlačenje financijskih resursa:

- Diversifikacija prihoda: Raznolikost izvora prihoda može pomoći društvenim poduzećima da smanje rizik i osiguraju stabilnost financiranja. Osim tradicionalnih izvora prihoda poput prodaje proizvoda ili usluga, poduzeća mogu istražiti i alternativne izvore prihoda poput donacija, grantova, crowdfunding kampanja ili partnerskih aranžmana.
- Partnerstva s filantropskim organizacijama: Suradnja s filantropskim organizacijama, zakladama ili fondacijama koje dijele vrijednosti i ciljeve društvenog poduzeća može biti korisna strategija za osiguranje financijskih resursa. Ovo može uključivati dobivanje donacija za specifične projekte ili programe, kao i dugoročne partnerske aranžmane za podršku misiji organizacije.
- Ulaganje društvenih investitora: Traženje investicija od društvenih investitora ili fondova koji su spremni uložiti kapital u organizacije koje imaju pozitivan društveni utjecaj može biti učinkovita strategija. Društveni investitori često traže ne samo

financijski povrat nego i društveni ili ekološki utjecaj, što odgovara ciljevima društvenih poduzeća.

- Crowdfunding kampanje: Crowdfunding platforme mogu biti korisna sredstva za prikupljanje financijskih resursa od široke publike, uključujući pojedince, zajednice i organizacije koje podržavaju društvenu svrhu poduzeća. Kampanje crowdfundinga mogu privući pažnju i angažman te pružiti priliku za širenje svijesti o društvenom poduzeću i njegovoj misiji.
- Impact investing: Traženje investitora koji su spremni ulagati u društvena poduzeća radi ostvarivanja pozitivnog društvenog utjecaja, poznatog kao impact investing, može pružiti financijske resurse potrebne za rast i razvoj organizacije. Impact investitori obično traže organizacije koje imaju jasnu društvenu svrhu i mjerljivu pozitivnu promjenu u zajednici.
- Korporativno partnerstvo: Partnerstvo s korporacijama koje su zainteresirane za društvenu odgovornost i održivost može pružiti pristup dodatnim resursima i tržištima. To može uključivati suradnju na projektima ili programima koji podržavaju društvenu svrhu organizacije ili podršku putem donacija, sponzorstava ili volontiranja zaposlenika.
- Prihodi od prodaje: Osnaživanje prihoda od prodaje proizvoda ili usluga može biti temeljna strategija za financiranje društvenog poduzeća. Fokusiranje na razvoj kvalitetnih proizvoda ili usluga koji imaju društveni utjecaj može privući kupce i generirati prihode koji podržavaju misiju organizacije.

Kombinacija ovih strategija i prilagodba specifičnim potrebama i ciljevima društvenog poduzeća može pružiti stabilne i održive izvore financiranja koji podržavaju ostvarenje društvene svrhe organizacije. Važno je pravilno upravljati financijskim resursima i osigurati transparentnost i odgovornost u korištenju sredstava kako bi se održala povjerenje dionika i dugoročna održivost organizacije.

Planiranje budžeta s ciljem maksimiziranja društvene vrijednosti uz održavanje financijske stabilnosti

Planiranje budžeta s ciljem maksimiziranja društvene vrijednosti uz održavanje financijske stabilnosti zahtijeva pažljivu analizu i strategiju. Evo koraka i pristupa koje društvena poduzeća mogu primijeniti kako bi učinkovito upravljala budžetom:

- Definiranje prioriteta: Identificiranje ključnih područja ili projekata koji imaju najveći društveni utjecaj i koji su u skladu s misijom i ciljevima organizacije. Ova prioritizacija omogućuje fokusiranje resursa na najvažnije inicijative.
- Izrada detaljnog proračuna: Analiza troškova i prihoda na detaljnoj razini kako bi se osiguralo da su svi elementi budžeta pokriveni i da su resursi optimalno raspoređeni prema prioritetima organizacije.
- Praćenje i kontrola rashoda: Redovito praćenje i kontrola rashoda kako bi se osiguralo da se troši unutar odobrenih granica i da nema nepotrebnih troškova. Ovo može uključivati uspostavu internih procesa odobravanja troškova i redovito izvještavanje o budžetskim izdacima.
- Maksimiziranje efikasnosti: Identificiranje područja u kojima se mogu ostvariti uštede ili povećati učinkovitost kako bi se osiguralo da se resursi koriste na najbolji mogući način. Ovo može uključivati automatizaciju procesa, korištenje tehnologije ili reorganizaciju poslovnih procesa.
- Razmatranje dugoročnih ulaganja: Razmatranje dugoročnih ulaganja koja podržavaju ostvarivanje društvene svrhe organizacije i dugoročnu održivost. To može uključivati ulaganje u razvoj proizvoda ili usluga s visokim društvenim utjecajem, ulaganje u zaposlenike ili ulaganje u izgradnju kapaciteta organizacije.
- Izgradnja rezervi za neplanirane troškove: Osiguranje određenih rezervi u budžetu za neplanirane troškove ili izvanredne događaje kako bi se osigurala financijska stabilnost organizacije u slučaju neočekivanih troškova ili padova prihoda.
- Mjerenje i izvještavanje o društvenom utjecaju: Integracija mjerenja društvenog utjecaja u proces planiranja budžeta kako bi se osiguralo da financijski resursi podržavaju ostvarivanje društvene svrhe organizacije. Ovo može uključivati uspostavu metrika i pokazatelja učinka koji omogućuju praćenje i izvještavanje o društvenom utjecaju organizacije.
- Fleksibilnost i prilagodljivost: Osiguranje fleksibilnosti i prilagodljivosti u budžetu kako bi se mogli reagirati na promjene u okolini, tržištu ili potrebama dionika. To može uključivati rezervne planove ili mogućnosti za preraspodjelu resursa prema potrebi.
- Integracija društvene vrijednosti u proces planiranja budžeta zahtijeva pažljivo balansiranje između ostvarivanja društvene svrhe i osiguranja financijske stabilnosti

organizacije. Važno je da budžet podržava misiju i ciljeve društvenog poduzeća te da se koristi kao alat za ostvarivanje pozitivnog društvenog utjecaja.

4.2 Izvještavanje i transparentnost u financijskom poslovanju društvenog poduzeća

Definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti za praćenje financijskog i društvenog učinka društvenog poduzeća

Planiranje budžeta s ciljem maksimiziranja društvene vrijednosti uz održavanje financijske stabilnosti ključno je za uspješno poslovanje društvenih poduzeća. Evo nekoliko koraka i strategija koje možete primijeniti kako biste ostvarili ovaj cilj:

Identifikacija ključnih područja za ulaganje: Analizirajte svoje poslovanje i identificirajte ključna područja koja imaju najveći potencijal za generiranje društvene vrijednosti. To mogu biti programi ili projekti koji izravno podržavaju društvenu misiju vaše organizacije.

Postavljanje prioriteta: Postavite prioritete u alokaciji financijskih resursa tako da se najviše sredstava usmjeri na područja koja imaju najveći društveni utjecaj i gdje organizacija može postići najveći napredak u ostvarivanju svoje misije.

Razvoj detaljnog budžeta: Izradite detaljan budžet koji odražava planirane prihode, rashode i investicije za razdoblje u kojem se planirate. Ovo uključuje procjenu troškova za operativne aktivnosti, projekte i programe koji podržavaju društvenu svrhu organizacije.

Mjerenje društvene vrijednosti: Uključite mjerenje društvenog utjecaja u proces planiranja budžeta kako biste mogli procijeniti koliko svaki program ili projekt doprinosi ostvarivanju društvene svrhe organizacije. Ovo može uključivati korištenje kvantitativnih i kvalitativnih metoda za procjenu društvenih rezultata i promjena.

Analiza troškova i koristi: Provjerite troškove i koristi za svaki planirani trošak kako biste osigurali da ulaganja donose maksimalnu društvenu vrijednost u odnosu na troškove. Fokusirajte se na identificiranje troškova koji su najučinkovitiji u postizanju željenih društvenih rezultata.

Fleksibilnost i prilagodljivost: Planirajte budžet na način koji omogućava fleksibilnost i prilagodljivost u slučaju promjena u okruženju, prioritetima ili potrebama dionika. Ovo može

uključivati rezerviranje sredstava za nepredviđene troškove ili mogućnost redistribucije sredstava prema potrebi.

Praćenje i evaluacija: Redovito praćenje izvršenja budžeta i evaluacija postignutih rezultata u odnosu na planirane ciljeve. Identificirajte eventualne odstupanja ili prilike za poboljšanje i prilagodite budžet prema potrebi.

Transparentnost i odgovornost: Osigurajte transparentnost u upravljanju budžetom i odgovornost u korištenju financijskih resursa. Redovito komunicirajte s dionicima o financijskom stanju organizacije i rezultatima postignutim uz njihovu podršku.

Planiranje budžeta s fokusom na maksimiziranje društvene vrijednosti uz održavanje financijske stabilnosti zahtijeva pažljivo balansiranje između društvenih ciljeva i financijskih ograničenja organizacije. Važno je da budžet podržava ostvarenje misije organizacije i doprinosi pozitivnom društvenom utjecaju, dok istovremeno osigurava dugoročnu održivost i rast organizacije.

Razvoj sustava izvještavanja i komuniciranja financijskih i društvenih rezultata

Razvoj sustava izvještavanja i komuniciranja financijskih i društvenih rezultata ključan je za transparentnost, odgovornost i izgradnju povjerenja među dionicima društvenih poduzeća. Evo koraka i strategija za uspostavu učinkovitog sustava izvještavanja:

Definiranje ključnih pokazatelja uspjeha (KPI-jeva): Identificirajte ključne pokazatelje uspjeha koji odražavaju financijske performanse i društveni utjecaj organizacije. To može uključivati financijske pokazatelje poput prihoda, troškova i profita te društvene pokazatelje poput broja korisnika, pozitivnih promjena u zajednici i ostvarenih ciljeva misije.

Standardizacija izvještavanja: Razvijte standardizirane formate i procese izvještavanja koji će omogućiti konzistentno praćenje i evaluaciju financijskih i društvenih rezultata. Ovo će olakšati usporedbu rezultata kroz vrijeme i između različitih projekata ili programa.

Redovito izvještavanje: Uspostavite redoviti raspored izvještavanja koji će omogućiti praćenje napretka i evaluaciju učinka organizacije. Ovo može uključivati mjesečna, kvartalna ili godišnja izvješća o financijskim rezultatima, kao i periodična izvješća o društvenom utjecaju.

Integracija financijskih i društvenih podataka: Integrirajte financijske i društvene podatke u izvještaje kako bi se stvorila cjelovita slika o performansama organizacije. To će omogućiti

dionicima da bolje razumiju kako financijski rezultati podržavaju ostvarenje društvene misije organizacije.

Korisnički prilagođena izvješća: Prilagodite izvješća različitim dionicima kako bi odgovarala njihovim specifičnim potrebama i interesima. Na primjer, investitori mogu biti više zainteresirani za financijske rezultate, dok će korisnici usluga biti više zainteresirani za društveni utjecaj organizacije.

Jasnoća i transparentnost: Osigurajte jasnoću i transparentnost u izvješćima kako bi se izbjegle zablude i nesporazumi. Koristite jednostavan i razumljiv jezik te pružite potrebne kontekste i objašnjenja kako bi se osiguralo da informacije budu pristupačne i korisne za sve dionike.

Konzultacija i angažman dionika: Uključite dionike u proces izvještavanja i komuniciranja kako biste osigurali da izvješća odražavaju njihove potrebe i interese. Ovo može uključivati redovite konzultacije s dionicima, ankete ili povratne informacije kako bi se identificirale ključne teme i prioritete za izvještavanje.

Komunikacija rezultata: Razvijte strategiju komunikacije rezultata koja će omogućiti širenje informacija o postignućima organizacije među dionicima, partnerima, donatorima i javnošću. To može uključivati organiziranje događaja, objavljivanje članaka ili upotrebu društvenih medija kako bi se informacije širile široko i učinkovito.

Uspješan sustav izvještavanja i komuniciranja financijskih i društvenih rezultata ključan je za izgradnju povjerenja, podrške i angažmana dionika te osigurava da organizacija postiže svoje ciljeve i ostvaruje pozitivan društveni utjecaj.

Promicanje transparentnosti i odgovornosti u financijskom poslovanju

Promicanje transparentnosti i odgovornosti u financijskom poslovanju društvenog poduzeća ključno je za izgradnju povjerenja među dionicima, održavanje integriteta organizacije te podržava dugoročnu održivost i uspjeh. Evo nekoliko strategija za postizanje transparentnosti i odgovornosti:

Javno objavljivanje financijskih izvještaja: Redovito objavljivanje financijskih izvještaja omogućuje dionicima uvid u financijsko stanje društvenog poduzeća. Ovi izvještaji trebali bi biti lako dostupni na web stranici poduzeća ili drugim relevantnim platformama.

Standardizirani izvještaji: Koristite standardizirane obrasce i formate za izvještavanje kako bi se olakšala usporedba financijskih rezultata kroz vrijeme i među različitim organizacijama. Na primjer, možete koristiti međunarodno priznate standarde poput Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja (MSFI).

Transparentnost troškova: Transparentno prikazivanje troškova omogućuje dionicima da razumiju kako se koriste financijski resursi društvenog poduzeća. Detaljno prikazivanje troškova po kategorijama omogućuje bolje upravljanje financijama i identifikaciju područja za uštedu.

Jasnoća u prikazivanju prihoda: Osigurajte jasno i transparentno prikazivanje svih izvora prihoda društvenog poduzeća. To može uključivati prikazivanje prihoda od prodaje proizvoda ili usluga, donacija, grantova ili drugih izvora prihoda.

Praćenje i izvještavanje o društvenom utjecaju: Pored financijskih rezultata, važno je pratiti i izvještavati o društvenom utjecaju društvenog poduzeća. To može uključivati broj korisnika ili koristi od proizvoda ili usluga, pozitivne promjene u zajednici ili okolišu te ostvarene ciljeve društvene misije.

Angažman dionika: Uključite dionike u proces izvještavanja i komuniciranja o financijskim rezultatima i društvenom utjecaju. Osigurajte otvorenu komunikaciju i pružite priliku za postavljanje pitanja i davanje povratnih informacija.

Edukacija dionika: Edukacija dionika o financijskim izvještajima i njihovom značenju može poboljšati razumijevanje i interpretaciju financijskih informacija. Organizirajte radionice ili webinare kako biste dionicima pružili potrebno znanje o financijskom poslovanju.

Etika i integritet: Promičite visoke standarde etike i integriteta u financijskom poslovanju. Osigurajte da svi poslovni procesi i transakcije budu transparentni, pošteni i u skladu s relevantnim zakonima i propisima.

Kroz primjenu ovih strategija, društveno poduzeće može stvoriti kulturu transparentnosti, odgovornosti i integriteta koja će podržati njegovu misiju i dugoročni uspjeh.

4.3 Pronalaženje izvora financiranja i investicija za društvena poduzeća

Pregled mogućih izvora financiranja za društvena poduzeća: donacije, državne potpore, investicije itd.

Društvena poduzeća imaju različite mogućnosti za financiranje svojih aktivnosti, pri čemu svaki izvor financiranja može imati različite uvjete i implikacije. Evo pregleda nekoliko glavnih izvora financiranja za društvena poduzeća:

Donacije: Donacije su jedan od najčešćih izvora financiranja za društvena poduzeća. Ove financijske potpore mogu dolaziti od pojedinaca, filantropskih organizacija, zaklada ili korporacija. Donacije obično ne zahtijevaju povrat sredstava i mogu se koristiti za financiranje operativnih troškova, projekata ili programa koji podržavaju društvenu misiju poduzeća.

Državne potpore i grantovi: Državne potpore i grantovi mogu biti značajan izvor financiranja za društvena poduzeća, posebno u područjima gdje postoji javni interes za rješavanje društvenih ili ekoloških problema. Ovi programi mogu nuditi financijske poticaje za razvoj novih projekata, istraživanje i razvoj, osposobljavanje ili širenje poslovanja.

Investicije društvenih investitora: Društveni investitori ili impact investitori su investitori koji ulažu u društvena poduzeća radi postizanja pozitivnog društvenog utjecaja uz očekivanje financijskog povrata. Ovi investitori mogu ulagati u kapitalna ulaganja, zajmove ili dionice društvenih poduzeća kako bi podržali njihov rast i razvoj.

Korporativno partnerstvo: Suradnja s korporacijama može biti važan izvor financiranja za društvena poduzeća. Korporacije mogu pružiti financijsku podršku putem sponzorstava, donacija ili ulaganja, ali također mogu pružiti pristup resursima, tržištima i ekspertizi koja može podržati rast i razvoj poduzeća.

Crowdfunding: Crowdfunding platforme omogućavaju organizacijama da prikupe financijska sredstva od široke publike putem online kampanja. Ovo može biti učinkovit način prikupljanja sredstava za određene projekte ili inicijative, dok istovremeno širi svijest i angažman oko društvene misije organizacije.

Prihodi od prodaje proizvoda ili usluga: Prihodi od prodaje proizvoda ili usluga mogu biti značajan izvor financiranja za društvena poduzeća. Ove organizacije mogu razviti poslovne

modele koji omogućavaju generiranje prihoda putem prodaje proizvoda ili usluga koje podržavaju društvenu svrhu poduzeća.

Mikrofinanciranje: Mikrofinanciranje ili mikrokreditiranje pruža financijske usluge, uključujući male zajmove, štednje i osiguranje, pojedincima i malim poduzećima koji nemaju pristup tradicionalnim bankovnim uslugama. Ovi mikrofinancijski proizvodi mogu pružiti društvenim poduzećima potrebna sredstva za pokretanje ili proširenje poslovanja.

Kombinacija različitih izvora financiranja može pružiti društvenim poduzećima stabilnost i fleksibilnost u ostvarivanju njihove društvene svrhe i financijske održivosti. Važno je pažljivo planirati i upravljati financijskim resursima kako bi se osiguralo da izvori financiranja podržavaju ostvarivanje ciljeva organizacije i dugoročnu održivost.

Razumijevanje procesa prijave za različite vrste financiranja i investicija

Razumijevanje procesa prijave za različite vrste financiranja i investicija ključno je za uspješno dobivanje potrebnih sredstava za društveno poduzeće. Evo općih koraka koje treba poduzeti prilikom prijave za različite izvore financiranja i investicija:

Istraživanje mogućnosti financiranja: Prvi korak je istražiti različite izvore financiranja i investicija koji odgovaraju potrebama i ciljevima vašeg društvenog poduzeća. To može uključivati istraživanje donacija, državnih potpora, investicija društvenih investitora, korporativnih partnerstava i drugih izvora.

Priprema poslovnog plana ili projektnog prijedloga: Pripremite detaljan poslovni plan ili projektni prijedlog koji će opisati vašu misiju, ciljeve, strategije, aktivnosti i očekivane rezultate. Ovo će biti osnova za prijavu za financiranje i investicije.

Identifikacija relevantnih programa i natječaja: Identificirajte programe, natječaje ili fondove koji nude financiranje ili investicije za područja koja pokriva vaše društveno poduzeće. Provjerite njihove uvjete, kriterije prihvatljivosti, rokove i zahtjeve za prijavu.

Prilagodba prijave: Prilagodite prijavu za financiranje ili investicije prema specifičnim zahtjevima i ciljevima svakog programa ili natječaja. Osigurajte da vaša prijava odgovara uvjetima i kriterijima prihvatljivosti te istaknite kako vaše društveno poduzeće odgovara ciljevima programa.

Priprema potrebne dokumentacije: Pripremite svu potrebnu dokumentaciju koja se traži za prijavu, uključujući poslovni plan, financijske projekcije, pravne dokumente, reference i druge relevantne informacije.

Poštivanje rokova: Pažljivo pratite rokove za podnošenje prijava i osigurajte da sve potrebne informacije i dokumenti budu dostavljeni na vrijeme.

Praćenje napretka prijave: Nakon podnošenja prijave, pratite napredak vaše prijave i provjeravajte jesu li potrebne dodatne informacije ili dokumenti. Budite spremni odgovoriti na dodatna pitanja ili zahtjeve za informacijama.

Komunikacija s financijerima ili investitorima: Ako je moguće, uspostavite komunikaciju s financijerima ili investitorima kako biste dodatno objasnili vašu prijavu, odgovorili na njihova pitanja ili pružili dodatne informacije koje mogu biti relevantne za evaluaciju.

Evaluacija i prihvaćanje: Nakon podnošenja prijave, vaša prijava će biti evaluirana prema kriterijima i postupcima utvrđenim za određeni program ili natječaj. Ako vaša prijava bude prihvaćena, pripremite se za daljnje korake, uključujući potpisivanje ugovora i ostale administrativne formalnosti.

Praćenje učinka i izvještavanje: Nakon dobivanja financiranja ili investicija, redovito pratite učinak vašeg projekta ili poslovanja te podnosite izvještaje financijerima ili investitorima prema uvjetima ugovora ili dogovora.

Uz pažljivu pripremu, pravilnu prilagodbu i pažljivo praćenje procesa, društvena poduzeća mogu povećati svoje šanse za uspješno dobivanje financiranja ili investicija koje su im potrebne za ostvarivanje svoje društvene svrhe i poslovnih ciljeva.

Razvoj strategija za privlačenje financiranja i investicija uz očuvanje društvene misije

Razvoj strategija za privlačenje financiranja i investicija uz očuvanje društvene misije ključan je za društvena poduzeća koja žele osigurati svoju financijsku održivost dok istovremeno ostvaruju pozitivan društveni utjecaj. Evo nekoliko strategija koje mogu pomoći u privlačenju financiranja i investicija, uz očuvanje društvene misije:

Jasno definiranje društvene misije i vrijednosti: Prije nego što se upustite u traženje financiranja ili investicija, jasno definirajte svoju društvenu misiju i vrijednosti. Ovo će vam pomoći da privučete investitore i financijere koji dijele vaše vrijednosti i ciljeve.

Razvoj cjelovitog poslovnog plana: Razvijte cjeloviti poslovni plan koji jasno opisuje vašu društvenu misiju, ciljeve, strategiju i planove za rast. Uključite analizu tržišta, financijske projekcije, operativne strategije i druge ključne informacije koje će potencijalnim investitorima pomoći da razumiju vašu organizaciju i njezin potencijal.

Istaknite pozitivan društveni utjecaj: Istaknite pozitivan društveni utjecaj koji vaše društveno poduzeće ima ili planira ostvariti. Pokažite kako vaše poslovanje može riješiti društvene probleme ili pridonijeti poboljšanju kvalitete života u zajednici.

Diversifikacija izvora financiranja: Razmislite o diversifikaciji izvora financiranja kako biste smanjili rizik i osigurali stabilnost financiranja. To može uključivati kombinaciju donacija, državnih potpora, investicija, korporativnih partnerstava, crowdfunding kampanja i prihoda od prodaje proizvoda ili usluga.

Angažman s dionicima: Aktivno se angažirajte s dionicima, uključujući potencijalne investitore, financijere, donatore, korisnike, zaposlenike i zajednicu. Održavajte otvorenu komunikaciju, dijelite informacije o svojim aktivnostima i rezultatima te izgradite povjerenje i podršku za svoje društveno poduzeće.

Prilagodljivost i inovativnost: Budite prilagodljivi i inovativni u svojim pristupima privlačenju financiranja i investicija. Razmislite o novim modelima financiranja, kao što su društveni investitori, crowdfunding ili impact investing, i istražite nove prilike za suradnju i partnerstva.

Mjerenje i izvještavanje o rezultatima: Redovito mjerite i izvještavajte o društvenim i financijskim rezultatima svojeg poslovanja kako biste pokazali svoju učinkovitost i transparentnost. Pokažite kako vaše društveno poduzeće ostvaruje pozitivan društveni utjecaj uz održavanje financijske održivosti.

Kombinacija ovih strategija može pomoći društvenim poduzećima da privuku financiranje i investicije koje su im potrebne za ostvarivanje svoje društvene misije, dok istovremeno osiguravaju financijsku stabilnost i održivost poslovanja. Važno je pažljivo planirati i upravljati svojim resursima kako bi se osiguralo da se očuvaju društvene vrijednosti i ciljevi organizacije.

4.4.Nefinancijsko izvješćivanje

Pojmovno određenje

Radi se o izvješćima o kojima gospodarstvenici u redovitim razmacima obavješćuju javnost o ostvarenjima, djelovanju i utjecajima kompanije u vezi s poslovanjem, okolišem i zajednicom. Izvješće je izraz društvene odgovornosti gospodarstvenika.

U izvorima na engleskom jeziku čest je i izraz "polaganje računa" ("accountability")

Razlozi izrade izvješća:

- Izvješće je pokazatelj svijesti, samosvijesti i odgovornosti kompanije.
- U svijetu je priznato kao mjerilo njene ukupne vrijednosti.

Nefinancijski izvještaj ili izvještaj o održivosti je izvještaj objavljen od strane nekog poduzeća ili organizacije s ciljem pružanja informacija o ekonomskim, okolišnim i društvenim utjecajima njegovih aktivnosti.

Izvještaj predstavlja model upravljanja i vrijednosti poduzeća te pokazuje vezu između njegove strategije i predanosti društvenoj odgovornosti i održivom razvoju. Prednosti nefinancijskog izvješćuvanja:

- Izgradnja povjerenja: transparentnost o nefinancijskim pokazateljima može umanjiti reputacijski rizik i otvoriti dijalog sa dionicima - investitorima, potrošačima, lokalnim zajednicama i sl.
- Poboljšanje poslovnih procesa i sustava: izrada nefinancijskog izvještaja pomaže u poboljšanju procesa unutarnjeg upravljanja i donošenja odluka, što može dovesti do smanjenja troškova i boljeg praćenja pojedinih pokazatelja kao što su potrošnja energije, emisije CO2 i sortiranje otpada.
- Razvoj vizije i strategije: Održivost bi trebala biti sastavni dio poslovne strategije svakog poduzeća, a sveobuhvatna analiza jakih i slabih strana te prikupljanje povratnih informacija od dionika su moćni alati koji mogu poboljšati dugoročnu viziju i strategiju poduzeća
- Smanjenje troškova poštivanja propisa: Mjerenje indikatora održivosti može pomoći poduzećima da zadovolje regulatorne zahtjeve, izbjegnu skupe kazne i prikupe potrebne podatke na učinkovitiji i transparentniji način.

Institucionalni okvir i primjeri dobre prakse

Europska komisija je 2011. godine objavila komunikaciju "Obnovljena strategija EU za društvenu odgovornost poduzeća za razdoblje 2011–14", u kojoj je ustanovila potrebu za većom razinom transparentnosti ekonomskih, okolišnih i društvenih informacija koje pružaju velika poduzeća u Europskoj uniji. U skladu s tim, Direktiva o nefinancijskom izvještavanju (Direktiva 2014/95/EU) usvojena je u listopadu 2014.

Objavljivanje nefinancijskih informacija ima ključnu ulogu u promjeni načina na koji poduzeća razmišljaju i pomaže im u spoznavanju vlastite odgovornosti za svoje društvene i okolišne učinke, poštivanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i aktivnu promociju politika raznolikosti. Ciljevi Direktive su povećati broj poduzeća koja izvještavaju o svojim nefinancijskim informacijama, poboljšati kvalitetu tih izvještaja i standardizirati njihov oblik. Direktiva je obuhvatila više od 6000 velikih poduzeća u Europskoj uniji, uključujući poduzeća, javno izlistana poduzeća, banke, osiguravajuća društva i subjekte od javnog interesa. Nefinancijsko izvješćivanje obveza je 80 poduzeća u R. Hrvatskoj.

Iz analize raspoložive stručne literature može se zaključiti kako sve brojnije kompanije izrađuju nefinancijska izješća. Nerijetko se kao primjeri dobre prakse navode The LEGO Group Annual Report (godišta 2018, 2019, 2020, 2021) te kombinirao nefinancisjo izvješće BMW grupe (godišta 2018, 2019, 2020, 2021).

U R. Hrvatskoj prema Ministarstvu financija (2023), nefinancijsko izvješće poduzetnici u komapnija koje zapošljavaju više od 500 zaposlenika bili su dužni izraditi i objaviti prvi puta za poslovnu godinu koja je bila počela 1. siječnja 2017. ili tijekom kalendarske godine 2017. te istu obvezu imaju i svake naredne poslovne godine.

Na poveznici https://www.hrpsor.hr/nefinancijski-izvjestaji-hrvatskih-poduzeca/ navedene su brojne hrvatske kompanije koje izrađuju nefinancijska izvješća. Vrijedi istaknuti kako su prva izvješća još 2003. godine izradile kompanije Pliva i Podravka.

Aktivnosti:

Predavanje o planiranju financijskih resursa s naglaskom na društveni utjecaj

Radionica za razvoj sustava izvještavanja o financijskim i društvenim rezultatima

Studija slučaja o pronalaženju izvora financiranja i investicija za društvena poduzeća

Ishodi:

- Razumijevanje izazova financijskog menadžmenta u društvenim poduzećima te sposobnost razvoja strategija za njihovo prevladavanje
- Osposobljenost za razvoj sustava izvještavanja i transparentnosti u financijskom poslovanju
- Sposobnost pronalaženja i privlačenja različitih izvora financiranja i investicija uz očuvanje društvene misije i vrijednosti

Modul 5: Upravljanje promjenama i skalabilnost društvenih poduzeća

5.1 Strategije za upravljanje promjenama u društvenim poduzećima

Razumijevanje procesa promjena i važnost prilagodbe u dinamičnom okruženju

Razumijevanje procesa promjena i važnost prilagodbe ključni su za uspjeh društvenih poduzeća u dinamičnom okruženju. Evo nekoliko ključnih elemenata koje treba uzeti u obzir:

Analiza okruženja: Neprekidno pratite okruženje u kojem poslujete kako biste identificirali promjene, trendove i nove prilike. To može uključivati ekonomske, tehnološke, društvene, političke i regulatorne faktore koji mogu utjecati na vaše poslovanje.

Fleksibilnost i prilagodljivost: Razvijte kulturu organizacijske fleksibilnosti i prilagodljivosti kako biste brzo reagirali na promjene i prilagodili svoje strategije, programe i operacije prema novim uvjetima. Budite spremni preispitati i prilagoditi svoje poslovne modele, procese i politike prema potrebi.

Sposobnost učenja: Potičite kontinuirano učenje i razvoj zaposlenika kako bi se osiguralo da organizacija ima potrebne vještine, znanja i kapacitete za suočavanje s promjenama. To može uključivati ulaganje u obuku, mentorstvo, radionice i druge oblike profesionalnog razvoja.

Inovacija i eksperimentiranje: Potičite inovacije i eksperimentiranje kao način pronalaženja novih rješenja i prilika u dinamičnom okruženju. Potaknite kreativnost i suradnju unutar organizacije te budite otvoreni za prihvaćanje novih ideja i pristupa.

Suradnja i partnerstva: Razvijajte suradnju i partnerstva s drugim organizacijama, institucijama, dionicima i zajednicama kako biste dijelili resurse, znanje i iskustvo te zajednički radili na rješavanju društvenih problema i ostvarivanju ciljeva.

Kontinuirano praćenje i evaluacija: Redovito pratite učinak organizacije i evaluirajte postignute rezultate u odnosu na postavljene ciljeve i strategije. Koristite dobivene informacije za prilagodbu i poboljšanje svojih aktivnosti i procesa.

Komunikacija i angažman dionika: Održavajte transparentnu komunikaciju s dionicima kako biste dijelili informacije o promjenama, aktivnostima i rezultatima organizacije te dobili povratne informacije i podršku za svoje inicijative.

Agilni menadžment: Primijenite agilne principe i prakse upravljanja kako biste osigurali brzu i fleksibilnu reakciju na promjene i nepredviđene situacije. To može uključivati upotrebu agilnih metodologija poput Scrum-a ili Kanban-a za upravljanje projektima i timovima.

Planiranje scenarija: Razvijte različite scenarije i strategije za suočavanje s potencijalnim rizicima i izazovima u budućnosti. Razmotrite različite mogućnosti i pripremite se za različite ishode kako biste bili spremni reagirati u skladu s promjenama.

Razumijevanje procesa promjena i sposobnost prilagodbe ključni su za održavanje konkurentnosti i uspjeh društvenih poduzeća u dinamičnom i nepredvidivom okruženju. Stoga je važno da organizacija razvije agilnost, fleksibilnost i sposobnost učenja kako bi ostala relevantna i učinkovita u svojim naporima za ostvarivanje svoje društvene misije.

Ključni faktori koji utječu na uspješno upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama u društvenim poduzećima zahtijeva pažljivo planiranje i implementaciju kako bi se osiguralo da promjene budu uspješne i da organizacija ostvari svoje ciljeve. Evo nekoliko ključnih faktora koji mogu utjecati na uspješno upravljanje promjenama:

Sposobnost vođenja: Kvalitetno vođenje ključno je za uspješno upravljanje promjenama. Vođe trebaju imati viziju, jasne ciljeve i strategije te sposobnost motiviranja i inspiriranja svojih timova tijekom promjena.

Angažman zaposlenika: Aktivno uključivanje zaposlenika u proces promjena ključno je za uspjeh. Zaposlenici trebaju biti informirani o promjenama, imati priliku izraziti svoje stavove i sudjelovati u donošenju odluka kako bi se osigurala njihova podrška i suradnja.

Komunikacija: Komunikacija je ključni faktor u upravljanju promjenama. Treba osigurati otvorenu, transparentnu i redovitu komunikaciju o promjenama, razlozima iza njih, očekivanim koristima te ulozi i odgovornosti zaposlenika u procesu.

Planiranje i strategija: Temeljito planiranje i razvoj strategija ključni su za uspješno upravljanje promjenama. Treba identificirati ciljeve promjena, utvrditi resurse potrebne za implementaciju, razviti vremenski okvir i strategije za praćenje napretka.

Učinkovita komunikacija rizika: Identificiranje i upravljanje rizicima ključno je za uspješno upravljanje promjenama. Važno je prepoznati potencijalne prepreke, izazove i negativne posljedice promjena te razviti strategije za njihovo ublažavanje ili rješavanje.

Prilagodljivost i fleksibilnost: Promjene u strategiji ili planu su često neizbježne. Organizacija mora biti sposobna prilagoditi se novim informacijama, povratnim informacijama i promjenama okoline kako bi se osiguralo uspješno upravljanje promjenama.

Podrška resursima: Osiguravanje dovoljnih resursa, uključujući financijske, ljudske i tehničke resurse, ključno je za uspješnu implementaciju promjena. Treba osigurati da organizacija ima potrebne kapacitete i podršku za provođenje promjena.

Kontinuirano praćenje i evaluacija: Redovito praćenje napretka, evaluacija postignutih rezultata i prilagodba strategija ili planova prema potrebi ključni su za uspješno upravljanje promjenama.

Posvećenost liderstva: Posvećenost visokog rukovodstva i vlasnika organizacije promjenama od vitalnog je značaja. Liderstvo treba biti predano promjenama i pružiti podršku i resurse potrebne za njihovu uspješnu provedbu.

Upravljanje promjenama zahtijeva integrirani pristup koji uključuje vođenje, angažman zaposlenika, komunikaciju, planiranje, prilagodljivost i podršku resursima. Kroz pažljivo vođenje i implementaciju ovih faktora, društvena poduzeća mogu uspješno upravljati promjenama i ostvariti svoje ciljeve.

Razvoj strategija za implementaciju promjena uz minimalne otpore i maksimalnu podršku zaposlenika

Razvoj strategija za implementaciju promjena u društvenom poduzeću uz minimalne otpore i maksimalnu podršku zaposlenika ključan je za uspjeh promjena. Evo nekoliko strategija koje možete primijeniti kako biste olakšali proces promjena:

Komunikacija: Stvorite jasnu i dosljednu komunikacijsku strategiju koja obuhvaća razloge za promjene, viziju budućnosti, koristi za organizaciju i pojedince te očekivanja od zaposlenika. Komunicirajte redovito i otvoreno putem različitih kanala kako biste osigurali da informacije dopru do svih zaposlenika.

Angažman zaposlenika: Uključite zaposlenike u proces planiranja i provedbe promjena. Ohrabrite ih da izraze svoje ideje, zabrinutosti i prijedloge te ih uključite u donošenje odluka kada je to moguće. Osigurajte da se njihovi glasovi čuju i cijene.

Edukacija i osposobljavanje: Pružite zaposlenicima potrebne informacije, vještine i alate kako bi se osjećali pripremljenima za promjene. Organizirajte radionice, treninge i individualne sesije osposobljavanja kako biste podržali njihovu prilagodbu i uspjeh u novim okolnostima.

Identifikacija ambasadora promjena: Pronađite ključne pojedince u organizaciji koji podržavaju promjene i koji su voljni preuzeti ulogu ambasadora promjena. Ti pojedinci mogu biti vođe timova, mentorima ili drugi utjecajni članovi koji mogu širiti pozitivan stav prema promjenama među kolegama.

Postavljanje realističnih očekivanja: Budite transparentni u vezi s očekivanjima od zaposlenika u vezi s promjenama. Jasno definirajte ciljeve, rokove i očekivane rezultate te pružite podršku i resurse potrebne za njihovo ostvarenje.

Upravljanje otporom: Prepoznajte i upravljajte otporom prema promjenama na konstruktivan način. Razumijevanje razloga otpora i pružanje podrške zaposlenicima koji se bore s prilagodbom može pomoći u minimiziranju otpora i poticanju pozitivnog pristupa promjenama.

Praćenje i prilagodba: Redovito pratite napredak u provedbi promjena i budite spremni prilagoditi strategije ili planove prema potrebi. Otvoreno prihvatite povratne informacije zaposlenika i budite fleksibilni u prilagođavanju tijeka promjena.

Nagrade i priznanja: Prepoznajte i nagradite napore i doprinos zaposlenika u procesu promjena. Pohvalite postignuća, dijelite uspjehe i pružite motivaciju za daljnji angažman i podršku promjenama.

Kontinuirana podrška liderstva: Liderstvo treba nastaviti pružati podršku i vidljivo se angažirati u procesu promjena. Lideri trebaju biti modeli promjena i pružiti kontinuiranu podršku i smjer zaposlenicima tijekom procesa promjena.

Implementacija ovih strategija može pomoći u stvaranju pozitivnog i podržavajućeg okruženja za promjene te minimiziranju otpora i maksimiziranju podrške zaposlenika u procesu promjena.

5.2 Razvoj skalabilnih modela poslovanja

Analiza izazova vezanih uz skalabilnost u društvenim poduzećima

Skalabilnost je ključni faktor za uspjeh društvenih poduzeća jer omogućuje širenje utjecaja i povećanje pozitivnog društvenog utjecaja. Međutim, društvena poduzeća se suočavaju s nizom izazova vezanih uz skalabilnost. Evo nekoliko ključnih izazova:

Održavanje društvene misije: Kako društveno poduzeće raste i širi se, može biti teže održati fokus na društvenoj misiji. Skalabilnost može dovesti do razrjeđivanja vrijednosti i gubitka društvenog utjecaja ako organizacija nije pažljivo usmjerena na svoje ciljeve i vrijednosti.

Financiranje: Pronalaženje adekvatnih financijskih resursa za podršku rasta i širenja može biti izazov. Tradicionalni izvori financiranja kao što su donacije ili subvencije mogu biti ograničeni, dok je pristup komercijalnim izvorima financiranja, poput investicija, ponekad težak zbog nedostatka povrata investicije ili rizika od gubitka fokusa na društvenu misiju.

Operativni kapaciteti: Skalabilnost zahtijeva povećanje operativnih kapaciteta kako bi se podržao rast poslovanja. To može uključivati potrebu za poboljšanjem upravljanja lancem opskrbe, proizvodnim procesima, tehnološkom infrastrukturom i ljudskim resursima.

Proširenje utjecaja: Društvena poduzeća često žele proširiti svoj društveni utjecaj na nove zajednice ili regije. Međutim, svaka nova lokacija može predstavljati jedinstvene izazove vezane uz kulturu, zakonodavstvo, socioekonomske uvjete i potrebe zajednice, što zahtijeva prilagodbu poslovnog modela i strategija.

Mjerenje i evaluacija učinka: Kako društveno poduzeće raste, važno je razviti učinkovite sustave mjerenja i evaluacije kako bi se pratila i dokazala društvena učinkovitost. To može biti izazovno zbog kompleksnosti mjerenja društvenih rezultata i utjecaja.

Konkurencija: Rastuća popularnost društvenog poduzetništva može dovesti do povećane konkurencije na tržištu. Društvena poduzeća moraju biti sposobna nositi se s konkurencijom tradicionalnih poduzeća, kao i drugih društvenih poduzeća, te istovremeno zadržati svoju autentičnost i društveni utjecaj.

Regulacija i zakonodavstvo: Različiti regulatorni okviri i zakonodavstvo mogu predstavljati prepreke za skaliranje društvenih poduzeća, posebno ako se poduzeće širi na međunarodna tržišta. Potrebno je razumijevanje i prilagodba različitim zakonodavnim okvirima kako bi se osigurala usklađenost i održivost rasta.

Rješavanje ovih izazova zahtijeva strategijsko planiranje, inovativne pristupe i suradnju s dionicima kako bi se osiguralo da rast društvenog poduzeća bude održiv i da se nastavi ostvarivati društvena misija.

Identifikacija ključnih elemenata skalabilnih modela poslovanja

Skalabilni modeli poslovanja društvenog poduzeća trebaju biti dizajnirani tako da omogućavaju rast i širenje poslovanja uz održavanje društvene misije i pozitivnog društvenog utjecaja. Ključni elementi skalabilnih modela poslovanja u društvenom poduzetništvu uključuju sljedeće:

Klaran društveni utjecaj: Skalabilni modeli poslovanja trebaju biti usmjereni na rješavanje određenih društvenih problema ili potreba. Društveni utjecaj trebao bi biti jasno definiran i integriran u temeljne aktivnosti i ciljeve poduzeća.

Održivost poslovnog modela: Skalabilni modeli poslovanja trebali bi biti održivi i financijski isplativi kako bi omogućili dugoročni rast i širenje. To može uključivati raznolike izvore prihoda, razvoj prihodovnih struja i upravljanje troškovima.

Automatizacija i tehnologija: Integracija tehnologije i automatizacije može poboljšati učinkovitost poslovnih procesa i omogućiti skaliranje bez potrebe za značajnim povećanjem radne snage. To može uključivati upotrebu informacijskih tehnologija, softverskih alata, digitalnih platformi i drugih inovacija.

Fleksibilnost i prilagodljivost: Skalabilni modeli poslovanja trebaju biti fleksibilni i prilagodljivi kako bi se mogli prilagoditi različitim uvjetima i promjenama na tržištu. To može uključivati modularni dizajn proizvoda ili usluga, prilagodljive poslovne procese i brzu reakciju na promjene u potražnji ili konkurenciji.

Partnerstva i mreže: Suradnja s drugim organizacijama, institucijama, dionicima i zajednicama može poboljšati skalabilnost poslovnog modela. Partnerstva mogu pružiti pristup novim resursima, tržištima i stručnosti te olakšati širenje poslovanja.

Standardizacija procesa: Standardizacija ključnih poslovnih procesa može olakšati reprodukciju i skaliranje poslovanja na različitim lokacijama ili u različitim kontekstima. To može uključivati razvoj operativnih priručnika, uputa za rad i procedura.

Mrežni efekti: Skalabilni modeli poslovanja mogu imati ugrađene mrežne efekte koji potiču rast i širenje poslovanja. To može uključivati stvaranje platformi ili ekosustava koji potiču interakciju između korisnika ili dionika te generiraju vrijednost kroz povećanu uporabu ili suradnju.

Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima: Učinkovito upravljanje ljudskim resursima ključno je za skalabilnost poslovnog modela. To može uključivati razvoj lidera, osposobljavanje zaposlenika, stvaranje poticajnih sustava nagrađivanja i motiviranje timova za postizanje ciljeva rasta.

Integracija ovih ključnih elemenata u poslovni model pomoći će društvenim poduzećima da ostvare skalabilnost, šire svoj društveni utjecaj i ostvare dugoročni uspjeh.

Razvoj strategija za proširenje djelovanja i povećanje utjecaja kroz skalabilne modele poslovanja

Razvoj strategija za proširenje djelovanja i povećanje utjecaja kroz skalabilne modele poslovanja u društvenom poduzeću zahtijeva pažljivo planiranje i implementaciju. Evo nekoliko strategija koje možete razmotriti:

Segmentacija tržišta: Identificirajte ciljane segmente tržišta ili regije koje želite ciljati za proširenje djelovanja. Razumijevanje potreba i preferencija ciljnih skupina pomoći će vam prilagoditi proizvode ili usluge i povećati njihovu privlačnost.

Replikacija modela: Ako već imate uspješan poslovni model u jednom području ili zajednici, razmislite o replikaciji tog modela na drugim lokacijama. Identificirajte slične kontekste ili zajednice gdje bi vaš model mogao biti primijenjen s manjim prilagodbama.

Partnerstva i suradnja: Razvijte partnerstva s drugim organizacijama, institucijama ili poduzećima kako biste proširili svoj utjecaj. Partnerstva mogu pružiti pristup novim resursima, ekspertizi i tržištima te olakšati širenje vaših aktivnosti.

Digitalizacija i tehnološka inovacija: Iskoristite mogućnosti digitalizacije i tehnoloških inovacija kako biste proširili svoj utjecaj. Razvijanje digitalnih platformi, aplikacija ili alata može vam omogućiti dosezanje većeg broja korisnika ili pružanje novih vrsta usluga.

Franchise model: Razmotrite mogućnost implementacije franšiznog modela poslovanja koji omogućuje drugim poduzetnicima da koriste vaš brand, know-how i operativne procese kako bi proširili vašu prisutnost na nova tržišta.

Upravljanje lancem opskrbe: Optimizirajte lanac opskrbe kako biste povećali učinkovitost i skalabilnost vaših operacija. Identificirajte mogućnosti za automatizaciju, standardizaciju i optimizaciju procesa kako biste smanjili troškove i povećali kapacitete.

Edukacija i osnaživanje zajednice: Razvijte programe edukacije i osnaživanja zajednice koji će podržati vašu društvenu misiju i istovremeno povećati vaš utjecaj. Edukacija odraslih, mentorstvo, poduzetnički programi ili obuka za zapošljavanje mogu pomoći u poboljšanju društvenih rezultata i širenju vašeg utjecaja.

Mrežni efekti: Razvijte poslovni model koji potiče stvaranje mrežnih efekata kako biste povećali vrijednost vaše usluge ili proizvoda s povećanjem broja korisnika. Platforme koje potiču interakciju među korisnicima ili omogućuju dijeljenje resursa mogu brže rasti i imati veći utjecaj.

Mjerenje i evaluacija: Kontinuirano pratite i evaluirajte učinkovitost vaših skalabilnih strategija kako biste identificirali uspjehe, izazove i prilike za poboljšanje. Prilagodite svoje strategije prema potrebi kako biste osigurali postizanje vaših ciljeva povećanja utjecaja.

Integracija ovih strategija u vaše poslovanje pomoći će vam da proširite svoj utjecaj i povećate društvenu vrijednost vašeg poduzeća na održiv i skalabilan način.

5.3 Povezivanje s mrežama i partnerima radi podrške rastu i širenju utjecaja

Identifikacija relevantnih mreža, partnera i dionika u području društvenog poduzetništva

Identifikacija relevantnih mreža, partnera i dionika ključna je za uspjeh društvenih poduzeća jer omogućuje pristup resursima, znanju i podršci potrebnoj za ostvarivanje njihove društvene

misije. Evo nekoliko kategorija dionika i mreža koje društvena poduzeća mogu smatrati relevantnima:

Druge društvene poduzetnike: Partnerstvo s drugim društvenim poduzetnicima može pružiti mogućnost razmjene iskustava, najboljih praksi i resursa te poticanje međusobne podrške i suradnje.

Neprofitne organizacije i NGO-i: Suradnja s neprofitnim organizacijama i nevladinim organizacijama omogućuje društvenim poduzećima pristup mrežama, zajednicama i resursima koji su ključni za rješavanje društvenih problema i provođenje projekata.

Poslovne mreže i udruženja: Članstvo u poslovnim mrežama i udruženjima može pružiti prilike za umrežavanje s drugim poduzetnicima, pristup poslovnim resursima, mentorsku podršku te sudjelovanje u programima edukacije i razvoja poslovanja.

Akademske institucije i istraživački centri: Suradnja s akademskim institucijama i istraživačkim centrima može omogućiti pristup stručnosti, istraživačkim rezultatima i inovativnim rješenjima te potaknuti suradnju na istraživačkim projektima ili razvoju novih tehnologija.

Vladine agencije i institucije: Partnerstvo s vladinim agencijama i institucijama može omogućiti pristup javnim politikama, programima financiranja i potpori te sudjelovanje u javno-privatnim partnerstvima za rješavanje društvenih problema.

Filantropske organizacije i fundacije: Suradnja s filantropskim organizacijama i fundacijama može omogućiti pristup financijskim resursima, mentorstvo, tehničku podršku i savjetovanje za razvoj i provedbu društvenih projekata.

Korisnici i klijenti: Partnerstvo s korisnicima i klijentima omogućuje društvenim poduzećima bolje razumijevanje njihovih potreba, povratne informacije o proizvodima ili uslugama te priliku za prilagodbu i poboljšanje ponude.

Mediji i javnost: Suradnja s medijima i javnošću može pomoći društvenim poduzećima u promociji njihove misije, proizvoda i usluga te povećanju svijesti i podrške javnosti za njihove aktivnosti.

Identifikacija i uspostava suradnje s relevantnim mrežama, partnerima i dionicima ključna je za izgradnju održivih poslovnih modela i ostvarivanje pozitivnog društvenog utjecaja.

Razumijevanje važnosti suradnje i partnerstva za postizanje većeg društvenog utjecaja

Suradnja i partnerstvo igraju ključnu ulogu u postizanju većeg društvenog utjecaja društvenog poduzeća na nekoliko razina:

Pristup resursima: Partnerstva omogućuju društvenim poduzećima pristup dodatnim resursima kao što su financijski kapital, ljudski resursi, infrastruktura, tehnologija ili znanje. Ovo može biti posebno važno za mala ili početna poduzeća koja nemaju dovoljno vlastitih resursa za ostvarivanje svoje misije.

Proširivanje utjecaja: Partnerstva omogućuju društvenim poduzećima proširenje svog utjecaja na različite segmente društva ili geografske lokacije. Kroz suradnju s drugim organizacijama ili institucijama, društvena poduzeća mogu doseći nove ciljne skupine ili zajednice koje inače ne bi bile dostupne.

Kombiniranje kompetencija: Partnerstva omogućuju kombiniranje različitih kompetencija, ekspertiza i resursa kako bi se postigao veći društveni utjecaj. Suradnja s drugim organizacijama ili dionicima može dopuniti vlastite snage i omogućiti rješavanje složenih društvenih problema na učinkovitiji način.

Inovacija i kreativnost: Partnerstva potiču inovaciju i kreativnost kroz razmjenu ideja, iskustava i perspektiva. Rad s različitim partnerima može potaknuti nove pristupe rješavanju problema, identificiranje novih prilika i razvoj inovativnih proizvoda ili usluga.

Povećanje vjerodostojnosti: Partnerstva s uglednim organizacijama ili institucijama mogu povećati vjerodostojnost društvenog poduzeća i njegovih aktivnosti u očima dionika, potencijalnih investitora, korisnika i javnosti. To može olakšati privlačenje financijskih sredstava, pristup novim tržištima ili suradnju s drugim relevantnim dionicima.

Održivost rješenja: Partnerstva omogućuju razvoj održivih rješenja za društvene probleme kroz integrirani pristup i dugoročno angažiranje. Suradnja s različitim dionicima uključenim u rješavanje određenog problema osigurava holistički pristup koji uzima u obzir različite perspektive i interese.

U konačnici, suradnja i partnerstva su ključni za postizanje većeg društvenog utjecaja jer omogućuju društvenim poduzećima da kombiniraju svoje resurse, znanje i ekspertizu s drugima kako bi zajedno radili na rješavanju društvenih problema i ostvarili pozitivne promjene u zajednici i šire.

Razvoj strategija za uspostavljanje i održavanje uspješnih partnerskih odnosa radi podrške rastu i širenju utjecaja

Razvoj strategija za uspostavljanje i održavanje uspješnih partnerskih odnosa ključan je za podršku rastu i širenju utjecaja društvenog poduzeća. Evo nekoliko koraka i strategija koje možete razmotriti:

Analiza potreba i ciljeva: Razumijevanje vlastitih potreba, ciljeva i vrijednosti, kao i potreba i ciljeva potencijalnih partnera ključno je za uspostavljanje uspješnih partnerskih odnosa. Identificirajte organizacije ili pojedince čiji bi interesi i misija mogli biti usklađeni s vašim.

Istraživanje potencijalnih partnera: Provjerite potencijalne partnere kako biste utvrdili njihovu reputaciju, stručnost, dosadašnje iskustvo u sličnim projektima te njihovu sposobnost za suradnju. Identificirajte zajedničke vrijednosti i ciljeve koji bi mogli biti temelj za partnerstvo.

Jasna komunikacija i pregovori: Komunicirajte jasno svoje ciljeve, očekivanja i prednosti partnerstva te pregovarajte o uvjetima suradnje na temelju međusobnih interesa i koristi. Definirajte uloge, odgovornosti i očekivanja svake strane kako bi se izbjegle nesporazumi kasnije.

Izgradnja povjerenja: Povjerenje je ključno za uspješno partnerstvo. Radite na izgradnji povjerenja kroz transparentnu komunikaciju, ispunjavanje obećanja, poštivanje rokova i pružanje podrške partnerima kroz cijeli proces suradnje.

Dijeljenje resursa i znanja: Dijeljenje resursa, znanja i ekspertize može poboljšati učinkovitost i učinkovitost partnerstva. Identificirajte načine kako možete pružiti podršku partnerima kroz pristup resursima, obukama, mentorstvom ili razmjenom informacija.

Fleksibilnost i prilagodljivost: Budite spremni prilagoditi se promjenama u tijeku suradnje te prepoznati i riješiti izazove koji se mogu pojaviti tijekom procesa. Fleksibilnost i otvorenost za nove ideje i pristupe ključni su za uspješno partnerstvo.

Kontinuirana evaluacija i poboljšanje: Redovito evaluirajte učinkovitost partnerstva i identificirajte područja za poboljšanje. Koristite povratne informacije kako biste prilagodili strategije i postigli bolje rezultate. Otvorena komunikacija s partnerima očuvat će trajnost odnosa i omogućiti dugoročni uspjeh partnerstva.

Promocija rezultata: Podijelite postignuća i rezultate partnerstva s internim i eksternim dionicima kako biste ojačali svoj ugled, povećali svijest o vašim aktivnostima i potaknuli podršku za daljnji razvoj i širenje utjecaja.

Uspostavljanje i održavanje uspješnih partnerskih odnosa zahtijeva posvećenost, vještine komunikacije i fleksibilnost, ali može biti ključno za ostvarivanje većeg društvenog utjecaja i postizanje održivog rasta društvenog poduzeća.

Aktivnosti:

Interaktivna radionica o upravljanju promjenama u društvenim poduzećima

Studija slučaja o razvoju skalabilnih modela poslovanja

Grupna diskusija o važnosti partnerstva i mreža za rast i širenje utjecaja društvenih poduzeća

Ishodi:

- Razumijevanje procesa upravljanja promjenama i sposobnost primjene strategija za njihovu uspješnu implementaciju u društvenim poduzećima
- Osposobljenost za razvoj skalabilnih modela poslovanja koji omogućuju rast i povećanje utjecaja društvenog poduzeća
- Sposobnost uspostavljanja i održavanja uspješnih partnerskih odnosa radi podrške rastu i širenju utjecaja društvenog poduzeća

6. Marketing društvenog poduzeća

Marketing društvenog poduzeća ima za cilj promovirati njegovu društvenu misiju, proizvode ili usluge te povećati svijest o njegovom društvenom utjecaju. Ključno je stvaranje autentične i privlačne marketinške strategije koja istovremeno naglašava vrijednosti poduzeća i privlači potrošače. Evo nekoliko važnih elemenata marketinga društvenog poduzeća:

Komunikacija društvene misije:

Središnji dio marketinške strategije društvenog poduzeća trebao bi biti jasan i snažan prikaz njegove društvene misije. To uključuje komunikaciju o problemu ili izazovu s kojim se poduzeće bavi, kao i njegovom pozitivnom društvenom utjecaju.

Komunikacija društvene misije društvenog poduzeća igra ključnu ulogu u uspostavljanju identiteta poduzeća i povezivanju s ciljanim publikama. Evo nekoliko ključnih koraka za uspješnu komunikaciju društvene misije:

- Jasno definiranje misije: Prvi korak je jasno definiranje društvene misije poduzeća. Misija bi trebala odražavati svrhu postojanja poduzeća, njegovu predanost društvenim ili ekološkim problemima te utjecaj koji želi ostvariti.
- Integracija misije u svaki aspekt poslovanja: Društvena misija treba biti integrirana u svaki aspekt poslovanja, uključujući proizvode ili usluge, marketinške kampanje, internu kulturu i vanjske odnose. Svi zaposlenici trebaju biti svjesni i angažirani u ostvarivanju misije.
- Kreiranje autentične priče: Priča koja komunicira društvenu misiju trebala bi biti autentična i emotivna. Ona treba istaknuti zašto je društvena misija važna, kako poduzeće radi na ostvarivanju ciljeva misije te koje su konkretne promjene već ostvarene.
- Korištenje različitih kanala komunikacije: Koristite različite kanale komunikacije kako biste doprli do različitih ciljanih publika. To uključuje društvene medije, web stranice, e-poštu, događaje, PR aktivnosti i druge kanale koji su relevantni za vašu publiku.
- Angažiranje s dionicima: Komunikacija društvene misije trebala bi uključivati angažiranje s različitim dionicima, uključujući kupce, zaposlenike, partnerstva, lokalnu zajednicu i javnost. Važno je slušati povratne informacije i sudjelovati u dijalogu s njima.
- Mjerenje učinka: Redovito pratite učinak komunikacijskih aktivnosti kako biste vidjeli kako publiku reagira na vašu misiju. Mjerenje učinka pomoći će vam identificirati što djeluje i kako možete poboljšati vašu komunikacijsku strategiju.

Komunikacija društvene misije ključna je za izgradnju povjerenja, angažmana i podrške kod ciljanih publika te može doprinijeti većem društvenom utjecaju i poslovnom uspjehu društvenog poduzeća.

Brendiranje:

Brendiranje društvenog poduzeća trebalo bi odražavati njegove društvene vrijednosti i misiju. Brend treba biti autentičan i dosljedan s ciljevima i vrijednostima poduzeća, što će pomoći u izgradnji povjerenja kod potrošača.

- Brendiranje društvenog poduzeća igra ključnu ulogu u stvaranju prepoznatljivosti, diferenciranju od konkurencije te komunikaciji društvene misije i vrijednosti poduzeća prema ciljanoj publici. Evo nekoliko ključnih koraka za uspješno brendiranje društvenog poduzeća:
- Definiranje identiteta brenda: Prvi korak je jasno definiranje identiteta brenda, uključujući misiju, viziju, vrijednosti i osobnost brenda. Ovi elementi trebaju odražavati društvenu misiju i ciljeve poduzeća.
- Izrada vizualnog identiteta: Razvijte vizualni identitet koji će odražavati društvenu misiju i osobnost brenda. To uključuje izradu logotipa, boja, fontova i drugih vizualnih elemenata koji će se koristiti u svim marketinškim materijalima.
- Kreiranje autentičnih priča: Priče su ključne za brendiranje društvenog poduzeća jer pomažu u povezivanju s publikom na emotivan način. Kreirajte autentične priče o tome kako vaše poduzeće doprinosi pozitivnim promjenama u društvu i životima ljudi.
- Korištenje društvenih medija: Društveni mediji su moćan alat za brendiranje društvenog poduzeća jer omogućuju direktnu komunikaciju s publikom. Budite aktivni na društvenim mrežama i redovito dijelite sadržaj koji odražava vašu društvenu misiju i vrijednosti.
- Sudjelovanje u događajima i partnerstvima: Sudjelovanje u događajima i partnerstvima može dodatno ojačati brend društvenog poduzeća i povećati njegovu vidljivost. Sudjelujte u događajima koji podržavaju vašu društvenu misiju i uspostavite partnerstva s organizacijama koje dijele slične vrijednosti.
- Transparentnost i dosljednost: Brendiranje društvenog poduzeća treba biti transparentno i dosljedno. Važno je da vaša komunikacija odražava stvarne vrijednosti i prakse poduzeća te da budete dosljedni u svojim porukama i postupcima.
- Mjerenje učinka: Redovito pratite učinak vašeg brendiranja kako biste vidjeli kako publika reagira na vaše poruke i aktivnosti. Mjerenje učinka pomoći će vam identificirati što djeluje i kako možete poboljšati svoju strategiju brendiranja.

Ukratko, uspješno brendiranje društvenog poduzeća zahtijeva jasno definiranje identiteta brenda, autentične priče, korištenje društvenih medija i sudjelovanje u događajima te dosljednost i transparentnost u komunikaciji s publikom. Ovi koraci pomoći će u izgradnji prepoznatljivog i relevantnog brenda koji će odražavati društvenu misiju i vrijednosti vašeg poduzeća.

Pričanje priča: Priče su moćan alat za povezivanje s publikom i prenošenje društvene misije na emotivan način. Korištenje stvarnih priča o ljudima koji su koristili proizvode ili usluge poduzeća može dodatno pojačati društvenu svijest i angažman.

- Pričanje priča društvenog poduzeća igra ključnu ulogu u angažiranju publike, izgradnji identiteta brenda i prenošenju društvene misije na emotivan i autentičan način. Evo nekoliko ključnih koraka za uspješno pričanje priča društvenog poduzeća:
- Identifikacija relevantnih priča: Identificirajte priče koje najbolje odražavaju društvenu misiju i vrijednosti poduzeća. To mogu biti priče o ljudima čije je živote poduzeće promijenilo, priče o uspjesima u rješavanju društvenih problema ili priče o inspirativnim putovanjima poduzeća.
- Kreiranje autentičnih priča: Priče trebaju biti autentične i istinite. Izgradite priče koje dolaze iz srca poduzeća i odražavaju stvarnu predanost i utjecaj poduzeća na zajednicu ili okoliš.
- Korištenje emocionalnih elemenata: Emocije su ključne za povezivanje s publikom. Koristite emocionalne elemente u pričama kako biste potaknuli empatiju, suosjećanje i poticanje na akciju.
- Povezivanje s publikom: Priče trebaju biti usmjerene na publiku i njezine interese. Razmislite o tome kako vaše priče mogu rezonirati s publikom i potaknuti ih na angažman ili podršku.
- Korištenje različitih formata: Razmislite o korištenju različitih formata priča, uključujući tekstualne priče, fotografije, videozapise, podcaste ili infografike. Raznolikost formata omogućuje vam da dosegnete različite dijelove vaše publike.
- Integracija u marketinšku strategiju: Priče društvenog poduzeća trebaju biti integrirane u vašu širu marketinšku strategiju. Koristite priče kao sredstvo za promociju vaših proizvoda ili usluga, jačanje brenda i izgradnju odnosa s publikom.
- Mjerenje učinka: Redovito pratite učinak vaših priča kako biste vidjeli kako publiku reagira i koji formati ili teme najbolje djeluju. Mjerenje učinka pomoći će vam da kontinuirano poboljšavate svoje priče i komunikacijsku strategiju.
- Priče društvenog poduzeća mogu biti snažan alat za povezivanje s publikom, stvaranje svijesti o vašoj misiji i inspiriranje drugih da podrže vaš rad. Pažljivo odabrane i autentične priče mogu imati dubok utjecaj na vašu publiku i doprinijeti ostvarivanju vaših društvenih ciljeva.

Kanal komunikacije: Odabir pravog kanala komunikacije ključan je za uspješan marketing društvenog poduzeća. To može uključivati socijalne medije, web stranice, događaje, PR aktivnosti, partnerske odnose ili druge kanale koji su relevantni za ciljanu publiku.

- Kanal komunikacije društvenog poduzeća igra ključnu ulogu u povezivanju s ciljanim publikama i prenošenju važnih poruka o društvenoj misiji, proizvodima ili uslugama te aktivnostima poduzeća. Odabir pravih kanala komunikacije ključan je za uspjeh vaše komunikacijske strategije. Evo nekoliko glavnih kanala komunikacije društvenog poduzeća:

- Društvene mreže: Društvene mreže poput Facebooka, Instagrama, Twittera, LinkedIna i drugih pružaju izvrstan način za direktno povezivanje s vašom publikom, dijeljenje priča, fotografija, videozapisa te promociju proizvoda ili usluga.
- Web stranica: Web stranica je ključni alat za komunikaciju s publikom i pružanje detaljnih informacija o vašem društvenom poduzeću, misiji, proizvodima/uslugama, pričama te načinima na koje se mogu uključiti ili podržati vaš rad.
- E-pošta: Slanje e-pošte je učinkovit način za izravnu komunikaciju s vašom publikom. Možete koristiti e-poštu za slanje novosti, događaja, akcija ili informacija o novim proizvodima/uslugama.
- Blog: Blog je odličan način za redovito dijeljenje sadržaja, priča, vijesti i informacija o vašem društvenom poduzeću. Blogiranje vam omogućuje da dublje istražite teme povezane s vašom misijom i podijelite svoje stručno znanje.
- Događaji: Organizacija događaja poput radionica, predavanja, konferencija ili akcija u zajednici pruža priliku za osobno povezivanje s publikom, izgradnju odnosa i promociju vaše misije.
- Mediji i PR: Suradnja s medijima i PR aktivnosti omogućuje vam da dosegnete širu publiku putem objava članaka, intervjua, gostovanja na radiju ili televiziji te objava press releaseova.
- Partnerstva i suradnje: Partnerstva s drugim organizacijama, influencerima ili lokalnim liderima mogu proširiti vaš doseg i doprinijeti većem angažmanu s publikom.
- Podcasti i videozapisi: Podcasti i videozapisi postaju sve popularniji kanali komunikacije. Možete koristiti ove formate za dijeljenje priča, razgovora s relevantnim osobama, prezentaciju proizvoda/usluga te edukaciju publike.

Važno je prilagoditi odabir kanala komunikacije vašim ciljevima, ciljnoj publici, resursima i karakteristikama vašeg društvenog poduzeća. Kombinacija različitih kanala komunikacije može vam pomoći da dosegnete širu publiku i ostvarite veći društveni utjecaj.

Edukacija potrošača: Edukacija potrošača o društvenom problemu koji poduzeće rješava i načinima na koje mogu doprinijeti može povećati svijest i angažman. Ovo može uključivati informiranje o važnosti održivosti, socijalnoj pravdi ili ekološkoj odgovornosti.

- Edukacija potrošača važan je dio marketinške strategije društvenog poduzeća jer pomaže potrošačima da bolje razumiju društvenu misiju poduzeća, vrijednosti proizvoda/usluga te načine na koje mogu podržati društveni utjecaj poduzeća. Evo nekoliko ključnih koraka za uspješnu edukaciju potrošača:
- Jasno definiranje poruke: Prvi korak je jasno definiranje poruke koju želite prenijeti potrošačima. To uključuje objašnjenje društvene misije poduzeća, važnosti podrške društvenom poduzeću te načina na koje potrošači mogu doprinijeti ostvarivanju te misije.

- Korištenje različitih kanala: Koristite različite kanale komunikacije kako biste educirali potrošače. To može uključivati društvene medije, web stranice, e-poštu, brošure, videozapise, radionice ili događaje u zajednici.
- Informiranje o društvenom utjecaju: Edukirajte potrošače o društvenom utjecaju poduzeća, tj. o tome kako poduzeće doprinosi rješavanju određenih društvenih problema, podržava lokalnu zajednicu, brine o okolišu ili podržava održive prakse.
- Prednost kvalitete proizvoda/usluga: Istaknite kvalitetu proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi, ali istovremeno naglasite i njihov društveni utjecaj. Potrošačima treba biti jasno da kupnjom od vas ne samo da dobivaju visokokvalitetne proizvode/usluge, već i podržavaju pozitivan društveni utjecaj.
- Razumijevanje važnosti podrške: Edukirajte potrošače o važnosti podrške društvenim poduzećima i o tome kako njihove odluke o kupnji mogu imati stvaran društveni utjecaj. Objasnite im da njihove kupovine imaju moć poticanja pozitivnih promjena u društvu.
- Odgovaranje na pitanja i pružanje informacija: Budite otvoreni za pitanja i pružite potrošačima sve potrebne informacije o vašem poduzeću, proizvodima/uslugama te društvenom utjecaju. Transparentnost je ključna za izgradnju povjerenja s potrošačima.

Edukacija potrošača o društvenom poduzeću i njegovom društvenom utjecaju pomaže u izgradnji svijesti, razumijevanja i podrške te može doprinijeti dugoročnom uspjehu poduzeća.

Društveno odgovorni proizvodi i usluge: Akcenat treba biti na kvaliteti proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi, ali istovremeno i na njihovom pozitivnom društvenom utjecaju. Potrošači sve više traže proizvode i usluge koji imaju pozitivan utjecaj na društvo i okoliš.

Društveno odgovorni proizvodi i usluge društvenog poduzeća su proizvodi i usluge koji istovremeno donose korist društvu i okolišu te ispunjavaju potrebe potrošača. Ovi proizvodi/usluge često imaju cilj rješavati određene društvene probleme ili izazove, promicati održivost, podržavati zajednicu ili poticati pozitivne promjene.

Primjeri društveno odgovornih proizvoda i usluga:

- Održivi proizvodi: Proizvodi koji su proizvedeni s minimalnim utjecajem na okoliš, koristeći održive materijale, proizvodne procese ili pakiranja. Primjeri uključuju reciklirane ili biorazgradive proizvode, proizvode bez kemikalija štetnih za okoliš, organske proizvode ili proizvode s certifikatom održivosti.
- Proizvodi s društvenom svrhom: Proizvodi koji imaju ugrađenu društvenu misiju ili svrhu te direktno doprinose rješavanju određenih društvenih problema. Primjeri uključuju proizvode koji financiraju obrazovanje u manje razvijenim zemljama, proizvode koji potiču zapošljavanje ranjivih skupina ili proizvode koji pružaju pristup čistoj vodi u ruralnim područjima.
- Proizvodi s pozitivnim društvenim utjecajem: Proizvodi koji imaju pozitivan društveni utjecaj kroz svoju upotrebu, primjenu ili distribuciju. Primjeri uključuju proizvode koji potiču zdrav životni stil, podržavaju obrazovanje, promiču socijalnu inkluziju ili smanjuju nejednakost.

- Usluge podrške zajednici: Usluge koje podržavaju lokalnu zajednicu, potiču društvenu integraciju ili pružaju podršku ranjivim skupinama. Primjeri uključuju usluge obrazovanja, zapošljavanja, zdravstvene skrbi, socijalne podrške ili rehabilitacije.
- Transparentnost i odgovornost: Društveno odgovorni proizvodi i usluge često dolaze s transparentnim informacijama o njihovom porijeklu, sastavu, utjecaju na okoliš i društvo te načinu proizvodnje. Ovo omogućuje potrošačima da donesu informirane odluke i podrže poduzeća koja dijele njihove vrijednosti.

Društveno odgovorni proizvodi i usluge društvenog poduzeća imaju potencijal ne samo za postizanje poslovnog uspjeha, već i za stvaranje pozitivnih promjena u društvu i okolišu. Integracija društvene misije u proizvode i usluge može poboljšati ugled poduzeća, povećati angažman potrošača te doprinijeti ostvarivanju pozitivnog društvenog utjecaja.

Mjerenje učinkovitosti: Važno je pratiti učinkovitost marketinških aktivnosti kako bi se utvrdilo što djeluje i kako poboljšati buduće strategije. To može uključivati praćenje angažmana na društvenim medijima, rezultate kampanja svijesti ili izravne povratne informacije od potrošača.

Mjerenje učinkovitosti marketinških aktivnosti društvenog poduzeća ključno je za razumijevanje uspjeha vaših marketinških napora, identificiranje područja za poboljšanje i optimizaciju budućih strategija. Evo nekoliko ključnih koraka i metrika koje možete koristiti za mjerenje učinkovitosti:

Postavljanje ciljeva: Definirajte jasne i mjerljive ciljeve za svaku marketinšku aktivnost. Ciljevi bi trebali biti SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound) i usklađeni s vašom širom marketinškom strategijom.

Analiza angažmana na društvenim mrežama: Pratite broj pratitelja, interakciju (kao što su lajkovi, dijeljenja, komentari) te angažman na društvenim mrežama. Ove metrike pomažu vam u procjeni koliko uspješno privlačite i angažirate publiku.

Analiza prometa na web stranici: Koristite alate poput Google Analyticsa za praćenje prometa na web stranici, trajanje sesija, stopu napuštanja i druge relevantne metrike. Ovo vam pomaže razumjeti kako posjetitelji dolaze na vašu web stranicu i kako se ponašaju nakon dolaska.

Kvalitativne povratne informacije: Prikupljajte kvalitativne povratne informacije od korisnika putem anketa, komentara na društvenim mrežama, recenzija proizvoda/usluga ili izravnih interakcija s kupcima. Ovo vam pruža dublji uvid u njihove stavove, potrebe i percepciju vašeg poduzeća.

Konverzije: Mjerite broj konverzija, kao što su pretplate na newsletter, registracije, preuzimanje sadržaja, kupnje proizvoda ili druge akcije koje želite potaknuti. Konverzije su ključni pokazatelj uspješnosti vaših marketinških kampanja.

ROI (Return on Investment): Procijenite ROI za svaku marketinšku kampanju kako biste vidjeli koliko ste novca uložili i koliko ste dobili natrag u vidu prihoda, prodaje ili drugih ciljeva. Ovo vam pomaže utvrditi koje kampanje su najisplativije i gdje trebate prilagoditi svoje resurse.

Analiza brand awareness-a: Ispitajte svijest o brendu među ciljanom publikom putem istraživanja ili anketa. Mjerite prepoznavanje brenda, percepciju i preferenciju potrošača kako biste vidjeli kako se vaša marketinška strategija odražava na svijest o brendu.

A/B testiranje: Provodite A/B testiranja različitih marketinških taktika, sadržaja ili poruka kako biste identificirali što najbolje djeluje u privlačenju i angažiranju publike.

Kombinacija ovih metrika omogućuje vam holistički uvid u učinkovitost vaših marketinških aktivnosti društvenog poduzeća i pomaže vam u donošenju informiranih odluka za daljnje strategije. Važno je redovito pratiti i analizirati rezultate kako biste kontinuirano poboljšavali svoje marketinške napore i postizali veći društveni utjecaj.

Marketing društvenog poduzeća trebao bi istaknuti društvenu misiju, graditi autentičan brend i angažirati potrošače na način koji istovremeno doprinosi društvenom utjecaju i poslovnom uspjehu poduzeća.

Manager društvenog poduzeća

Menadžer društvenog poduzeća mora posjedovati određene ključne vještine, osobine i vrijednosti kako bi uspješno vodio organizaciju koja ima dvostruki cilj - ostvarivanje profita i društvene koristi. Evo nekoliko karakteristika koje bi trebao imati manager društvenog poduzeća:

Strast za društvenim ciljevima: Manager društvenog poduzeća trebao bi biti duboko motiviran i strastven oko društvene misije poduzeća. On ili ona trebaju imati snažnu predanost rješavanju društvenih problema i doprinosu zajednici.

Poslovna vizija: Manager treba imati jasnu viziju razvoja poduzeća i kako postići dvostruki cilj - generiranje profita i društvenog utjecaja. Trebao bi biti sposoban postaviti dugoročne strategije i ciljeve koji će usmjeriti organizaciju prema ostvarivanju njene misije.

Poduzetničke vještine: Manager društvenog poduzeća treba posjedovati poduzetničke vještine poput inovativnosti, kreativnosti, sposobnosti rješavanja problema i preuzimanja rizika. Trebao bi biti sposoban prepoznati prilike za poslovni razvoj i osmisliti inovativne poslovne modele.

Upravljanje ljudskim resursima: Menadžer treba biti dobar lider i sposoban upravljati raznolikim timom. Trebao bi poticati suradnju, poticati timski rad i razvijati talent unutar organizacije. Također je važno da posjeduje empatiju i razumijevanje potreba svojih zaposlenika.

Financijska pismenost: Razumijevanje financijskih aspekata poslovanja ključno je za svakog managera. Trebao bi biti sposoban upravljati proračunom, analizirati financijske izvještaje i donositi odluke koje će osigurati ekonomsku održivost poduzeća.

Komunikacijske vještine: Manager treba imati izvrsne komunikacijske vještine kako bi učinkovito komunicirao s različitim dionicima, uključujući zaposlenike, partnere, kupce, investitore i javnost. Trebao bi biti sposoban jasno artikulirati misiju i ciljeve poduzeća te inspirirati druge da se pridruže njihovoj viziji.

Odgovornost i integritet: Integritet i etičko ponašanje su ključni za managera društvenog poduzeća. Trebao bi pokazivati visoku razinu odgovornosti, poštenja i transparentnosti u svom radu te biti primjer moralnosti i profesionalizma za svoj tim i organizaciju.

Kombinacija ovih karakteristika pomoći će manageru društvenog poduzeća da uspješno vodi organizaciju prema ostvarivanju njezinih društvenih i poslovnih ciljeva.

Vještine:

KOMUNIKACIJA I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Komunikacija je proces razmjene informacije preko dogovorenog sistema. Izrazito je važan segment svakodnevnice. Postoji velika razlika između razgovora i komuniciranja
Funkcije komunikacije su: informacijska, koordinacijska, kontrolna, motivacijska, edukativna i funkcija uvjeravanja

Samopouzdanje
Sama složenica nam govori da je riječ o pouzdanju u samoga sebe.
Samopouzdanje se uči od osoba koje tu osobinu posjeduju. Odaberite svog mentora od kojeg želite učiti, nekoga tko je kompetentan. Kako bi povećali samopuzdanje potrebno je da napravimo nešto novo po prvi put u životu, nešto što nikada do sada nismo napravili. Zadajmo si viši cilj. To će nas učiniti kvalitetnijom osobom. Sami smo odgovorni za ono gdje se nalazimo sada i gdje ćemo biti za godinu dana. Često se dogodi da roditelji iz neznanja u djetinjstvu poljuljaju samopouzdanje kod djece, te nose manjak samopouzdanja sa sobom i kao odrasli ljudi.
„Samopouzdanje dolazi kroz disciplinu i trening“, rekao je Robert Kiyosaki.

Vrste komunikacijskih vještina
Komunikacijske vještine možemo podijeliti na verbalne i neverbalne. Neke studije dokazuju da se preko 90% komunikacije odvija neverbalno a čega često nismo ni svjesni.
Ukoliko želimo postati osoba koja je uvjerljiva trebali bi savladati slijedeće komunikacijske vještine. Prije svega moramo vjerovati u ono što govorimo, gluma bude brzo razotkrivena.
Kad vjerujemo u ono što govorimo gradimo stav i zračimo samopuzdanjem. Nakon toga izuzetno je važno uskladiti neverbalnu sa verbalnom komunikacijom. Potrebno je naučiti pravilno držanje tijela. Svi mi volimo slušati samopuzdane ljude koji zrače sigurnošću. Oni su uskladili komunikacijske vještine. Ukoliko se danas ne nalazite u ovome znajte da ukoliko želite komunikacijske vještine možete naučiti. Možda prvi sastanci neće biti uspješni ali kroz konstantu vježbu i trud možete postati bolja verzija sebe. Zadajte si cilj koji želite ostvariti, budite ustrajni i ne odustajte od njega. Sve je moguće za one koji vjeruju.

Upravljanje stresom i burn out
Jedan od načina da se nosimo sa akumuliranim stresom je slijedeći. Potrebno je da odvojimo vremena da se opustimo i osvrnemo na ono što se dogodilo. Biti 1 do 2 dana sam sa sobom donosi velike rezultate. Dok smo sami sa sobom važno je priznati si kako se osjećamo, razmisliti o onome što smo odradili. Razmislimo o svojim postupcima kao o lekcijama koje će nas naučiti, koje će nam pomoći da budemo sve bliži najboljoj verziji sebe.

Kontrola emocija
Postoji više do 40 različitih emocija, s kojima se susrećemo.
Emocija je energije u pokretu i ne može se uništiti. Može se transformirati.
Zbog stoga je važno naučiti komunicirati s emocijama. To je vještina, koja se uči.
Kontrola emocija je vještina koja se uči svakodnevnom vježbom. Ljudi koji su u stanju upravljati vlastitim emocijama djeluju mnogo samopuzdanije, staloženije i ulijevaju povjerenje. Jedan od načina upravljanje emocijama je upravljanje vlastitim mislima.

Slušanje
Slušanje je jedna osobina koju rijetki posjeduju. Slušanje se uči. U ljudskoj je prirodi da svatko želi biti u centru pažnje ali samo ukoliko naučimo slušati udruge, možemo postati kvalitetniji. U razgovoru sa drugima, ukoliko naučimo asertivnog slušanje saznajemo 90 % informacija koje su nam potrebne.

Neverbalna komunikacija
Neverbala komunikacija je izrazito bitna. Iz neverbalne komunikacije možemo dobiti jako puno inforamcija. Postoje cijele studije o neverbalnoj komunikaciji i govoru tijela.
Neverbalna komunikacija podrazumijeva geste, mimiku i držanje tijela. S obzirom da većinu poruka šaljemo upravo na taj način, možemo reći da je ona izuzetno važna u izgradnji naših odnosa.
Važno je promatrati osobu nasuprot nas i iz neverbalne komunikacije možemo vidjeti da li je nervozna, opuštena, da li je sramežljiva, napeta i dr.
Potrebno je uskladiti neverbalnu i verbalnu komunikaciju kako bi ostavili dojam da stojimo iza onoga što kažemo tj. da bi bili vjerodostojni. Studije potvrđuju da 93% komuniciramo neverbalnog.

OSOBNE VJEŠTINE

Odlučnost
Rijetki se ljudi rađaju odlučni. Odlučnost je krepost koja ukoliko nije dio naše osobnosti vježba se iz dana u dan. Poznajme mnogo neodlučnih ljudi, čak više od odlučnih. Jedan psiholog kaže da čak 80% ljudi posjeduje tu neodlučnost u sebi i ako je vješto prikrivaju.
Dakle, kako sagraditi odlučnost? Potrebno je donijeti odluku, stajati iza odluke koliko god teško bilo i koračati naprijed. Odlučni ljudi kako uspjevaju u osobnim odnosima tako uspjevaju i na poslu, ne troše vrijeme na nepotrebno čime je i njihova učinkovitost puno veća.

Razumijevanje
Razumijevanje je osobina koja se može u jednom dijelu povezati sa empatijom i suosjećanjem. Razumijevanje također možemo povezati sa razumijevanjem drugih ljudi kao i sa razumijevanjem problematike nečega. Jedan od primjera može biti npr. ukoliko ste zaposleni i dobijete novi zadatak za izvršiti vrlo je važno razumijevanje istog , u protivnom može se otići u krivom smjeru. Ukoliko ste nadređeni važno je raumijevanje zaposlenika i njihovih sposobnosti.

Prihvaćanje (različitosti)
Prihvaćanje različitosti je osobina koju posjeduju ljudi kojima je emapitja urođena. U protivnom prihvaćanje i ako suprotno našim viđenjima trebalo bi biti poštovanje.
U današnjem vremenu jedan od primjera prihvaćanja različitosti mogao bi se navesti kao prihvaćanje istospolnih parova. Ukoliko naša uvjerenja i mišljenje mogu biti da se ne slažemo sa time važno je naučiti poštivati tuđa uvjerenja. Također je važno naučiti ne nametati vlastita uvjerenja kako bi promijenili drugu osobu. Obzirom da živimo u vremenu velike tranzicije i miješana različitih kultura oni koji ne nauče prihvatiti različitosti u miru mogli bi svakodnevno imati unutarnje sukobe. Npr. jedan majka koja živi u Italiji i ima više djece kazala je da je u trenutku kada je prvo dijete otišlo u prvi razred bilo jako malo stranaca dok sada kada joj mlađe dijete pohađa prvi razred molgo bi se kazati da je razred multinacionalan.
Važno je prihvatiti promjene koje se dešavaju velikom brzinom kako bi mogli biti usklađeni sa vremenom u kojem živimo.

Empatija, suosjećanje
Mogli bi napisati cijelu studiju o empatičnosti. Emparije je urođena osobina. Moglo bi se kazati da se ne rađa veliki broj ljudi sa tom osobinom. Empatični ljudi su oni koji imaju osjećanje za druge ljude. U današnje vrijeme se ta osobina smatra pomalo kao slabost ali naprotiv empatija je osobina jakih ljudi. Današnje društvo je orijentirano na promoviranje samog sebe i vlastiti uspjeh. Tajna uspjeha je u tome što čovjek nije stvoren da bude i uspije sam. Empatični ljudi imaju sposobnost prepoznavanja potreba drugih ljudi koji ih okružuju. Često budu na usluzi i pomoći. Npr. ima jedna uspješna poduzetnica koja lijepo zarađuje. Dio svoje zarade uvijek podijeli potrebitima. Sve je energija te svemir na milosrđe uzvraća milosrđem. Zakon privlačenja kaže da ne privlačimo ono što želimo već ono što jesmo.

Dosljednost
Budite svoj najveći podržavatelj u procesu dosljednosti. Dosljednost je navika, vrlina. Zadajte si svaki dan ciljeve i budite ustrajni. Garantiram vam da ukoliko ustrajtete u vlastitim ciljevima nagrada je uspjeh.

Upornost
Uspjeh ne dolazi preko noći, potrebno je raditi za postignuti uspjeh. Uspjeh je navika. Nemojte čekati povoljne okolnosti, stvorite sami povoljne okolnosti.
Jedan od primjera upornosti možemo navesti sa dva srednjoškolaca. Bila su dva prijatelja koja su išli u isti razred. Jedan je bio nadprosječno inteligentan i sve zadatke rješavao sa lakoćom. Drugi je imao poteškoća u savladavanju gradiva ali veliku upornost i radne navike. Inteligentniji nije nikada završio studij jer nije imao upornosti i radnih navika, drugi i ako se namučio upornost i radne navike dovele su do toga da je završio studij i postigao vlastite ciljeve. Kao što sam navela ovaj primjer tako se upornost i radne navike mogu reflektirati u bilo kojoj sveri života.

Povjerenje
Postoje dvije vrste povjerenja. Povjerenje u ljude i povjerenje u život. Postoji uvijek mogućnost da nas ljudi iznevjere. Važno je imati povjerenje u život i vjerovati da se sve dešava za naše najveće dobro. Ponekad se u životu nalazimo tamo gdje ne želimo biti ali kasnije vidimo da smo tu situaciju trebali proći kako bi naučili i rasli.

Pozitivnost u pristupu
Sigurnosti ne postoje. Treba iskoristiti mogućnosti. Nije bitno gdje smo danas i kako je bilo do danas, danas imamo mogućnost. Potrebo je vjerovati da će sve biti dobro i kada stvari ne izgledaju tako. Pozitivnost u pristupu je u energestkom smislu visoka vibraija a visoke vibracije donose pozitivan ishod i otvaraju nove mogućnosti.
Npr. radite dugo na jednom poslu i ne zarađujete više dovoljno. Odlučili ste dati otkaz i započeti nešto novo. Ukoliko ne postoji povjerenje i pozitivnost u pristupu prevladati će strah i neizvjesnost.

LIDERSKE VJEŠTINE

Sposobnost motiviranja
Lider mora imati vlastitu hrabrost prije svega. Potrebno je često da zakorači i tamo gdje nije siguran. Skupiti hrabrost kako bi se osijećao dobro i tamo gdje nije dobro.
Potrebna je hrabrost za rad sa ljudima za koje je nadređen ili njegovim doljnjim linijama.
Samo tako može stati pred ljude i motivirati ih. Lider je poput orla, orlovi ne lete sa malim pticama. Orlovi vide 5 km daleko i mogu ostati fokusirani. Potrebno je zadržati fokus bez obzira što se događa u osobnom životu.

Sposobnost rješavanja problema
Lider prepoznaje problem i nalazi način za rješavanje istog. Lider posjeduje snagu suočavanja sa izazovima, ne dopušta da ga izazovi obeshrabren. Sposobnost rješavanja problema leži u tome da ne očekujemo da će nam drugi rješiti problem. Porebno je stati na trenutak, sagledati problem i pronaći najbolje i najbrže rješenje.

Sposobnost izgradnje odnosa
Lider je onaj koji služi drugima, pronalazi način da bude na usluzi drugima. Razgovara sa ljudima kojima je nadređen i prepoznaje kada je potrebno podržati ih i nanovo motivirati.
Da bi izgradili kvalitetne osobe moramo najprije mi postati kvalitetna osoba. Odnose si grade iza dana u dan prolazeći kroz situacije sa ljudima. Jedna od osobina kvalitetnih odnosa je srdačnost i spremnost na suradnju.

Sposobnost komuniciranja
Lider ne vrijeđa ljude kojima je nadređen. Samokontrola i ljubaznost su osobine koje pravi lider mora sadržavati kako bi mogao u svakoj situaciji odabrati prave riječi.
Kad je netko pravi lider njegova je komunikacija jasna i dosljedna. Sržanje tijela i neverbalna komunikacija usklađena sa onim što govori i načinom na koji govori.

Suradnja i promicanje timskog rada
Lider koji poznaje vlastitiu vrijednost ima snagu promicati timski rad. Samo u timu može pomicati svoje granice i rasti iz dana u dan.

Iskrenost
Iskrenost je osobina koja je urođena. Ukoliko se iskrenost izglumi bude otkrivena. Lider koji nije iskren i čvrst u svojim stavovima ne može biti lider. Često ljudi miješaju bezobraznost i iskrenost. Pronaći prave riječi u svakom trenutku osobina je kvalitetnog lidera.

Nagon koji vuče prema rezultatima
Nagon koji vuče prma rezultatima je poput adrenalina. Jednom kad iskusimo uspjeh nagon je taj koji nas „gura“ da ponovno se založimo i postignemo novi rezultat.
Nagon nam daje snagu da budemo kreativni i konstantno dolazimo do novih rješenja.

PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

Govorništvo i javni nastup
Govorništvo vještina je lijepog govorenja i dojmljivog usmenog izražavanja, prilagođeno za uvjeravanje. Mada je javni nastup sastavni dio mnogih djelatnosti, te jednim dijelom uvjet

poslovnog ili privatnog uspjeha, za većinu ljudi govorenje u javnosti izaziva strah. Stoga se govorništvo danas doživljava kao jedna od najzastrašujućih aktivnosti tako da i najsposobniji pojedinci zbog straha od neuspjeha ne mogu sve svoje ideje i razmišljanja predstaviti drugima. Govorništvo se vježba. Jedna od vježbi može biti da naučimo tekst i govorimo pred ogledalom. Također se može dogoditi da u trenutku kada moramo nastupiti prevlada nas lagani tremor ili čak blokada, no važno je ustrajati i pobijediti strah.

Nakon „probijanja leda“ svaki javni nastup postaje lakši.

I za kraj …

DRUŠTVENA OSOBNA ODGOVORNOST

Vrijednosti

Netko tko ne osjeća odgovornost za svoje postupke ne može postati bolja osoba.

Izaberite znanje i slušajte srce, kombinacije je koja pobjeđuje i ostvaruje Snove..

Okružite se ljudima boljim od sebe kao bi mogli rasti.

Zahvalnost je jedna od najvećih vrijednosti koje moramo njegovati. Potrebno je biti zahvalan za ono što već imamo. Ljudi često uzimaju stvari zdravo za gotovo. Odnose je potrebno njegovati. Zahvalnost je način života.

Umrežavanje

Vrijeme jako brzo prolazi, Vrijeme je najvrijednija stvar koju posjedujemo, važno je osvijestiti da je vrijeme veoma važno. Tjedni, mjeseci, brzo prolaze iz tog razloga potrebno je ne tratiti vrijeme nego planirati umrežavanje. Kako bi umrežavanje bilo uspješno važno je razgovarati sa što više ljudi. Ako pričate s puno ljudi uspijeti ćete u poslu. Naši rezultati i energija koju posjedujemo prodaju, Ljudi nas promatraju.

Umrežavanje i podrška čine čuda. Povjerujte. Djelujte. Odvažite se.

Neka vaša životna priča bude inspiracija drugima. Vi to možete!!