



RISE
Realities in Social Enterprise

IZVJEŠTAJ ISTRAŽIVANJA / PRIRUČNIK v1.0

Davorka Vidović (ACT Grupa)
Teo Petričević (ACT Grupa)
John Kearns (PARTAS)
Tomaž Šiftar (Društvo CONNECT)

1/ UVOD

Tko smo i što je to projekt RISE?

Društveno poduzetništvo pruža ljudima inovativne načine rješavanja različitih gospodarskih, obrazovnih, zdravstvenih i okolišnih problema s kojima se susreću u svojim zajednicama. Te probleme ono rješava radom – povezivanjem i korištenjem održivih poslovnih modela. Dobit ostvarena prodajom proizvoda ili usluga koristi se za ostvarenja jasnih društvenih ciljeva. To znači da zarađena sredstva ne služe povećanju osobne imovine pojedinca, već se ulažu u društveno korisne svrhe, kao što su zapošljavanje onih koji teško pronalaze posao, zatim socijalne i medicinske usluge, obrazovanje, zaštita okoliša te kulturne aktivnosti u zajednici.

Poduzetničko obrazovanje u Europi općenito nije razvijeno, a posebno je loša situacija s društvenim poduzetništvom. Postoji velika potreba za materijalima koji će služiti kao priručnici za tu vrstu obrazovanja. U ovom trenutku učitelji i odrasle osobe koje uče imaju dobar pristup informacijama o sadašnjem stanju društvenog poduzetništva u zemljama članicama Europske unije. Te se informacije odnose na istraživanja, mapiranja društvenih poduzeća i praksi, interaktivne modele i ostalo. Riječ je o tehničkim informacijama i pozitivnim primjerima te će se takav tip materijala zasigurno proizvoditi i u budućnosti. Nama kao pokretačima društvenih poduzeća i trenerima nedostaje informacija o naučenim lekcijama na različitim primjerima studije slučajeva zakonodavnog, pravnog, financijskog, institucionalnog i praktičnog okvira društvenih poduzeća i razloga zbog koji nisu uspjela. Budući da nitko ne stvara bazu podataka o društvenim poduzećima istraženima s različitih gledišta, zašto ne bismo promijenili paradigmu te promovirali društveno poduzeće i društveno poduzetništvo tako što također prikazujemo i loše modele koji iz različitih razloga nisu uspjeli? Zašto to ne bismo pretvorili u obrazovni model i poučavali druge da ne ponavljaju iste pogreške? Također želimo unaprijediti vještine poučavanja naših ljudi, poboljšati pedagoški pristup te naučiti nove vrijedne informacije o društvenim poduzećima koja iz različitih razloga nisu uspjela. Priručnik koji čitate pružit će vam različite recentne informacije o neuspjelim modelima društvenih poduzeća u članicama EU, kao i pouke koje smo od njih naučili. One će biti u obliku savjeta i rješenja za poslovni uspjeh. Priručnik je namijenjen edukatorima i trenerima iz članica EU koji su uključeni u obrazovanje za poduzetništvo.

Ova je publikacija nastala kao dio projekta “*RISE - Realities in Social Enterprise*”, koji je financiran kroz *Program Erasmus plus*, ključnu aktivnost *Suradnja za inovacije i razmjenu dobre prakse*. Projektom se stremi izgradnji znanja o društvenim poduzećima koje se temelji na dokazima. Projektom se također želi stvoriti novi

kurikulum i obrazovni alati za društvena poduzeća. Usmjeren je na ona poduzeća iz EU koja su završila sa svojim aktivnostima jer smatramo da prepreke s kojima su bila suočena mogu poslužiti kao pouke poduzećima koja se danas susreću s različitim izazovima. Poseban je cilj ovog projekta bio promocija obrazovanja za (društveno) poduzetništvo u EU putem osmišljavanja, proizvodnje i diseminacije obrazovanja. Projekt je u skladu sa *Strategijom Europa 2020* o društvenoj inkluziji, solidarnosti, smanjenju nezaposlenosti i modernizaciji obrazovanja.

Projekt je temeljen na partnerstvu nekoliko organizacija iz različitih zemalja članica EU: *PARTAS - Get Tallaght Working Co-operative Limited* iz Irske, *Društvo CONNECT* iz Slovenije i *ACT Grupa* iz Hrvatske. Sve su one bile uspješna društvena poduzeća koja su se u proteklih 15 do 20 godina razvila u potporne organizacije za društveno poduzetništvo, inkubatore i akceleratore za poduzeća s društvenim utjecajem (*impact enterprise*). Pritom su pomogle i pružile podršku više od 500 društvenih poduzeća i 200.000 ljudi iz skupina u nepovoljnom položaju, koji su integrirani putem treninga i radne integracije. Istraživanje je proveo tim od četiri istraživača koji dolaze iz spomenutih organizacija.

Da bismo saznali koje su to glavne pouke koje su društvena poduzeća koja su prestala s radom ili pak prolaze kroz ozbiljne probleme naučila, proveli smo istraživanje koje je trajalo od siječnja do travnja 2018. Istraživanje je temeljeno na kvalitativnom i interpretativnom metodološkom pristupu. Kao glavna tehnika prikupljana podataka korišteni su dubinski intervjui. Intervjuirali smo ključne dionike – ljude koji su na neki način bili uključeni u ta „propala“ društvena poduzeća: kao osnivači, direktori, upravitelji, članovi upravnih odbora i drugo. Nadali smo se da ćemo korištenjem uzorka snježne grude (*snowball sampling*) istraživanjem obuhvatiti dvadesetak društvenih poduzeća iz cijele Europe. Uspjeli smo identificirati i stupiti u kontakt s gotovo 25 takvih društvenih poduzeća, međutim mnoga su odbila sudjelovati u istraživanju. Na kraju je jedanaest društvenih poduzeća uključeno u istraživanje kao studije slučaja. Ovaj je priručnik zasnovan na njihovim iskustvima. Ta su poduzeća djelovala u Hrvatskoj, Irskoj, Rumunjskoj, Srbiji i Sloveniji. Sva su zatražila da su ostanu anonimna.

Poseban je cilj ovog projekta promocija obrazovanja za (društveno) poduzetništvo u EU putem osmišljavanja, proizvodnje i diseminacije obrazovnih materijala. Nadamo se da će ovaj priručnik pomoći mnogim trenerima i praktičarima u širenju znanja i povećanju vlastitih kapaciteta za upravljanje društvenim poduzećima. Također želimo podržati inovativnost te poboljšati kvalitetu poučavanja i treninga u području obrazovanja odraslih. Naposljetku, onima koji se hrvaju s tržištem rada, mahom nezaposlenim odraslim osobama željnim učenja, želimo osigurati suvremeno poduzetničko učenje usklađeno sa standardima EU.

2/ ŠTO JE DRUŠTVENO PODUZEĆE I ZAŠTO GA TREBAMO?

Svijet je na početku 21. stoljeća postao tehnološki toliko napredan da je to bilo nemoguće zamisliti prije nekoliko desetljeća. Također, svijet nikada nije bio tako bogat. Međutim, ne osjećaju svi koristi toga rasta i razvoja. Paradoksalno, velika većina stanovništva se svakodnevno bori da preživi. Čak su i najrazvijenije države suočene sa siromaštvom, nejednakosti i društvenom marginalizacijom različitih skupina. Postojeći programi vlada, kao i mjere širom svijeta, ne obuhvaćaju mnoge društvene potrebe. Budući da dominantni ekonomski modeli posljednjih nekoliko desetljeća promiču smanjenje javne potrošnje, programi socijalne države nisu dovoljni te ne mogu zadovoljiti društvene probleme i potrebe koji se javljaju. U takvom kontekstu sudjelovanje građana postaje sve važnije i učinkovitije. Građanske inicijative odozdo, koje se formiraju kroz različite organizacijske modele, postaju učinkovitim igračem društvene inkluzije i razvoja lokalnih zajednica. To je rodno mjesto društvenih poduzeća, koja su se kao koncept i specifičan model pojavila u Europi u devedesetim godinama dvadesetog stoljeća. Postoje mnoge definicije društvenog poduzeća te je zaista mnogo akademske literature dostupno o ovom fenomenu onima koji žele produbiti znanje. U ovom ćemo istraživanju nastojati biti kratki i jednostavni.

Ono što društvena poduzeća razlikuje od ostalih pristupa odozdo, trećeg sektora i organizacija civilnog društva (OCD) jest to što su ona zasnovana na gospodarskoj aktivnosti i djeluju na tržištu. Za razliku od drugih privatnih entiteta koji djeluju na tržištu, društvena poduzeća višak reinvestiraju u (druge) aktivnosti kojima ostvaruju svoju društvenu misiju i povećavaju svoj društveni utjecaj. Glavna svrha i motivacija društvenog poduzeća jesu njegovi društveni ciljevi kojima odgovara na društvene potrebe. Da bi se ta svrha ostvarila, potrebna je gospodarska aktivnost. Profitabilnost pothvata do koje dolazi stvaranjem prihoda omogućuje održivost društvenog poduzeća.

U Europi su društvena poduzeća blisko povezana s tradicijom društvene ekonomije iz koje proizlaze. Njezina su obilježja načela i vrijednosti kao što su solidarnost, primat ljudi pred kapitalom te demokratsko i participativno upravljanje. Društvena ekonomija na europskoj razini uključuje entitete kao što su zadruge, udruge, uzajamna društva i fondacije.

Proteklih je godina Europska komisija definirala društveno poduzeća kao *čimbenika društvene ekonomije čiji glavni cilj je širenje društvenog utjecaja, a ne stvaranje*

profita za vlasnike ili dioničare. Ono na poduzetnički i inovativan način osigurava dobra i usluge na tržištu te svoju dobit primarno koristi za ostvarenje društvenih ciljeva. Njime se upravlja na otvoren i odgovoran način, a u upravljanje su uključeni radnici, potrošači i dionici zahvaćeni tržišnim djelovanjem društvenog poduzeća (Komunikacija Komisije, 011/682, final).

Djelatnosti društvenog poduzeća su vrlo raznolike. Poduzeće se može baviti rješavanjem društvenih i okolišnih problema, može pružati socijalne usluge putem ugovora s vladom, stvarati radna mjesta i pružati usluge skupinama u najtežem položaju, ali može i provoditi programe u sklopu neprofitnih organizacija kojima se financira društvena misija. Veličina poduzeća, proračun i opseg usluga mogu se u značajnoj mjeri razlikovati. Sva društvena poduzeća možemo podijeliti u šest ispod popisanih kategorija. Važno je napomenuti da neka društvena poduzeća mogu spadati u više kategorija.

- I. Organizacije/poduzeća za razvoj zajednice
- II. Tradicionalna društvena poduzeća
- III. Društvena poduzeća za radnu integraciju
- IV. Društvena poduzeća za pružanje usluga državi
- V. Potporne organizacije za razvoj poduzeća
- VI. Društvena poduzeća za zaštitu okoliša

Unatoč tome što je društveno poduzeće proteklih desetljeća dobilo mnogo na važnosti, ono i dalje pati od niza problema koji ga sprečavaju u ostvarenju njegova punog potencijala. suočeno je s niskom razinom prepoznatljivosti te s nedostatkom kohezije i povezanosti između različitih dionika. Obrazovni ga sustav u područjima gospodarstva i poduzetništva i dalje tretira kao nišu, čime se umanjuje mogućnost njegove promocije kao katalizatora inovacije i inkluzije. Također nedostaje mogućnosti specifičnih usavršavanja posebno razvijenih za ovaj sektor.

Razumijevanje društvenog poduzeća je potrebno pomaknuti s apstraktne filozofije za koju se općenito vjeruje da je vrijedna prema dubljem razumijevanju konkretnih primjera društvenih poduzeća, njihova rada i utjecaja u zajednicama. Vjerujemo da dublje razumijevanje problema s kojima su društvena poduzeća suočena, kao i uzroka njihova neuspjeha, može pomoći u rasvjetljavanju smjera djelovanja i pružanja podrške potrebnih da bi sektor dobio novi poticaj rasta. Stručna skupina Komisije za društveno poduzetništvo (GECES) je 2016. objavila poziv na djelovanje „Budućnost društvenih poduzeća i društvenog gospodarstva“. U njemu se zagovara Europski akcijski plan za društvenu ekonomiju i društvena

poduzeća, koji bi promicao poticajno okruženje za društvena poduzeća. Poziv je usredotočen na četiri ključna tematska područja:

- povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti društvenih poduzeća;
- pristup financijama;
- pružanje pravnog i regulatornog okvira;
- pokretanje međunarodnog razvoja i rasta.

OECD/Europska komisija je 2017. objavila izvješće *Poticanje razvoja društvenog poduzeća* u kojem se ističe da nejednakost i trajna nezaposlenost marginaliziranih skupina treba postati prioritetnim pitanjem u izradi i donošenju politika ne samo zbog socijalne pravde već zbog gospodarskog rasta. Društvena su poduzeća osmišljena na način da na društvene i gospodarske izazove odgovaraju na inovativne načine i pritom ohrabruju građane da postanu dio rješenja. Europska komisija snažno podržava razvoj društvenog poduzetništva i njegov potencijal za inkluziju i inovaciju. Jednako tako, aktivno ohrabruje države članice da pruže potporu rastu društvenih poduzeća unutar svojih gospodarstava. Međutim, države članice ponekad reagiraju nezainteresirano i djeluju sporadično. Prisutna je pukotina između želje Europskog parlamenta i Europske komisije da društvena poduzeća postanu važniji dio europskog gospodarstva i (izostanka) djelovanja pojedinačnih zemalja članica. Nadamo se da ćemo uspjeti doprinijeti podizanju svjesnosti o potencijalima društvenih poduzeća te da će ona i dalje ostati prioritet u oblikovanju politika.

3/ ZAŠTO JE „NEUSPJEH“ VAŽAN I NA KOJI NAČIN MOŽEMO IZ NJEGA UČITI?

„Neuspjeh je važan za razumijevanje priče oko društvenog poduzetništva, kao i za širenje te priče...“

U okružju društvenih poduzetnika vrlo se rijetko govori o „neuspjehu“. Namjerno ovdje koristimo navodnike jer smo uvjereni da se pojmu nezasluženo pridaje mnogo negativnog značenja koje prikriva činjenicu da su „neuspjesi“ prirodan dio ne samo poslovanja već i cjelokupnog života te kao takvi izvrstan izvor učenja i temelj rasta. Diskurs o društvenim poduzećima prepun je uspješnih priča i prikaza najboljih modela. Njima na dobar način možemo prikazati što je društveno poduzetništvo i privući druge ljude u sektor. Međutim, mi mislimo da je neuspjeh također važan. Mnoge stvari možemo naučiti o tome kako društvena poduzeća funkcioniraju u stvarnom svijetu kada neuspjeh učinimo vidljivim i počnemo o njemu govoriti. Kao što su drugi autori primijetili, „znati što ne bi smio činiti je vrednije od znati što trebaš činiti...“ (Davis-Hancock, 2017).

Postoji tek nekolicina akademskih radova koji se bave temom neuspjeha društvenih poduzeća¹, što je nešto manji broj radova od onih koji se bave analizom neuspjeha u komercijalnim poduzećima i poslovanju². U posljednje vrijeme svjedočimo pojavi nekih novih inicijativa širom svijeta koje nastoje „destigmatizirati“ neuspjeh te u većoj mjeri govore o problemima i neuspjesima s kojima se (društvena) poduzeća suočavaju prilikom stvaranja održivog poslovanja. Jedan od najpopularnijih pokušaja je zasigurno *Fuckup Nights* – pokret koji se zasniva na seriji javnih događanja na kojima ljudi dijele svoje priče o profesionalnim neuspjesima³. *Fuckup Nights* je postao globalni pokret u koji je uključen 251 grad iz 79 država. U 2014. je iz ove inicijative nastao *Failure institute* sa svrhom istraživanja te stvaranja izvještaja i baze podataka o neuspjehu u poslovanju⁴. Dio njihovih istraživačkih studija usmjeren je na društveno poduzetništvo i društvena poduzeća. Zajedno s timom akademskih istraživača objavili su izvještaj „Uzroci neuspjeha u meksičkim društvenim poduzećima“, koji je obuhvatio društvena poduzeća koja su iskusila bilo koju vrstu neuspjeha. Rezultati studije pokazuju da iz perspektive društvenih poduzeća najveći razlog neuspjeha leži u nedostatku resursa i infrastrukture s jedne

¹ Poput Seanor & Meaton, 2008 or Rykaszewski, et al, 2013.

² Vidi: Stevens & Burley, 1997; Olaison & Sorensen, 2014.

³ Vidi više na: <https://fuckupnights.com/>

⁴ Vidi više na: <https://thefailureinstitute.com/>

strane te konteksta s druge strane. Postojali su i drugi pokušaji utvrđivanja glavnih razloga neuspjeha društvenih poduzeća, kao i pokušaji da se naučene lekcije koriste u učenju. Oni su uglavnom dolazili iz konzultantskih tvrtki i potpornih organizacija, ali bez jasne metodologije⁵. Također, moguće je pronaći niz tekstova koje su pisali sami društveni poduzetnici, a u kojima opisuju vlastite „neuspjehe“ i lekcije koje su naučili⁶.

Neuspjeh je uobičajena pojava u poslovnom svijetu. Prema nekim istraživanjima, na svjetskoj razini se otprilike 75% poduzeća zatvara unutar prve dvije godine poslovanja (*Lopez de Alba, L. et al., 2017*). Pretpostavlja se da su slični trendovi prisutni i kod društvenih poduzeća.

Iako razlozi neuspjeha društvenih poduzeća mogu biti gotovo jednaki onima u poslovnom sektoru, ti se razlozi mogu i značajno razlikovati. Nadalje, posljedice koje ostavi neuspješno društveno poduzeće mogu utjecati na lokalnu zajednicu i društvo na vrlo specifične načine – jer se bave integracijom ranjivih društvenih skupina te okupljaju različite dionike u lokalnoj zajednici. Neuspjeh društvenog poduzeća može štetno djelovati na društveni kapital, slomiti povjerenje te povećati razočaranje i apatiju.

Također je prisutno i nastojanje da se društvena poduzeća prikazuje isključivo kao uspješne pothvate. Ono često dolazi iz zajednice donatora, ali i iz državnih agencija, koje žele opravdati sredstva uložena u sektor.

Međutim, vratimo se početku ovog poglavlja – neuspjeh se često promatra jednodimenzionalno te se zanemaruje njegov stvarni potencijal u području učenja i rasta. Kao što je Cahalane kazala u svome radu: „Držim da ukoliko nemate neuspjeha u svome radu, niste inovativni. Zaista uspješna društvena poduzeća suočavala su se s neuspjehom mnogo puta.“ (*Cahalane, 2013*)

Neuspjelo društveno poduzeće možemo definirati na više načina, a čini nam se da jednostavna definicija koju su dali *Rykaszewski, et al. (2013)* najbolje ocrta njezova glavna obilježja: neuspjeh društvenog poduzeća obilježava njezova nemogućnost da „izgradi profitabilnu, održivu tvrtku koja ispunjava svoje unaprijed definirane ciljeve“. Ova definicija uzima u obzir ravnotežu između društvenih i ekonomskih ciljeva, koja često tvori srž problema prilikom razvijanja uspješnog društvenog poduzeća.

Ukoliko ste novi društveni poduzetnik ili pak stremite tomu da to postanete, iskustva koja smo skupili u ovaj priručnik trebaju vam pomoći da prolazite kroz

⁵ Poput: Kemenetz, 2013; McCambridge, 2013; UnLtd for social entrepreneurs

⁶ Vidi: Gasca, 2015; Cain, 2014.

prepreke u organizaciji i nepovoljne okolnosti konteksta u kojem djelujete, odnosno da vam barem olakšaju taj put. Nadamo se da vas ništa što ćete ovdje pročitati neće obeshrabriti, već da će vas inspirirati i ohrabriti u vašim nastojanjima. Svijet čeka nove sjajne ideje koje će zaživjeti u praksi i koje će stvarati bolje živote i bolje zajednice. Neuspjeh je tek jedan korak na tom putu.

4/ NAUČENE LEKCIJE I

Koji su uobičajeni problemi u organizaciji i kako se s njima nositi?

Jedan tip lekcija naučenih na neuspjehu odnosi se na unutarnje probleme društvenih poduzeća, a uglavnom je riječ o pogreškama u strateškoj orijentaciji i odlučivanju ili pak o problemima s menadžmentom ili u menadžmentu. Pogledajmo što društveni poduzetnici vide kao najčešće pogreške.

1. Strateške odluke

„Izabrali smo pogrešnu ciljanu skupinu.“

Nekoliko društvenih poduzeća smatra da nisu odabrali prikladnu ciljanu skupinu, što je uzrokovalo teškoće u obavljanju poslovanja. Međutim, što to znači?

Većinu društvenih poduzeća koje smo ovdje proučavali pokrenule su ili osnovale lokalne i nacionalne organizacije civilnog društva. Vrlo su često bile u mogućnosti privući određene financijske resurse putem različitih donatora i fondacija ili čak lokalnih vlasti (vrlo rijetko, ali se događalo), kojima su pokretale društvenopoduzetničke pothvate. U nekim je slučajevima osnivanje društvenog poduzeća bio posljednji korak ili cilj projekta ekonomskog osnaživanja koji su organizacije civilnog društva već neko vrijeme provodile. Bez obzira o kojem je slučaju riječ, osnivači su za potrebe projekta trebali odlučiti kojom će se „ciljanom skupinom“ baviti, odnosno tko će biti zaposlen ili integriran kroz društveno poduzeće. Termin „ciljana skupina“ odnosi se na najmanje jednu društvenu skupinu označenu kao ranjivu ili marginaliziranu, uglavnom zbog njezina otežana pristupa tržištu rada, a u većini slučajeva uključuje: dugotrajno nezaposlene, žene starije od 45 godina, osobe s invaliditetom, ruralno stanovništvo, nezaposlene mlade, etničke, seksualne i druge manjine, Rome, beskućnike, zatvorenike, samohrane roditelje i drugo.

„Riječ je o skupini starijih žena... Njih ne možeš naučiti kako da izrađuju moderne odjevne predmete... one imaju vlastite ideje o modi. Težak je to posao.“

Sudeći prema iskustvima iz naših studija slučajeva, odabir dobre ciljane skupine nije jednostavan zadatak. Potrebno je pažljivo planiranje i promišljanje, posebno u pogledu njihova postojećeg znanja, iskustva, sposobnosti, kulturnih specifičnosti, navika i ostalog. Primjerice, u nekim su slučajevima žene srednje i starije životne dobi teško prihvaćale demokratsko upravljanje pothvatom ili pak sudjelovanje u upravljanju. Nisu imale nikakvog iskustva upravljanja te je bilo vrlo teško promijeniti njihove navike i stavove. Također, vrlo su nerado učile o sudjelovanju u upravljanju te nisu željele odlučivati, već su uglavnom „samo željele imati posao“. Drugih interesa nisu imale. U drugim je opet slučajevima odabir Roma kao radnika također bio težak zadatak. Pokazalo se da snažna romska tradicija može biti prepreka njihovoj integraciji u nove pothvate sa specifičnim vrijednostima. Nakon što bi se nekoliko Roma zaposlilo, djelovali su kao enklava, odvojena zajednica unutar zajednice, koja nije uspjela razviti osjećaj pripadnosti niti vlasništva nad zadrugom u kojoj su bili članovi. Osnivači zadruge nisu uvidjeli da uključivanje takve specifične etničke skupine treba provoditi uz puno više edukacije i mentorstva.

„Gledamo li iz perspektive korisnika, oni društveno poduzeće vide kao model koji je nametnuo netko drugi, a oni s njime nisu upoznati niti misle da je važno da u njemu sudjeluju... Samo žele imati posao i mjesečnu plaću te im odgovara bilo koji poslovni model...“

Važno je razmišljati o kratkoročnim ciljevima. Primjerice, zaposliti dva, pet ili sedam pripadnika ranjive skupine, dati im bilo kakav posao, osigurati im mjesečne prihode i promijeniti postojeće životne okolnosti. Međutim, još je važnije razmišljati o dugoročnim posljedicama te o tome hoće li te osobe moći sudjelovati u upravljanju društvenim poduzećem, hoće li moći osigurati održivost i na koji ih je način moguće ohrabriti, osposobiti ili podržati da ostvare dugoročne ciljeve. Važno je i razmotriti je li odabrana skupina dovoljno motivirana da obavlja određene zadatke, da uči nove stvari i radi s ostalim skupinama. Naposljetku je potrebno uzeti u obzir je li odabrana skupina dovoljno učinkovita u obavljanju zadataka, a ako nije, na koji je način to moguće kompenzirati da bi se postigla održivost pothvata.

„Nisu sudjelovali u upravljanju... Da bi to mogli, potrebno ih je obrazovati. Potrebne su možda dvije, tri godine da se izgrade njihovi upravljački kapaciteti...“

„Izabrali smo premalo tržište.“

Naši su ispitanici kao drugu najčešću pogrešku navodili odabir pogrešnog tržišta. Što pod time misle? Društvena poduzeća su u nekim slučajevima odabirala tržište na temelju postojećih mjera ili pak strateškog opredjeljenja koji je promicala pojedina vlada. Jedno i drugo je privremeno i promjenjivo. Jedan primjer pokazuje na koji je način usredotočenost poduzeća na pružanje usluga društvene revizije, zbog toga što je nova državna politika zahtijevala od čimbenika društvene ekonomije izvješća o društvenoj reviziji, završio loše. Budući da je državna administracija postepeno smanjivala svoje zahtjeve, poduzeće je u nekoliko godina izgubilo tržište. U drugom je slučaju društveno poduzeće ne temelju ugovora s lokalnim vlastima razvilo specifičnu uslugu pružanja socijalnog stanovanja u zajednici. Međutim, jednom kad je tržište postalo zasićeno, društveno se poduzeće našlo u problemu i više nije moglo osigurati likvidnost. Drugi pak jedan primjer pokazuje da je poduzeće odabralo tržište na temelju postojećih resursa, ali bez razmišljanja o tržišnim kretanjima u toj industriji. Budući da je industrija izrazito ovisila o tehnologiji – radilo se o proizvodnji papira/kartona, brzi je razvoj doveo do novih pristupa i tehnika za koju je bila potrebna nova i skuplja oprema. Društveno je poduzeće u vrlo kratkom razdoblju prestalo biti konkurentno te je izgubilo svoj udio na tržištu.

Tržišnu nišu kojoj ste namijenili svoje usluge i proizvode potrebno je pažljivo odabrati. Mnogo je ispitanika kazalo da bi im mnogo pomoglo da su prije pokretanja poduzeća napravili istraživanje tržišta. Rezultati takvih istraživanja mogu biti vrlo korisni i dati uvid u činjenicu postoji li stvarna potreba za vašim proizvodim ili uslugom, tko su vaši konkurenti i koliko je njihov udio na tržištu te koji su nadolazeći trendovi koji mogu utjecati na vaše poslovanje.

Prijelaz s jedne tržišne niše na drugu, bez obzira na to radi li se o širenju usluga i proizvoda ili pak o razvoju novih, obično zahtijeva ozbiljno ulaganje ili barem nekakav dodatni financijski kapital, čemu društvena poduzeća baš nemaju jednostavan pristup.

„Imali smo poslovni plan. / Nismo imali poslovni plan.“

Dobar poslovni plan se obično smatra prvim korakom prema pokretanju vlastitog poduzeća. Jednako tako, većina donatora traži da prijavitelji prilože poslovni plan. Međutim, ispitanici nemaju jednako mišljenje kada govorimo o poslovnom planu. Oni koji nisu izradili sveobuhvatan poslovni plan prije pokretanja svoga društvenog poduzeća drže da im je to jedna od najvećih pogrešaka. Smatraju da bi im poslovno

planiranje pomoglo predvidjeti određene prepreke te da bi postali svjesniji posljedica određenih poslovnih odluka. S druge strane, oni koji su svoj pothvat započeli s gotovim poslovnim planom smatraju da je on precijenjen. Imaju osjećaj da im poslovni plan uopće nije pomogao, već im je samo bio teret koji su povremeno pokušavali slijediti, dok su stvari u praksi bile kaotične, nepredvidljive i trebalo ih je rješavati ad hoc.

„Poslovni se plan odnosi na projekt, a tražili su ga donatori. Međutim, u ranoj, start-up fazi on nema smisla. Dobro je znati smjer, ali ne nužno i sve korake. Primjerenije je odlučivati ad hoc na temelju stvarnih potreba umjesto predviđanja. Općenito, dobro je poslovno planirati, međutim to možda nije nužnoj u start-up fazi, u kojoj je potrebno fleksibilno odlučivati i djelovati.“

„Nismo slijedili vlastitu intuiciju.“

Ovaj je odgovor također mogao biti prvi na popisu. Možda je zaista ključno slijediti intuiciju. Međutim, ponekad je teško raspoznati što je vaša intuicija, a što euforija ili bojazan. Ne postoji recept prema kome bi svatko u bilo kojoj situaciji mogao raspoznati o čemu je riječ, ali postoji nešto što može pomoći. Svaki put kada vam se čini da ste prisiljeni ići u smjeru koji vam se ne sviđa ili kada vam se čini da ste prisiljeni odustati od nečeg važnog, recimo od temeljnih društvenih vrijednosti organizacije, možda je vrijeme da ustuknete i pronađete drugi put. Društveni su poduzetnici u nekim slučajevima osjećali da nisu u potpunosti suglasni s odlukama koje su donijeli. Donatori su ih pritiskali i tražili inovacije ili pak povećanje poslovanja u trenutku u kojem društveno poduzeće nije bilo za to spremno, odnosno na način za koji nije bilo spremno. Takav utjecaj nije nikakva podrška, već upravo suprotno – doveo je do nesigurnosti i nestabilnosti društvenog poduzeća.

„Donator je želio da otvorimo dućan... Smatrali smo da to nije dobra odluka. Nije bila u skladu s našom intuicijom. Međutim, otvorili smo ga te smo u manje od godinu dana stvorili dugove.“

Unatoč tomu što je određen rizik potreban, jer on ide u ruku pod ruku s poduzetništvom, neki rizici nisu vrijedni i mogu društveno poduzeće odvesti u propast. Zato budite sigurni da su odluke koje donosite i rizici koje poduzimate u potpunosti u skladu s vašim htijenjima i osjećajima.

„Izgubili smo interes.“

Takva situacija nije česta, ali se pojavila kod nekoliko ispitanika u našem istraživanju. Obično je riječ o OCD-ima koji su pokrenuli poduzeća. U nekom im se trenutku svidjela ideja društvenog poduzetništva, postojala su neka sredstva u fondovima, imali su znanje i vještine kojima su prepoznali društvene potrebe i sastavili dobar prijedlog projekta za natječaj. I tras, društveno je poduzeće rođeno. Međutim, to je bio lagan dio posla. Godinu dana nakon toga, kada su potrošena inicijalna sredstva, obično počinju problemi. Neki OCD-i u tom trenutku shvate da zapravo ne žele biti poduzetnici niti žele dalje brinuti o poduzeću koje su osnovali. Pojednim OCD-ima društveno poduzetništvo nikada nije bilo strateška odrednica, u drugima su pak osobe koje su bile najzaslužnije za pokretanje pothvata dale otkaz, napustile civilni sektor pa čak i državu. Ukratko, OCD koji je osnovao poduzeće izgubio je interes za društveno poduzetništvo, što je samo ubrzalo zatvaranje tog poduzeća.

Da biste izbjegli ovu nesretnu situaciju, prije nego li počnete eksperimentirati s osnivanjem vlastitog društvenog poduzeća razmislite, a zatim još jednom razmislite koja je vaša motivacija da to činite? Je li riječ samo o ludoj i seksi ideji koju nitko u vašoj lokalnoj zajednici još nije realizirao, postoje li neka lako dostupna sredstva za koja držite da bi bilo šteta ne iskoristiti ih ili zaista vjerujete da društveno poduzetništvo može nekim ljudima promijeniti život i stvoriti bogatiju zajednicu, a vi ste spremni slijediti taj san? Vrlo je važno da ste iskreni o tome što vas motivira. Propalo društveno poduzeća je puno osjetljiviji problem nego vam se možda čini zato jer uključuje ranjive društvene skupine i stvara očekivanja u zajednici. Neuspjeh društvenog poduzeća također narušava povjerenje i solidarnost. Iako je skroz u redu da ne uspijete, još je bolje da taj neuspjeh izbjegnute ako možete.

„Društveno poduzetništvo nikada nije bilo dio naše strateške orijentacije, nije bilo dio naše temeljne misije... Društveno je poduzeće nastalo više kao incident nego što je bilo posljedica naše predanosti vlastitoj strategiji.“

2. Problemi u upravljanju

„Voditelj projekta je najbolji izbor za direktora društvenog poduzeća.“

Ovo je u dalekoj mjeri najčešće pogreška koju OCD-i čine kada osnivaju društvena poduzeća. Budući da je društveno poduzeće uglavnom rezultat završenog projekta

OCD-a, osnivačima se čini prirodnim da osoba koja je bila voditelj projekta postane direktor društvenog poduzeća. Nikako ne možemo u dovoljnoj mjeri istaknuti koliko bi ovakvu situaciju trebalo izbjegavati. Iako se čini da se tu radi o prirodnoj evoluciji, riječ je o potpuno drukčijim poslovima koji zahtijevaju različito znanje i različite vještine. Voditelji projekata u OCD-ima uglavnom posjeduju specifične kvalitete povezane s većom društvenom svijesti i boljim društvenim vještinama. Također, njihove se upravljačke vještine u većoj mjeri odnose na upravljanje projektnim aktivnostima zasnovanima na nekoj vrsti vanjskog financiranja nego na upravljanje gospodarskim aktivnostima.

„Voditeljica projekta je postala direktoricom društvenog poduzeća, ali je nakon nekoliko godina dala otkaz... Tada smo morali zaposliti nekog 'vanjskog', ali mi se čini da ona nikada nije razumjela naše vrijednosti. Ona je vidjela ograničenja u onome što smo mi smatrali prednostima.“

S druge strane, voditelj društvenog poduzeća se ne bi trebao previše razlikovati od ostalih poduzetnika, osim možda po temeljnim vrijednostima. Osim nedostatka poslovnih vještina, naši su slučajevi pokazali i nedostatak motivacije kod onih kolega koji su postavljeni na vodeće pozicije novoosnovanih društvenih poduzeća. Njihove težnje nisu bile povezane s vođenjem poslovanja. Uloga koja im je dodijeljena je dovela do njihovog nezadovoljstva te su u kratkom roku napuštali poziciju i tvrtku.

„Ne znam... Svidjela mi se ideja. Bilo je to prvo društveno poduzeće u mojoj zemlji. Sada kada o tome razmišljam nije mi jasno zašto sam odlučio to napraviti. Težak je to posao i ne možeš stvoriti mnogo novca...“

„Jednom kada nađemo menadžera, to više nije naš posao.“

Ovo je također problem koji su mnogi ispitanici istaknuli u našoj studiji. Pronalaženje dobrog menadžera koji ima barem nekakvo iskustvo u poslovnom sektoru nije lagan zadatak za organizacije civilnog društva koje pokreću pothvat. Oni koji dolaze iz poslovnog svijeta i dalje promatraju sektor društvenog poduzetništva kao manje primamljiv, posebno kada je riječ o prihodima. Mnogi OCD-i osjete određenu dozu oduška kada pronađu primjerenog menadžera te vjeruju da je tu njihov posao gotov. Ipak, iskustva koja smo prikupili govore da u takvoj situaciji te iz takvog stava mogu nastati mnogi problemi pa čak i sukobi. U nekim su slučajevima menadžeri bili skloni odlučivati u suprotnosti s temeljnim načelima OCD-a. U jednom je ekstremnom primjeru došlo čak do financijskih malverzacija.

Naposljetku, nije rijetko da između Upravnog odbora (koji se sastoji od članova osnivača) te menadžera i zaposlenih dođe do sukoba.

„Odbor i zaposleni na kraju više nisu vjerovali jedni drugima. U trenutku kad su otkrivene navodne financijske nepravilnosti došlo je do pucanja u odnosima. Nakon toga je odbor u puno većoj mjeri bio uključen u svakodnevne aktivnosti... (...) primjerena komunikacija je neophodna za suvislo planiranje i razvijanje strategije.“

Priroda je ovih sukoba prilično slična – menadžeri se pri upravljanju društvenim poduzećem opredjeljuju za više poslovni pristup, gdje ponekad bez problema žrtvuju društvene ciljeve, dok s druge strane Upravni odbor nastoji da društvena misija i dalje bude prioritet. Takve je sukobe teško rješavati jer obje strane imaju dobre argumente. To samo pokazuje koliko je složeno uspješno upravljati društvenim poduzećem i neprestano balansirati između društvenih i ekonomskih ciljeva.

„Nekolicina nas iz upravljačkog tima OCD-a maknula se iz upravljanja društvenim poduzećem... mislili smo da je u redu ostaviti ga menadžeru na brigu... To je bila pogreška: previše se na njih oslanjamo, kao i na potporu donatora.“

Važno je odabrati menadžera koji je ujedno vješt u upravljanju poslovanjem i predan društvenoj misiji poduzeća. Jednako tako, vrlo je važno da Upravni odbor i menadžeri razgovaraju o ovim stvarima kako bi se osiguralo da svi zastupaju iste pozicije.

„Dovoljno znamo o poslovanju.“

Uobičajena odlika radnika društvenih poduzeća jest nedostatak poslovnih znanja. To uopće nije čudno s obzirom na to da su većinu društvenih poduzeća, barem u našem istraživanju, osnovali OCD-i, čiji je *modus operandi* jednostavno drukčiji. OCD-i i ljudi oko njih okupljeni bili su motivirani društvenom svrhom ili problemima koji su stavili društvenu skupnu ili čitavo društvo u ranjivu poziciju. Oni teže zajedničkom rješavanju tih problema te zagovaračkim aktivnostima koji žele one koji donose odluke potaknuti na rješavanje problema. S gospodarskom aktivnošću i poduzetništvom uglavnom nisu upoznati. Kada vide da je društveno poduzetništvo učinkoviti model kojim mogu riješiti problem, tada im je njegovo osnivanje prvi

korak. Međutim, društveno poduzeće je prije svega poduzeće. Da biste ga održali zdravim i održivim, važno je da budete profitabilni.

„Problem je bio u tome što ljudi nisu imali profesionalnog iskustva u vođenju poduzeća... Sve su te društvenopoduzetničke inicijative došle iz civilnog sektora, a ljudi čak nisu bili ni svjesni koje sve odgovornosti preuzimaš kada osnivaš novi entitet.“

Dakle, za pokretanje i razvoj uspješnog i održivog društvenog poduzeća potrebna je određena razina poslovnog znanja, a ona uključuje mnoge stvari: poznavanje financija i računovodstva, poznavanje zakonskog, a posebno fiskalnog okvira, poznavanje tržišta i potreba svojih kupaca, poznavanje marketinga i komunikacije i tako dalje.

3. Razmišljanje

Mnoga društvena poduzeća proizašla su iz civilnog društva jer su ih inicirali i pokrenuli OCD-i. Neki od ispitanika u našem istraživanju kazali su da su vrijednosti i razmišljanje članova OCD-a na neki način u suprotnosti sa 'stvarnim svijetom' u kojem djeluju društvena poduzeća. Ljudi iz OCD-a u velikoj se mjeri oslanjaju na vanjske izvore financiranja te su naučeni razmišljati u terminima projektnih aktivnosti. Stječe se dojam da OCD-i djeluju u „nekako“ zaštićenom području, gdje većinu svojih aktivnosti financiraju putem lokalnih, nacionalnih i europskih fondova, ili pak drugih donatora, što im omogućuje da se pozicioniraju kao etični zaštitnici pa čak i moralno superiorniji. Jednom kad dođu na tržište, na kojem su samo jedan od sudionika koji se natječu s drugima, nestaje temelj za etičku kritiku. Za neke OCD-e koji su osnovali društveno poduzeće to je značilo i preispitivanje same srži vlastitog identiteta. U isto vrijeme žele podržati vrijedni model društvenog poduzetništva, ali ne žele biti dio „prljavog“ tržišta.

„Svijet OCD-a je drukčiji – imaš novac, ostvariš neke ciljeve... na neki si način zaštićen od „surove stvarnosti“ ispunjene mitom i korupcijom... Jednom kad počneš čistiti prostorije lokalnih vlasti, više ne možeš izbjeći sve te strukture, inspekcije, kontrole...“

Ne poričemo da do sukoba u vrijednostima i identitetima može doći, međutim korijen tih sukoba se obično nalazi u nerazumijevanju toga što društveno poduzetništvo zapravo jest.

Tržište ne sadrži ništa loše samo po sebi, jednako kao što nema ničeg lošeg u tome da si profitabilan. Profitabilnost omogućuje zadovoljavanje potreba ljudi, stvara vrijednost te potiče inovacije i razvoj. Pitanje je samo na koji se način odnosite prema svima uključenima u vašem poduzeću i što radite s viškom koji ste stvorili. Društveno poduzetništvo stvara nove vrijednosti na tržištu – vraća u život etiku, humanost, solidarnost i skrb.

„Najveći je problem bio u tome što se poduzetništvo postepeno odvojilo od temeljne misije našeg OCD-a. Uz ograničene kapacitete i aktivnosti koje smo doživljavali kao prioritetne poduzetništvo nam je počelo smetati... počeli smo ga smatrati manje vrijednim...“

Pokušajte prilagoditi svoje razmišljanje i prošiti ga prema novim mogućnostima i alatima koje tržište nudi, a sve s ciljem da ostvarite vlastitu društvenu misiju.

5/ NAUČENE LEKCIJE II

Koje su glavne prepreke okoliša/ekosustava i kako ih prevladati?

Osim lekcija proizašlih iz pogrešaka povezanih s nekim unutarnjim problemima organizacije/društvenog poduzeća, postoji još jedan tip lekcija – onih povezanih s vanjskim okolnostima. Tu ne možemo govoriti o pogreškama, već o preprekama i nedostacima ekosustava. One se naravno razlikuju od države do države zbog specifičnog društvenog, političkog i gospodarskog konteksta. Iako se čini da je riječ o nečemu izvan kontrole društvenih poduzeća, uvjereni smo da poznavanje zamki koje krije okoliš u kojem društveno poduzeće djeluje može pomoći da se lakše prilagodite i tražite načine da te zamke izbjegnute. Ovdje ćemo navesti najčešće prepreke i probleme s kojima su se naši društveni poduzetnici sretali.

Zakonodavstvo

Sva društvena poduzeća koja su sudjelovala u ovom istraživanju osjetila su manjkavosti zakonodavstva koje ne prepoznaje njihove specifičnosti bez obzira na to u kojoj se državi nalaze. Jedna od stvari s kojom se društvena poduzeća najčešće suočavaju jest to da za njih ne postoje manji porezi niti druge olakšice. Njihovo se poslovanje uglavnom promatra jednako kao i poslovanje bilo kojeg drugog poduzeća te se ne uzimaju u obzir koristi koje društveno poduzeće donosi društvu ili pak isključenim društvenim skupinama. Ponekad je zakonodavstvo čak proturječno. U nekim slučajevima zakoni koji reguliraju gospodarsku aktivnost neprofitnih organizacija nisu usklađeni sa zakonima o trgovini pa su posljedično tomu društvena poduzeća isključena iz aktivnosti kao što su izvoz, veleprodaja i drugo. Također, zakonodavstvo o zadrugama može biti nepoticajno, a tomu je tako posebno u nekim postsocijalističkim zemljama. Možda promjene zakonodavstva nisu ono što vas zanima, međutim svakako biste trebali poznavati zakonodavni okvir unutar kojeg će vaše društveno poduzeće djelovati. To vam može pomoći u odabiru pravog zakonodavnog i organizacijskog oblika.

Institucije i politike

U nekim je državama institucionalni okvir djelovanja društvenih poduzeća u većoj mjeri definiran nego u drugima. Unatoč tomu, čini se da je društveno poduzetništvo i dalje marginalna tema u političkim programima. Čak i u slučajevima u kojima postoje mjere potpore razvoju društvenog poduzetništva te se mjere vrlo lako zanemare ili stave po strani. Svi su slučajevi u našem istraživanju imali osjećaj da

nemaju podršku vlade u onome što čine te su iskazali potrebu za partnerskim odnosima s vladama. Neka su društvena poduzeća čak zasnovala svoje poslovne aktivnosti na mjerama koje je vlada donijela (u ovom slučaju – obveza društvene revizije), međutim čim su te mjere prestale važiti, društveno je poduzeće ostalo bez tržišta. Manjkavosti državne podrške vidljive su i u izostanku praksi javne nabave koja bi prednost davala društvenim poduzećima zbog dodane vrijednosti njihove društvene svrhe.

Državna je podrška vrlo važna jer je sektor društvenog poduzetništva jako krhak. Ukoliko ne živite u društvu sa stabilnim institucionalnim okvirom i predanom vladom, budite pažljivi da svoje poslovne aktivnosti ne temeljite na nekom ad hoc obećanju ili novoprihvaćenoj politici jer oni mogu biti kratkog roka i vrlo su promjenjivi. Dobro proučite postojeće institucije i budite informirani o smjerovima razvoja politika te ne pretjerujte s visokim očekivanjima.

'Infrastruktura'

Ekosustav se sastoji od mnogih stvari koje čine neku vrstu infrastrukture koja društvenim poduzećima omogućuje pristup različitim resursima koji su im potrebni – uključujući materijalne (novčane) i nematerijalne resurse. U većini država u kojima djeluju društvena poduzeća iz našeg istraživanja takva infrastruktura nije dobro razvijena, a posljedica toga je da društvena poduzeća imaju vrlo malo pomoći sa strane na koju se mogu osloniti. Ono što im je najpotrebnije jesu različite vrste financijskih ulaganja – kapital koji može pomoći društvenom poduzeću da poveća svoje poslovanje ili da modernizira opremu i tehnologije. I dalje su vrlo rijetke banke i druge financijske institucije koje imaju razvijene posebne proizvode za društvena poduzeća, dok fondovi za društvena ulaganja djeluju na puno većoj financijskoj razini. Društvena su poduzeća mnogim postojećim financijskim čimbenicima i dalje manje privlačna te ih se i dalje promatra kao visokorizične entitete male dobiti.

„Usporedimo li to s poslovnim sektorom i tamo dostupnim financijskim instrumentima, u sektoru društvene ekonomije nema ničeg – nema obrazovanja, financija, ulaganja... a resursi su skromni, dok su očekivanja o ostvarenju društvene misije i stvaranju radnih mjesta za marginalizirane društvene skupine izrazito visoka...“

Da biste privukli kapital koji može potaknuti rast vašeg društvenog poduzeća ili mu pomoći da prebrodi određene poteškoće, morat ćete biti kreativni i tražiti nove alternativne načine. Grupno financiranje (*crowdfunding*) je jedan od modela koji su neka društvena poduzeća već prilično uspješno koristila.

Osim materijalnih resursi, društvena poduzeća trebaju i različite vrste nematerijalnih resursi, koji su također deficitarni u mnogim ekosustavima.

Uglavnom im je potrebna određena pomoć u pristupu informacijama i znanju, mentoriranje, savjetodavna pomoć ili tek jednostavno dijeljenje iskustava (i pogrešaka). Kao vrijedne platforme koje u tome mogu pomoći ponajviše se navode različiti oblici mreža, krovnih organizacija pa čak i (trgovinske) komore. Ukoliko takva organizacija postoji u vašoj državi, imate sreće! Možete joj se pridružiti te u sklopu nje pružati i primati pomoć. Ako pak ne postoji, preporučamo vam da je osnujete i u nju okupite ostala društvena poduzeća.

„Društvenim poduzećima nije dovoljna jednokratna pomoć. Potrebni su im kontinuirano praćenje i podrška. U suprotnom su prepušteni vlastitim kapacitetima. Mi smo pomagali kao prijatelji, ali institucionalne podrške i pomoći nije bilo.“

Tržište

Mnogim društvenim poduzetnicima tržište nije nešto s čim su upoznati te im se vrlo teško prilagoditi rizicima koji na njemu postoje. Naši su se ispitanici teško nosili s konkurencijom, što je često dovodilo do toga da se povlače s tržišta. Tomu je posebno tako u industrijama i sektorima koji se zasnivaju na tehnologijama, u kojima tehnološke promjene i ažuriranja poboljšavaju ponudu. Glavni razlog kolapsa onih društvenih poduzeća koja su bila suočena s takvim promjenama bio je nedostatak financijskog kapitala, ulaganja koje bi im omogućilo da kupe novu opremu i prilagode svoju proizvodnju ili uslugu. U nekim je slučajevima glavni konkurent djelovao u području sive ekonomije te je uzrokovao rušenje cijena, ali i pred društvene poduzetnike postavio moralnu dilemu – na koji se način nositi s takvom situacijom? U nekim je pak slučajevima bila riječ o krivoj procjeni tržišta. Lokalna zajednica, koja je trebala biti glavni potrošač, nije bila voljna kupovati proizvode zbog predrasuda i diskriminacije (u ovom slučaju prema Romima koji su sudjelovali u proizvodnji) ili zbog toga što je lokalno tržište bilo prezasićeno jednakim proizvodima (u ovom slučaju tradicionalnom lokalnom hranom). Tržište je puno manjkavosti i rizika koji u bilo kojem trenutku vaše poslovne avanture mogu dovesti do nesigurnosti. Međutim, ključno je, zapamtite to dobro, istražiti i upoznati tržište prije nego počnete. Napravite istraživanje tržišta, napravite probna testiranja, savjetujte se sa stručnjacima, potražite statističke podatke (ako postoje) da vidite postoje li tendencije pomoću kojih možete predvidjeti kretanja tržišta... Također je važno da sljedeće imate na umu – usredotočite se na proizvode i usluge koji će zadovoljiti stvarne potrebe umjesto da izmišljate nove.

'Pritisak donatora'

Različiti donatori i fondacije često OCD-ima osiguravaju financijske resurse kojima ovi potonji osnivaju društvena poduzeća i zapošljavaju ljude. Ti resursi često dolaze uz različite zahtjeve koje je potrebno ispuniti da biste zadržali potporu. Društvena poduzeća i njihovi osnivači OCD-i imali su osjećaj da ih ti zahtjevi prisiljavaju na odluke s kojima se ne slažu ili da djeluju u suprotnosti sa svojom intuicijom i vrijednostima. Nekoliko je društvenih poduzetnika u našem istraživanju kazalo da su bili prisiljeni odabrati 'ciljanu skupinu' iz unaprijed definiranog popisa. Mnogi su smatrali da su odabrali pogrešnu ciljanu skupinu (o tome smo govorili u prijašnjem poglavlju) jer nisu imali mogućnost intuitivno odabrati skupinu korisnika koja bi najbolje odgovarala njihovom poslovnom modelu.

„U prevelikoj smo mjeri okrenuti donatorima i njihovim modelima... koji nisu naše ideje i planovi. Željeli su da brzo narastemo i da bude 'velika priča', a mi smo i dalje bili zadovoljni s našom 'malom pričom'.“

Drugi su pak spomenuli probleme do kojih je dolazilo kada su donatori željeli povećati poslovanje društvenog poduzeća, a njima se to nije činilo kao nešto što treba slijediti. U jednom je slučaju to dovelo do prekida poslovanja jer se nisu mogli nositi s naglim nastankom dugova koje je stvorio novi model. Naposljetku, mnogima se činilo da prihvaćanjem sredstava donatora i fondacija također daju obećanje da će biti uspješni. Kada dođe do problema, oni i dalje imaju osjećaj da stvari moraju prezentirati kao uspješne i pozitivne da ih se ne bi promatralo kao „neuspjeh“, što bi uništilo njihovu reputaciju i šanse da ponovno budu financirani.

„Trebali smo puno bolje definirati problem i ciljane skupine jer je na kraju ispalo da je to više bila posljedica zahtjeva donatora, a ne nešto što je proizlazilo iz potreba naših korisnika. Bilo je to na silu, stvoreno kao Frankenstein... Nije to zdravo poslovno planiranje.“

Zahtjevi donatora su često bili tretirani kao stavljanje kvačica u kućice. Međutim, u stvarnosti su oni snažno povezani s ključnim odlukama koje oblikuju vaše društveno poduzeće i definiraju njegovo djelovanje.

Ukoliko koristite sredstva donatora za pokretanja svoga pothvata ili ih koristite u nekoj kasnijoj fazi, vjerojatno ćete morati ispuniti zahtjeve donatora. Savjetujemo vam da o njima pažljivo promislite te da imate na umu koji su od njih održivi i možete li biti dugoročno predani njihovom ispunjavanju. Također, ukoliko ste u poziciji, pokušajte s donatorom pregovarati o tome da zahtjevi budu fleksibilniji kako bi u većoj mjeri bili usklađeni s vašim poslovnim potrebama. Ponekad se na donatore može utjecati dobrim argumentima. Vrijedi pokušati. Na kraju, nemojte

svoje poslovanje osloniti samo na financiranje donatora, već uvijek nastojte osigurati različiti izvore financija.

„Mislim da novac donatora nikad ne bi trebao biti glavni pokretač društvenog poduzeća niti pak jedini izvor financiranja. Zbog toga što u toj situaciju puno veći napor ulažeš u to da opravdaš sredstva nego što ulažeš u jačanje poslovanja. Novac donatora može pomoći, ali ne smije biti temelj razvoja.“

Uloga lokalne zajednice

Ova tema zaslužuje biti u oba poglavlja jer je riječ o nečemu u vanjskom okolišu na što možete najviše utjecati. Nakon što su iskusili kako je to biti društveni poduzetnik, mnogi od naših ispitanika misle da se ključan čimbenik održavanja uspješnog i održivog društvenog poduzeća odnosi na to do koje je mjere uključena lokalna zajednica. Međutim, što to znači i na koji način možete uključiti svoju zajednicu? Budući da je u samoj srži društvenog poduzeća rješavanje određenih društvenih problema, kao i integracija onih društvenih skupina koje se ne snalaze na tržištu rada, i to putem stvaranja gospodarske vrijednosti koja se zatim reinvestira u stvaranje dobrobiti za sve, a ne samo vlasnike, uloga društvenih poduzeća u lokalnoj zajednici i društvu kao cjelini mnogo je veća nego se dosad mislilo.

„Ukoliko lokalna zajednica nije suodgovorna za pokretanje lokalnog projekta, vrlo ga brzo može početi ignorirati... Poduzetništvo traži osobno sudjelovanje – sudjelovanje kapitala, znanja i druge imovine radi postizanja društvenih učinaka.“

Društvena poduzeća skrbe o lokalnim resursima i ljudima te pomažu u izgradnji ili jačanju povjerenja i solidarnosti. Ipak, da bi zajednica počela brinuti o društvenom poduzeću, važno je da različite dionike iz lokalne zajednice uključite da na neki način sudjeluju u poduzeću. To možete napraviti tako što ćete ih uključiti u Upravni odbor, ponuditi im različite modele članstva u društvenom poduzeću, uzeti lokalne dobavljače ili potrošače kao primarne ili povlaštene partnere i drugo. Postoje mnogi načini, a vi sami morate dokučiti koji je najbolji za vaš model.

„Važno je da lokalna zajednica i lokalne vlasti uvide značaj društvenog poduzeća. Osnovali smo nekoliko društvenih poduzeća, a onima koja su uspješna glavni klijent je lokalna samouprava. To je i razlog zašto su ona još uvijek uspješna i zašto postoje.“

Ono što je važno jest razviti osjećaj 'vlasništva' nad društvenim poduzećem kod članova lokalne zajednice, tako da imaju osjećaj da je riječ o nečem njihovom. Na taj će način lokalna zajednica probleme koji pogađaju društveno poduzeće doživjeti kao vlastite probleme te će lakše ostvariti potrebnu pomoć i podršku. Stvaranjem snažnih veza sa zajednicom osigurat će dug život i održivost društvenog poduzeća.

6/ SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja uobičajene snage i slabosti društvenih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, kao i prilike i prijetnje koje dolaze iz vanjskog okruženja.

SNAGE	SLABOSTI
<p>Pokreću ih ljudi s visokim osjećam za društvene potrebe i probleme u društvu ili lokalnoj zajednici.</p> <p>Prihvatljivi entiteti i ljudi s visoko razvijenim vještinama za izvlačenje početnog financiranja (donacije) iz europskih fondova, programa državnog proračuna ili donatora.</p> <p>Pomažu u podizanju vidljivosti društvenih potreba, problema i ranjivih društvenih skupina.</p> <p>Pomažu u podizanju svijesti o preprekama u zakonodavnom i institucionalnom okruženju s kojima se društvena poduzeća suočavaju.</p>	<p>Osnivaju ih OCD-i, kojima često nedostaje kapaciteta za upravljanje poslovnim pothvatima.</p> <p>Izostanak poslovnog ponašanja i želje za preuzimanjem rizika.</p> <p>Ograničeni kapaciteti društvenih poduzeća da privuku investicijski kapital.</p> <p>Teškoće u integraciji radnika, često nepoželjne skupine na nepoželjnoj poziciji, u participativno demokratsko upravljanje.</p> <p>Teško privlače i zadržavaju vješte iiskusne menadžere (s poslovnim iskustvom).</p>
PRILIKE	PRIJETNJE
<p>Široka mreža drugih organizacija i društvenih poduzeća koja su izvor nefinancijske podrške, informacija i savjeta.</p> <p>Dostupni i kontinuirani financijski resursi iz europskih fondova.</p> <p>Politike Europske unije mogu povećati popularnost društvenih poduzeća te povećati zanimanje za njih.</p> <p>Rast sektora društvenih ulaganja koji traži prilike za ulaganja.</p>	<p>Javnost općenito ne poznaje značaj društvenih poduzeća.</p> <p>Zakonodavne prepreke i nedostaci određenih pravnih oblika društvenih poduzeća.</p> <p>Marginalizirana pozicija niskog prioriteta koju društvena poduzeća imaju u kontekstu oblikovanja politika.</p> <p>Nedostatni kapaciteti sektora društvenih poduzeća za mentoriranje društvenih poduzeća koja tek počinju poslovati.</p> <p>Promjene politika i ponašanja vladinih dužnosnika te opći izostanak predanosti od strane vlada, što dovodi do nestabilne okoline i nestabilnih partnerstava.</p>

7/ KRATKE PRIČE NEKOLIKO „NEUSPJELIH“ DRUŠTVENIH PODUZEĆA

1.

Društveno poduzeće koje pruža usluge čišćenja osnovano je 2007. Osnovala ga je nevladina organizacija koja djeluje na nacionalnoj razini, a cijela je priča bila dio promjene diskursa u civilnom sektoru, koji se u većoj mjeri usredotočio na jačanje ranjivih skupina. Strani je donator osigurano početno financiranje. Organizacija je odabrala ciljanu skupinu (izbjeglice) i gospodarsku aktivnost (usluge čišćenje, jer su manje zahtjevne u pogledu kvalifikacija i vještina). Stvari su se počele usporavati nakon jedne godine kada je potrošen novac osiguran projektom. Glavni je problem bio u tome što osnivač (OCD) nije imao menadžerske kapacitete te je izgubio interes za upravljanje društvenim poduzećem. Strateški prioriteti OCD-a nisu uključivali 'društveno poduzetništvo' te je društveno poduzeće postalo teret. OCD izlazi iz cijele priče 2010., a petero radnika počinje upravljati društvenim poduzećem. Zbog kontinuiranih problema s financijama 2012. zapošljavaju profesionalnog menadžera, koji je također uložio vlastita sredstva i postao većinski vlasnik tvrtke. Tvrtka još uvijek postoji, ali je nakon ovog izgubila glavna obilježja društvenog poduzeća i postala tipičnim komercijalnim pothvatom.

2.

OCD je 2012. osnovao društveno poduzeće za razvoj ergonomije. Bilo je okrenuto istraživanju i razvoju te je željelo povezati istraživače u ovom području radi stvaranja ergonomskih uvjeta na radnim mjestima. Najveći je problem nastao kada su sudjelovali u lokalnom kolaborativnom projektu u koji su se uključili da bi napravili uslugu drugim kolegama iz civilnog društva koji nisu imali prihvatljivi zakonski oblik da bi sudjelovali. Osim toga, na uključivanje ih je poticala i lokalna vlast. Svejedno, unatoč nekim potpornim politikama i mjerama podrške za koje su se prijavili, ispalo je da je zakonodavstvo prilično neprijateljsko pa čak i proturječno prema društveno poduzetništvu. Nažalost, društveno je poduzeće tada zapalo u dugove koji su doveli do financijske nestabilnosti i u konačnici do bankrota u 2015. godini. OCD još uvijek radi na zagovaranju i postizanju istih ciljeva (razvoj ergonomske zajednice), međutim odustali su od toga da to čine kroz odvojenu tvrtku.

3.

Društveno je poduzeće osnovano kao neprofitna tvrtka u 2013. godini s ciljem pružanja poslovne podrške drugim društvenim poduzećima. Djelovalo je kao pokretač društvenopoduzetničkih start-upova te posrednik u ponudi radnih mjesta i poslovnih prilika drugim organizacijama. Tvrtka još uvijek postoji, ali se neprestano

bori s financijskim problemima i održivošću. Najveći je problem nedostatak financiranja, ali i sveopće (javno i privatno) nerazumijevanje društvenog poduzetništva i društvenih poduzeća. Da bi se nosili s takvom situacijom, nastoje da „stvari budu *lean*“, što znači da pokušavaju sačuvati tvrtku tako što poduzimaju male korake. Također naglašavaju da je na tom putu vrlo važno strpljenje te da glavni oslonac i srž društvenog poduzeća čine povjerenje i solidarnost.

4.

OCD koji djeluje na nacionalnoj razini osnovao je 2009. društveno poduzeće s pravnim oblikom zadruga. Njegova je glavna aktivnost bila ponovna uporaba industrijskog tekstila u proizvodnji novih odjevnih dodataka. Nije tu bila riječ o novoj ideji, već o kopiji jednog španjolskog društvenog poduzeća. Da bi osigurali infrastrukturu i opremu, bio je potreban početni kapital, stoga su tražili sredstva od nekoliko donatora prije nego su ih naposljetku dobili od lokalnih vlasti. Nakon toga su okupili, educirali i zaposlili nezaposlene žene starije od 45 godina. To nije bio lagan zadatak. Na početku su zaposlili njih 15, ali su ubrzo pali na samo 9. OCD je u vlasničkoj strukturi zadruga sudjelovao s jednom trećinom te je direktivom bilo uređeno da zadruga 30% svoga viška vraća u OCD. Pokretanje društvenog poduzeća je bilo prilično uspješno. Puno je truda uloženo u brandiranje i marketing. Neko je vrijeme išlo dobro, ali je zatim počelo sve slabije. Glavni su problemi bili povezani s upravljanjem i menadžmentom. U praksi je bilo vrlo teško ostvariti demokratsko upravljanje, djelomično zato što radnice nisu imale dovoljno znanja i nisu bile motivirane da sudjeluju u upravljanju, djelomično zato što osnivač (OCD) nije imao ambicija da upravlja zadrugom. S vremenom su radnice počele djelovati na temelju samostalnih odluka, koje su ponekad bile suprotne strategiji i viziji osnivača. Društveno poduzeće još uvijek postoji, ali se i dalje bori s financijskom stabilnosti i zadržavanjem aktivnosti. Osnivač se pokušava distancirati od zadruga iako je s njome i dalje pravno povezan, a samu se zadrugu sve manje imanje doživljava kao društveno poduzeće.

5.

Nakon što je gotovo šest godina provodila društvenopoduzetničke aktivnosti, OCD koja djeluje na nacionalnoj razini pokrenula je 2012. društveno poduzeće. Glavna je gospodarska djelatnost, kao i proizvod, kopirana od stranog društvenog poduzeća, a kada je strani donator najavio financiranje društvenog poduzetništva, započeli su s projektom. Stvari su išle prilično dobro te je prihod ostvaren gospodarskom aktivnošću u znatnoj mjeri doprinomio programima OCD-a. Zatim su 2012. odlučili osnovati društveno poduzeće kao zaseban pravni oblik i povećati poslovanje. Budući da je glavna aktivnost bila proizvodnja tekstilnih proizvoda, ubrzo su otvorili dućan. Iako nisu bili u potpunosti skloni toj ideji, donator je pritiskao i bio uvjerljiv. Također,

problem je bio i u menadžmentu. Godinama su tražili dobrog menadžera. Naposljetku su zaposlili čovjeka s poslovnim iskustvom, ali vanjskog (nije dolazio iz reda njihovih članova). Nakon toga su se stvari počele raspadati. Menadžer je pribjegao poslovnim rješenjima okrenutima profitu, dok im se Upravni odbor (koji su činili članovi OCD-a) opirao i ustrajao na rješenjima koja će sačuvati društvenu misiju i temeljne vrijednosti organizacije. Nadalje, konkurencija na tržištu je postajala sve oštrijom. Na kraju su odlučiti zatvoriti dućan, a OCD je podigao bankovni zajam da bi pomogao riješiti dugove tvrtke. Danas žale zbog određenih (pogrešnih) odluka i gubitka tržišne pozicije, ali i dalje vjeruju u društveno poduzetništvo pa u ovom trenutku razvijaju novu društvenopoduzetničku inicijativu.

6.

U ovom se slučaju nije radilo o novoosnovanom društvenom poduzeću, već o ponovno pokrenutoj staroj poljoprivrednoj zadrugi. Njezina je revitalizacija započela 2010., a provodio ju je OCD koji je već bio aktivan u sektoru društvene ekonomije. Zadruga je imala dugu tradiciju u tipičnom ruralnom području u kome je nekad davno bila jedna od najbrojnijih i najnaprednijih zadruga. Većina njezinih preostalih članova bile su starije žene koje su čuvale uspomene na „zlatna vremena“ i „veliku proizvodnju“. OCD im je pomagao da se pretvore u malu modernu zadrugu te da se usredotoče na proizvodnju i prodaju jedne vrste hrane po kojoj je cijelo područje poznato. OCD-u je preostalo nešto novaca od projekta koji je financirao donator te su njime željeli pomoći razvoj društvenog poduzeća. Uložili su u stvaranje novog branda, poslovno planiranje, marketinške aktivnosti te su privukli nove članove, nezaposlene žene. Nakon te početne podrške, OCD se povukao i nije se previše miješao u rad osim ponekim ad hoc savjetima i malom nematerijalnom pomoći. Stvari su išle dobro dvije, tri godine, a zatim je zadruga sve teže odgovarala na potrebe tržišta – konkretno po pitanjima osiguranja kvalitete, održavanja rasta kvantitete i osiguravanja distribucije u udaljene urbane centre. Menadžerske su im vještine bile loše te se nisu znali nositi s povećanjem troškova. Osim toga, nije postojala kontinuirana institucionalna pomoć na koju bi se mogli osloniti niti su pak lokalne vlasti i zajednica bili dovoljno uključeni. Na kraju je zadruga 2013. prestala s aktivnostima.

7.

Ovo društveno poduzeće osnovano je 2015. u obliku socijalne zadruge koja bi trebala djelovati kao turistička agencija u području potpomognutog turizma za osobe s invaliditetom. Osnovao ga je OCD koji djeluje na nacionalnoj razini, a pokrenuo ga je sredstvima Europskog socijalnog fonda (ESF). Isti je OCD osnovao sedam društvenih poduzeća pomoću sredstava ESF-a, od kojih danas još dva djeluju. OCD ima dugu povijest rada s ranjivim skupinama i različitim marginaliziranim

grupama, ali su većinom radili s ljudima iz ruralnih sredina te s Romima. Kao ciljanu skupinu odabrali su mlade Rome koje su planirali zaposliti i integrirati ih putem rada u turističkog agenciji. Mladi su Romi dobro znali engleski jezik, a ponekad i neki drugi strani jezik pa se činilo da su dobro odabrana skupina za ovu socijalnu zadrugu. Nakon što su zaposlili prve četiri osobe te još nekolicinu njih na povremenim poslovima, stvari su izgledale dobro u 2016. Tada im je menadžer otišao na roditeljski dopust te su imali problema s pronalaženjem prikladne zamjene. Iako su opetovano objavljivali natječaje, nisu dobili što su tražili – bilo je teško privući nekoga s kvalitetnim poslovnim iskustvom. Stvari su se zatim počele raspadati pa su sve stavili na čekanje, ali su nastavili s traženjem rješenja – ili novi menadžer ili nova donacija kojom će subvencionirati neke aktivnosti.

8.

Nacionalni je OCD osnovao društveno poduzeće u 2014. koje će se baviti proizvodnjom u industriji kartona. Osnovao ga je u obliku socijalne zadruge u malom selu u ruralnom području. Selo je u vrijeme osnivanja imalo nekoliko važnih resursa, prije svega infrastrukturu i opremu za proizvodnju kartona te također kvalificiranu osobu za menadžersku poziciju. Prema njihovoj je strategiji bilo važno da pothvat pokrenu u ruralnom području korištenjem postojećih lokalnih resursi. Društveno je poduzeće vrlo uspješno djelovalo dvije godine te je bilo dobro upravljano. U međuvremenu se tržište postupno mijenjalo, a konkurencija je počela nuditi sofisticiraniji proizvod. Društveno se poduzeće više nije moglo učinkovito natjecati na tržištu jer nije imalo sredstava da uloži u novu tehnologiju kojom bi pratili promjene na tržištu. Prodaja im je počela opadati, a uspješni je menadžer počeo razmišljati o tome da ode iz zadruge i preseli se u drugu državu. OCD je smatrao da bi preseljenje u veći grad spasilo društveno poduzeće, ali nisu to razmatrali kao ozbiljnu mogućnost jer bi preseljenje značilo da odustaju od svoje društvene misije koja je usko povezana s ekonomskim osnaživanjem ruralnog stanovništva. Da bi značajno promijenili svoj proizvod čime bi ušli na nova tržišta, potrebno im je veliko ulaganje.

9.

OCD je 2007. sklopu programa koji je tad financirala EU osnovao društveno poduzeće. Glavna mu je svrha bila osiguranje boljih životnih uvjeta i pristup električnoj energiji za siromašno stanovništvo u lokalnom socijalnom stanovanju. Na početku su ga državne institucije snažno podržavale. Državni je zavod za zapošljavanje pomogao zapošljavanje 15 osoba, a lokalna je samouprava podugovorila društveno poduzeće na poslovima rekonstrukcije socijalnih stanova. Neko su vrijeme stvari išle dobro, a zatim su se postupno počeli pojavljivati problemi. Natječaji lokalnih vlasti su postajali sve složeniji i sve ih teže bilo dobiti, a

društveno poduzeće tu nije imalo poseban status. Također, tržište za ovu specifičnu vrstu rada je bilo prilično ograničeno, a kad su jednom potrebe lokalnog socijalnog stanovanja bile zadovoljene, mogućnosti su se suzile. Društveno je poduzeće pokušalo proširiti svoje poslovanje na druga tržišta i privatni sektor, ali je tamo konkurencija bila presnažna. Nedostajalo im je kapitalnog ulaganja kojim bi unaprijedili svoju tehnologiju. Osim toga, imali su nekih unutarnjih problema na menadžerskoj razini – koji su se ogledali u pogrešnom upravljanju i pogrešnoj alokaciji resursa. Pokušali su pronaći prikladnu zamjenu na menadžerskoj poziciji i privući nove članove s više vještina u upravni odbor – međutim, nisu uspjeli. Također, pogrešno financijsko upravljanje unijelo je nepovjerenje i dovelo do veće uključenosti i kontrole upravnog odbora. Cijeli je proces samo pojačao sukob upravnog odbora (koji su uglavnom činili članovi osnivača) i zaposlenih, koji su zalagali za upravljanje okrenuto dobiti. Složenost različitih problema dovela je do nesolventnosti i naposljetku je društveno poduzeće bilo prisiljeno na likvidaciju.

10.

OCD je 2010. sklopu programa koji je financirala EU osnovao društveno poduzeće. Svrha mu je bila promocija i poticanje društvene revizije putem programa koji su osmislili i akreditirali. Na taj su način mislili ostvarivati prihode. U početku je društveno poduzeće imalo koristi od nacionalnih propisa koji su tražili da sve organizacije društvene ekonomije osnovane projektima financiranim državnim sredstvima moraju predavati godišnje izvještaje o društvenoj reviziji. Bilo je to glavno i prilično veliko tržište na kojem je društveno poduzeće svoje usluge pružalo osamdesetorici klijenata. Neko je vrijeme društveno poduzeće dobro radilo. Imalo je snažan profil te je bilo široko prepoznatljivo. Međutim, problemi su se pojavili kada je nacionalna agencija odgovorna za sektor društvene ekonomije svoje zahtjeve vezane uz društvenu reviziju učinila fleksibilnijima. Točnije, sama je agencija bila suočena s poteškoćama jer radnici agencije zaduženi za procjenu dostavljenih izvješća često nisu znali o čemu društvena revizija uopće govori. S vremenom su smanjili zahtjeve vezane uz izvještaje o društvenoj reviziji, što je izravno utjecalo na rad društvenog poduzeća. Posljedično smanjenju zahtjeva, tržište na kojem je društveno poduzeće djelovalo se smanjilo te ono više nije moglo ostati relevantno u industriji koja uvelike ovisi o državnoj politici. Društveno je poduzeće nastavilo promicati društvenu reviziju, ali na volonterskoj bazi i daleko od toga da postigne održivost. Osnivač je također neke svoje aktivnosti stavio sa strane te je pomagao poduzeće svojim radnicima. U jednom su trenutku razmatrali širenje usluga koje društveno poduzeće nudi i ulazak na nova tržišta, međutim nisu mogli pronaći ozbiljna ulaganja koja bi im pomogla u procesu restrukturiranja.

11.

Ovo je društveno poduzeće osnovano 2014. Osnovao ga je OCD u klopuprojekta koji je financirala EU. Bila je to prva socijalna poljoprivredna zadruga u državi. Svrha je zadruge bila zaposliti lokalne nezaposlene pripadnike ranjivih skupina, mahom članova romske zajednice. Pomoću početnog financiranja projektom zaposleno je nekoliko Roma, koji su prethodno obrazovani o poljoprivrednoj proizvodnji. Osim njih, zadrugu su činili i ekološki poljoprivredni proizvođači. Cilj je bio zajednički nastup na tržištu. Vrlo brzo nakon samog osnivanja suočili su se s neizvršenim obećanjima lokalnih vlasti, koji su zadruzi trebali besplatno osigurati poljoprivredno zemljište, ali su joj ga odlučili iznajmiti. Prije završetke prve godine poslovanja pojavili su se i drugi problemi koji su uzdrmali djelovanje društvenog poduzeća. Upravitelj je dao otkaz, a osnivač nikako nije mogao pronaći prikladnu zamjenu. Cijelo su to vrijeme dugovi rasli. Sve skupa je bilo neuspješno, dijelom i zato što potencijalni kandidati za upravitelje nisu željeli prihvatiti upravljanje tvrtkom u dugovima. Također, situacija s radnicima je donekle bila kaotična. Jedan od problema bio je izostanak radnog instruktora (stručne osobe koja pomaže u procesima radne integracije) s vrlo osjetljivom ciljanom skupinom – Romima, koji nisu imali ni znanja ni iskustva o tome što znači biti članovima zadruge. Ponašali su se kao zasebni kolektiv te nisu imali osjećaj vlasništva nad zadrugom. Pri kraju 2015. jedan je od čelnika OCD-a preuzeo privremeno upravljanje zadrugom, ali nije mogao puno napraviti. Društveno poduzeće još uvijek postoji, ali bez zaposlenih. Jedini mu je cilj povrat dugova pomoću volonterskog rada članova osnivača.

8/ KRATKA ANALIZA UPITNIKA

Smatramo da bi osim studija slučajeva temeljenih na razgovorima s ključnim predstavnicima društvenih poduzeća bilo korisno upariti empirijske podatke s kratkim anonimnim upitnikom. Dva su glavna razloga „drugog vala“ prikupljanja podataka. Tijekom „prvog vala“ primijetili smo značajnu stopu odbijanja sudjelovanja i neodgovaranja na pozive potencijalno „uspješnih“ društvenih poduzeća. Osim toga, oni koji su pristali sudjelovati, tražili su da to bude anonimno. Zbog toga smo prikupili puno manje rezultata nego smo očekivali. Nadalje, imali smo osjećaj da ispitanici nisu uvijek bili do kraja iskreni i da nisu uvijek davali pune informacije. Zbog toga smo pretpostavili da će anonimni mrežni upitnik rezultirati većim sudjelovanjem i dati dodatne uvide o preprekama s kojima se društvena poduzeća suočavaju, kao i o najčešćim pogreškama koje čine. Također smo željeli prikupiti savjete i preporuke iskusnih društvenih poduzetnika koje bi mogle biti korisni alat za učenje onima koji tek pokreću društveno poduzeće.

Upitnik se sastojao od široko formuliranih otvorenih pitanja i tema, koji se nastojalo prikupiti različita iskustva kod pokretanja i vođenja društvenog poduzeća, ali i kod suočavanja s teškoćama. Pitanja i teme su uključivali sljedeće:

- Uz iskustvo koje sada imate, biste li nešto napravili drukčije da ponovno počinjete?
- Jeste li primili bilo kakvu financijsku potporu koja vam je pomogla u početku? Ukoliko jeste, je li pratio bilo kakav oblika mentorske pomoći?
- Koje su prema vašem mišljenju uobičajene pogreške koje druga društvena poduzeća čine?
- Koji je najvažniji savjet za nekog novog tko pokreće društveno poduzeće?

Mrežni upitnik je ispitanicima podijeljen putem profesionalnih mreža i društvenih medija koje koriste članovi RISE istraživačkog tima u razdoblju od 1. kolovoza 2018. do 30. listopada 2018. Upitnik je ispunilo 26 društvenih poduzetnika. Budući da su ispitanici upitniku pristupili potpuno anonimno, analiza upitnika ne može pokazati geografsku distribuciju ispitanika niti pregled drugih podataka povezanih s društvenim poduzećima.

Nadolazećim ćemo poglavljima, koja predstavljaju teme iz upitnika, prikazati glavne zaključke.

1. Što bi društveni poduzetnici napravili drukčije da ponovno pokreću društveno poduzeće?

a) Više pažnje posvetiti tržištu

Prilikom pokretanja društvenog poduzeća tržište je često u pozadini jer su društveni poduzetnici u većoj mjeri usredotočeni na ostvarenje društvene misije. Nekoliko je društvenih poduzetnika naglasilo da bi prije pokretanja pothvata detaljnije istražili tržište i cijene te bi prema tome kvalitetnije razvili i prilagodili poslovni plan. Drugi su kazali da bi ograničili broj proizvoda ili usluga koje u isto vrijeme nude. Tržišni odnosi nisu fiksni, već se neprestano mijenjaju. Iskustva ispitanika su pokazala da kada nisu dovoljno pažnje posvećivali promjenama na tržištu, novoj potražnji ili pak konkurenciji, izgubili su svoju tržišnu poziciju.

b) Više pažnje posvetiti timu, suradnicima i suosnivačima

U društvenim je poduzećima često slučaj da jedna ili tek nekoliko osoba zna što se događa. Tomu je posebno tako kada osnivač, karizmatični vođa nehotice koncentrira preveliku moć. Ukoliko ta osoba ode, teško je ponovno postaviti novi proces učinkovitog upravljanja. Neki su ispitanici kazali da bi pažljivije birali suradnike i suosnivače. Općenito, puno je više pažnje potrebno posvetiti razvoju tima, delegiranju odgovornosti i uloga te stvaranju bolje sinergije između radnika i/ili članova tima.

c) Uzmite dovoljno vremena za pripremu i procjenu svake situacije

Ispitanici su navodili da dobra strategija traži dovoljno vremena za pripremu, istraživanje i razgovor s drugim stručnjacima, posebno iz financija i marketinga. Potrebno je izbjegavati žurbu kroz korake u procesu jer je ona najčešće kontraproduktivna. Tomu je posebno tako kada se previše pritišće radnike ili kada se stvaraju nerealni planovi i rokovi, što brzo može dovesti do izgaranja. Drugi su pak kazali da prerano širenje nije dobro i da su zbog toga propali.

d) Odabir ispravnog pravnog oblika

Neki od društvenih poduzetnika smatraju da odabir pravnog oblika može utjecati na putanju pothvata. Primjerice, neki su kazali da bi sad radije odabrali profitni oblik jer su bili suočeni s mnoštvom prepreka kada su djelovali kao neprofitni. Međutim, tu ključnu ulogu ima kontekst koji uvelike ovisi o vanjskom sustavu, zakonodavnoj, institucionalnoj i političkoj okolini. Vrlo je važno da prije osnivanja entiteta dobro poznate prednosti i mane svakog pravnog oblika u svojoj državi ili regiji.

e) Bolje upravljanje financijama

Mnogi iskusni društveni poduzetnici imali su poteškoća s financijama. Jedni ne bi ponovno osnivali društveno poduzeće bez dovoljno početnog kapitala. Drugi su kazali da bi napravili bolju selekciju „besplatnog“ novca i donacija radi boljeg popunjavanja praznina koje su imali u prihodima. Treći bi pažljivije promislili o donacijama za koje se natječu da im se ne bi dogodilo da im primanje jedne donacije onemogući natjecanja za druge donacije. Četvrti napominju da ne bi štedjeli, već bi više trošili s ciljem stvaranja još više novca. Peti napominju da bi od početka bolje upoznali klijente, tako da znaju kolike i koliko česte prihode mogu očekivati.

f) Imati labaviji pristup

Pojedini su društveni poduzetnici spomenuli da bi vjerojatno olabavili poglede o tome što je potrebno napraviti. Smatraju da očekivanja da se stvari moraju napraviti na točno određen način mogu dovesti do toga da propustite dobre prilike koje putem mogu nastati.

g) Ništa

Jedan od petero društvenih poduzetnika u našem uzorku ne bi mijenjao ništa da ponovno pokreće društveno poduzeće. Smatraju da su napravili sve što su mogli, a da su vanjske okolnosti razlog neuspjeha. Neke od naših studija slučajeva pokazuju jednako iskustvo, primjerice kad promjene političke klime, javnih politika i vladinih zahtjeva uzrokuju prestanak temeljnih aktivnosti društvenog poduzeća. U nekim je slučajevima prestanak pothvata najprirodnija stvar.

2. Financijska potpora i mentorska podrška kao pomoć u pokretanju društvenog poduzeća

Velika većina društvenih poduzeća u našem uzorku koristila je neki oblik financijske potpore kad su započinjali pothvat. Ta je financijska potpora uglavnom mala, namijenjena pokrivanju početnih operativnih troškova. Društvena poduzeća koriste različite oblike financijske potpore, kao što su donacije (javni izvori, europski izvori, privatni izvori), zajmovi, kapitalna ulaganja i nagrade osvojene na različitim programima. Približno jedna petina društvenih poduzetnika iz našeg uzorka nije imala nikakvu financijsku potporu kad su započinjali pothvat.

S druge strane, tek je trećina onih koji su imali financijsku potporu imala i mentorsku podršku kao dio potpore. Kada je postojala, mentorska je podrška uključivala pomoć u razvoju poslovnog plana, jačanju kapaciteta, razvoju

marketinškog plana ili pomoć u umrežavanju. Društvenim je poduzetnicima ona puno pomogla da postanu vještiji u financijskim pitanjima.

Društveni se poduzetnici u mnogim slučajevima oslanjaju ne različite oblike neformalne pomoći i podrške, vjerojatno zato da nadopune izostanak podrške koja bi pratila početnu financijsku potporu. Primjerice, društvena poduzeća osnovana od strane OCD-a primaju podršku svojih osnivača ili sestrinskih organizacija. To znači da je znanje prenijeto u novu organizaciju, ali i da je upareno s vrijednostima i poslovnim praksama poduzeća. Društvena poduzeća koriste pomoć partnerskih organizacija, mreža, platformi i različitih nefinancijskih programa u kojima sudjeluju. Mnogi su kazali da su savjeti, prijedlozi i dijeljenje iskustava od presudne važnosti, posebno u počecima.

3. Uobičajene pogreške društvenih poduzeća

Prvi je niz uobičajenih pogrešaka koji ispitanici ističu povezan s nedostatkom svijesti o tome da je društveno poduzeće pravo poduzeće te da ga u skladu s time treba voditi i tako njime upravljati. Čini im se da se društvena poduzeća u prevelikoj mjeri oslanjaju na europske fondove, državni proračun i druge izvore donacija. Nadalje, rijetko poduzimaju rizik kakav se očekuje od poduzetnika te se ni ne ponašaju kao tipično poduzeće. Neki su ispitanici kazali da društvena poduzeća nisu komercijalna u dovoljnoj mjeri. To uglavnom znači da društveni poduzetnici nastoje misliti da se važnije baviti društvenom komponentnom nego poduzetničkom.

Jednako tako, proizvodi i usluge koje društveno poduzeće nudi trebali bi biti dobre kvalitete i pravedne cijene umjesto da svoju slabu tržišnu poziciju temelje na društvenom aspektu proizvoda ili usluge. To dovodi do manje konkurentnosti, što su neki ispitanici također napomenuli. Ne valja se ponašati kao socijalna ili dobrotvorna organizacija kojoj nedostaje poduzetničke kulture i ponašanja. Percepcija većine društvenih poduzeća jest da ona i dalje održavaju „kulturu milostinje“.

„Većina društvenih poduzeća započinje kao dobrotvorne organizacije te se njima upravlja jednako kao i dobrotvornim organizacijama, samo one predstavljaju neki dodatni program.“

Drugo, vrlo česta pogreška leži u činjenici da društveni poduzetnici imaju previše nereálnih očekivanja te su nereálno optimistični („*Bit će drukčije kad mi to napravimo!*“). Osim toga, često se događa da društveni poduzetnici ne definiraju dovoljno jasno svoju misiju ni društvene ni gospodarske ciljeve. Riječ je o tome, kazali su pojedini ispitanici, da se „*glava ne uskladi sa srcem*“, odnosno da su

društveni poduzetnici često vođeni društvenom vizijom i ne razmišljaju previše o tome koliko je ona ukorijenjena u stvarni kontekst. Društvena poduzeća često imaju dobre ideje, ali zaborave razviti realističan poslovni plan.

Treći je niz pogrešaka povezan s nedostatnim kapacitetima društvenih poduzeća, odnosno s nedostatnim obrazovanjem zaposlenika. Posebno se ističe manjak znanja i iskustva u poduzetništvu, poslovnom upravljanju i marketingu. To se odražava u tome što se ne uzima dovoljno vremena za primjereno planiranje, kao ni za rješavanje problema, što je tipično u poslovnim modelima. Neki su ispitanici kazali da bi društvena poduzeća trebala tražiti više poduzetničke podrške, a ne samo društvenopoduzetničke.

„Društvena poduzeća često griješe u tome što unaprijed ne procjenjuju primjereno prilike pa onda vrijedne resurse i vrijeme troše na činjenje pogrešaka koje su se mogle izbjeći.“

Ispitanici su kazali da društveno poduzeće može činiti pogreške i tako što ne dijeli (informacije, znanje, resurse, iskustvo) i što ne surađuje s drugim organizacijama i društvenim poduzećima. Učestala je pogreška i nedostatak mentorstva unutar organizacija. Društvena su poduzeća nerijetko usredotočena na povećanje poslovanja, a ne na ostvarivanje utjecaja. Jednako tako, ne ulažu dovoljno napora u promociju svoga rada, proizvoda i utjecaja pa često drugi faktori, kao što su lokalne vlasti, uzimaju zasluge za promociju svoje podrške društvenim poduzećima i tako ostvaruju političke poene.

4. Najbolji savjet onima koji pokreću društveno poduzeće

Ispitanici su ponudili mnoštvo savjeta koji mogu početnicima u društvenom poduzetništvu pomoći otkloniti uobičajene pogreške i propuste koje su drugi činili. Većina se tih savjeta odnosi na pronalaženje ravnoteže između društvenih i poduzetničkih komponenti. Ispitanici posebno važnima smatraju savjete koji govore da je potrebno više pažnje posvetiti poslovnim procesima, učenju o specifičnim aspektima vođenja poslovanja, kao što određivanje cijena, klijenti, tržišna konkurencija i marketing. Dio je ispitanika naglasio važnost osobnih vještina i predanost društvenih poduzetnika, ali i važnost kontakata, partnera i mreža, koji mogu biti ključni izvor informacija, savjeta i podrške prilikom pokretanja pothvata. Donosimo izbor savjeta u izvornom obliku:

„Razgovarajte sa što je više moguće ljudi o njihovim iskustvima. Usredotočite se na komercijalnu stranu, uključite se u poslovno planiranje i poslovne procese.“

„Razgovarajte s mnogo ljudi. Vrlo korisne stvari možete čuti od ljudi koji su isto prolazili prije vas. Planirajte, planirajte, planirajte! Odvojite dovoljno vremena za izradu studija izvodivosti i za izradu poslovnih planova. Previše često društvena poduzeća kreću zato jer je netko vrlo strastven oko društvene strane, ali gospodarskoj strani ne posveti dovoljno pažnje – a to je ključno za održivost.“

„Potrudite se da imate dobar poslovni plan koji će poduzeću donijeti financijsku stabilnost na tržištu te planirajte donacije koje će vam pomoći da ostvarite društvene ciljeve. Ponašajte se kao da je riječ o poslovanju... što i jest.“

„Uzmite dovoljno vremena za procjene, analize i kalkulacije proizvoda i usluga koje nudite. Nema smisla prodavati bez povrata.“

„Razradite poslovni model, razmislite o financijama, zatražite pomoć nekog s poslovnim iskustvom, naviknite se na malo spavanja.“

„Slušajte računovođu. Računovođa mi je kazao da posao neće ići jer su poslovni prostori premali... Bio je u pravu, ali sam svejedno otvorio.“

„Imajte jasno definiranu ciljanu skupinu, bazu potrošaču te proizvod ili uslugu.“

„Mudro birajte članove tima, istražite tržište, slušajte starije poduzetnike i budite informirani. Potpišite ugovore!“

„Ne zapošljavajte prijatelje. S prijateljima razgovarajte o svojim poslovnim pretpostavkama. Zatražite i podršku nekoj iskusnijem. Puno čitajte.“

„Ne preskačite istraživanje tržišta. Mnogi su to napravili i brzo krenuli na naredne korake da bi na kraju zaključili da na tržištu nema mjesta za njih.“

„Nemojte biti opsjednuti društvenim aspektom svoga rada i misliti da zaslužuje da ga se financira. Vrlo je teško istovremeno provoditi društvenu misiju i stvarati profitabilno poduzeće. Fleksibilnost vam omogućuje da budete spremni za nove ideje koje mogu imati značajni društveni utjecaj, dok istovremeno stvarate održivo poduzeće.“

„Pronađite ulagača i ne pokušavajte sve sami.“

„Usredotočite se na ono što radite. Ne brinite o tome što rade drugi ljudi. Manje nagrada, a veća prodaja i više zadovoljnih korisnika.“

„Pripremite se za puno prepreka i izazova, ali ne zaboravite na vlastita obilježja i način na koji poslujete. Iskoristite svaku priliku te ujedinite snage sa što je više moguće lokalnih i međunarodnih partnera.“

„Budite ustrajni.“

BIBLIOGRAFIJA

Lopez de Alba, L. et al. (2017) "The Causes of Failure in Mexican Social Enterprises", Mexico: Failure Institute

Olaison, L. & Sørensen, B. (2014) "The abject of entrepreneurship: failure iasco, fraud", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 20(2): 193 – 211.

Rykaszewski, S., Ma, M., Shen, Y. (2013) "Failure in Social Enterprises", *SEE Change Magazine*, Toronto University

Seanor, P., Meaton, J. (2008) "Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise", *Social Enterprise Journal* 4(1): 24-40.

Stevens, G. & Burley, J. (1997) "3000. Raw Ideas = 1 Commercial Success!", *Research Technology Management* 40(3): 16-27.

Web sources:

EOI blogs 'Learning from failure', available at <http://www.eoi.es/blogs/imsd/learning-from-failure/> (accessed on April 28, 2018)

Davis-Hancock, Z. (2017) 'Social Enterprises: Points of failure to protect against', available at: <http://www.gravisinsightsaustralia.com/live-blog/2017/1/26/social-enterprises-points-of-failure-to-protect-against> (accessed April 28, 2018)

UnLtd for social entrepreneurs, 'Exploring: Social Entrepreneurs and Failure', available at: https://drive.google.com/drive/folders/1XdxcWafhidP_TX--CDPhcn1HR58axium

Farmakis, E. (2014) "Failing up' for social enterprise success'

Failure Institute, available at: <https://thefailureinstitute.com/>

Fuckup Nights, available at: <http://fuckupnights.com/>

McCambridge, R. (2013) Why This Small Social Enterprise Failed, *Nonprofit Quarterly*, available at: <https://nonprofitquarterly.org/2013/07/22/why-this-small-social-enterprise-failed/>

Kamenetz, A. (2013) Ways To Avoid Failure, From Social Enterprises That Didn't, Fast Company, available at: <https://www.fastcompany.com/3016757/5-ways-to-avoid-failure-from-social-enterprises-that-didnt>

The Grantsmanship Center (1996) 'Famous last words of failed social entrepreneurs', Available at: https://www.tgci.com/sites/default/files/pdf/Famous%20Last%20Words%20of%20Failed%20Social%20Entrepreneurs_1.pdf

Gasca, L. (2015) 'When Awards and Idealism Aren't Enough: My social enterprise earned a ton of public acclaim – but it was missing something even more important', Next Billion, Available at: <https://nextbillion.net/when-awards-and-idealism-arent-enough/>

Cain, M. (2014) 'Five reasons social enterprises fail', The Guardian, Available at: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/jun/28/five-reasons-social-enterprises-fail-business>

Cahalane, C. (2013) Why we must talk more about failure in social enterprise, The Guardian, Available at: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/feb/11/failure-social-enterprise>