



RISE  
Realities in Social Enterprise

# IZOBRAŽEVALNI PRIROČNIK

v1.0

Davorka Vidović (ACT Grupa)  
Teo Petričević (ACT Grupa)  
John Kearns (PARTAS)  
Tomaž Šiftar (Društvo CONNECT, so.p.)

# 1/ UVOD

## Kdo smo in kaj je projekt RISE?

Socialno podjetništvo je inovativen način za reševanje različnih gospodarskih, izobraževalnih, zdravstvenih in okoljskih problemov v lokalnih skupnostih. Te probleme rešuje s povezovanjem in uporabo trajnostnih poslovnih modelov. Dobiček od prodaje izdelkov ali storitev je namenjen doseganju jasnih družbenih ciljev. To pomeni, da pridobljena sredstva ne služijo povečanju premoženja posameznikov ampak se vlagajo v družbeno koristne namene, kot so zaposlovanje oseb, ki imajo težave pri iskanju zaposlitve, socialne in zdravstvene storitve, izobraževanje, varstvo okolja in kulturne dejavnosti v skupnosti.

Podjetniško izobraževanje v Evropi na splošno ni razvito, še posebej pa to velja za področje socialnega podjetništva. Obstaja velika potreba po materialih, ki bodo služili kot priročniki za to vrsto izobraževanja. Na tej točki imajo odrasli učenci in učitelji kakovosten dostop do informacij, ki predstavljajo trenutno stanje socialnih podjetij v državah Evropske unije (EU) - preko različnih raziskav, mapiranja, interaktivnih modelov itd. Teh materialov, ki predstavljajo tehnične informacije in pozitivne primere, bo v prihodnosti zagotovo še več. Kot arhitekti in trenerji socialnih podjetij pogrešamo informacije o naučenih lekcijah iz različnih študij primerov na področju zakonskega, pravnega, institucionalnega, finančnega in praktičnega okvira socialnih podjetij in različnih razlogov, zaradi katerih socialna podjetja niso postala uspešna. Ker nihče ne raziskuje in ne gradi podatkovnih baz o socialnih podjetjih, ki jih gledamo in proučujemo iz različnih vidikov, zakaj ne bi spremenili paradigme in spodbujali socialna podjetja in socialno podjetništvo na način, da bi prikazali tudi slabe primere, ki so iz različnih razlogov propadli? Zakaj tega ne bi uporabili kot vzgojni model in učili druge, naj ne ponavljajo istih napak? Prav tako želimo posodobiti izobraževalne in pedagoške spretnosti naših zaposlenih, nadgraditi pedagoške pristope in pridobiti nove dragocene informacije o socialnih podjetjih, ki so iz različnih razlogov propadla. Izobraževalni priročnik pred vami vam bo priskrbel najnovejše informacije o neuspešnih modelih socialnih podjetij v državah EU ter lekcije, katere smo se naučili skozi raziskovanje.

Lekcije so v obliki nasvetov in rešitev za poslovni uspeh. Priročnik je namenjen odraslim učiteljem in trenerjem iz držav EU, ki so vključeni v podjetniško izobraževanje.

Publikacija v vaših rokah je nastala v okviru projekta »RISE - Realities in Social Enterprise«, ki je bil financiran v okviru programa ERASMUS +, ključna aktivnost 2 Sodelovanje za inovacije in izmenjava dobrih praks. Namen projekta je ustvariti znanje o socialnih podjetjih, ki temelji na dokazih in ustvariti nove učne načrte ter učna orodja za socialna podjetja. Posebej se osredotoča na socialna podjetja iz EU, ki so končala svoje dejavnosti, saj menimo, da lahko ovire s katerimi se srečujejo, služijo kot učne lekcije za socialna podjetja, ki se spopadajo z različnimi izzivi. Poseben cilj tega projekta je bil spodbujati (socialno) podjetniško izobraževanje v EU z oblikovanjem, produkcijo in razširjanjem izobraževanja. Ta projekt sledi agendi strategije Evropa 2020 o socialni vključenosti, solidarnosti, boju proti brezposelnosti in posodobitvi izobraževanja.

Projekt temelji na partnerstvu med organizacijami iz različnih držav EU: PARTAS - Get Tallaght Co-operative Limited iz Irske, Društvo CONNECT iz Slovenije in ACT Groupa iz Hrvaške. Vse organizacije so uspešna socialna podjetja, ki so se v zadnjih 15 do 20 letih razvila v podporne organizacije za socialno podjetništvo, inkubatorje in pospeševalnike za podjetja z družbenim učinkom (impact enterprise). Imajo več kot 500 podprtih socialnih podjetij in 20.000 podprtih oseb iz prikrajšanih skupin, ki so bile vključene v procese usposabljanja in zaposlovanja. Študijo je izvedla skupina štirih raziskovalcev iz teh organizacij.

Da bi ugotovili, katere so glavne naučene lekcije socialnih podjetij, ki so propadla ali se resno borijo za preživetje, smo izvedli študijo, ki je trajala od januarja do aprila 2018. Študija je temeljila na kvalitativnem in interpretativnem metodološkem pristopu ter uporabila poglobljene intervjuje kot glavno tehniko zbiranja podatkov. Izvedli smo intervjuje s ključnimi akterji - osebami, ki so bile vključene v ta 'propadajoča' socialna podjetja, kot ustanovitelji, direktorji, menedžerji, člani upravnega odbora itd. Z uporabo strategije snežne kepe smo upali, da bomo vključili okoli 20 socialnih podjetij iz vse Evrope. Evropi. Uspelo nam je identificirati in kontaktirati skoraj 25 takšnih socialnih podjetij, vendar so mnogi zavrnil sodelovanje v tej študiji. Na koncu je bilo kot študije primerov vključenih enajst socialnih podjetij in ta priročnik temelji na njihovih izkušnjah. Ta socialna podjetja so delovala na

Hrvaškem, Irskem, v Romuniji, Srbiji in Sloveniji. Vsi so prosili, da ostanejo anonimni.

Specifičen cilj tega projekta je spodbujanje (socialno) podjetniškega izobraževanja v EU z oblikovanjem, produkcijo in razširjanjem izobraževalnega gradiva. Upamo, da bo z uporabo tega priročnika za učenje veliko trenerjev pomagalo pri širjenju znanja in povečanju lastnih zmogljivosti za upravljanje socialnih podjetij. Prav tako želimo podpreti inovacije in izboljšanje kakovosti poučevanja in usposabljanja na področju izobraževanja odraslih. Nenazadnje želimo tistim, ki se spopadajo s trgom dela, predvsem brezposelnim odraslim učencem, zagotoviti sodobno podjetniško učenje, posodobljeno z izobraževalnimi standardi EU.

## 2/ KAJ JE SOCIALNO PODJETJE IN ZAKAJ GA POTREBUJEMO?

Na začetku 21. stoletja je svet, v katerem živimo, postal tehnološko napreden na način, ki si ga pred nekaj desetletji nismo mogli zamisliti. Tudi svet ni bil nikoli tako bogat. Vendar pa niso vsi sposobni čutiti koristi te rasti in razvoja. Paradoksalno je, da se velika večina prebivalstva dnevno bori s čistim preživetjem. Celotna večina razvitih držav se sooča z revščino, neenakostjo in socialno marginalizacijo različnih skupin. Veliko socialnih potreb ni bilo obravnavanih s strani veljavnih vladnih programov in ukrepov po vsem svetu. Ker prevladujoči ekonomski model spodbuja krčenje javnih izdatkov v zadnjih nekaj desetletjih, socialni programi držav ostajajo nezadostni in pomanjkljivi pri reševanju nastajajočih socialnih problemov in potreb.

V tem kontekstu je udeležba državljanov postala pomembnejša in učinkovitejša, saj se pobude od spodaj navzgor preko različnih organizacijskih modelov in odzivov spreminjajo v učinkovite akterje socialne vključenosti in razvoja lokalnih skupnosti. To je rojstno mesto socialnih podjetij, ki so se kot koncept in poseben model pojavila v Evropi v začetku 90. let. Obstaja veliko definicij socialnega podjetja, na voljo je tudi obsežna akademska literatura o teh pojavih, za tiste ki jih zanima poglobljanje znanja. V tej študiji jih bomo poskušali predstaviti kratko in enostavno.

Za razliko od drugih »od spodaj navzgor« organizacij, organizacij tretjega sektorja ali organizacij civilne družbe, ki so v veliki meri odvisne od zunanjega financiranja, socialno podjetje temelji na gospodarskih dejavnostih in deluje na trgu. V nasprotju z drugimi zasebnimi tržnimi subjekti, socialno podjetje uporablja presežek za reinvestiranje v (druge) dejavnosti, ki uresničujejo družbeno poslanstvo podjetja in povečujejo družbeni učinek. Družbeni cilji, ki obravnavajo družbeno potrebo, so glavni namen in motivacija socialnega podjetja. Gospodarske dejavnosti so potrebne za doseg teh ciljev, ustvarjanje prihodkov in pozitivno poslovanje pa bo omogočalo trajnost socialnega podjetja.

V Evropi so socialna podjetja tesno povezana in izhajajo iz tradicije socialne ekonomije, za katero so značilna načela in vrednote, kot so solidarnost, primat ljudi nad kapitalom ter demokratično in participativno upravljanje. Na

evropski ravni pristop socialne ekonomije vključuje subjekte, kot so zadruga, društva in fundacije.

V zadnjih letih je Evropska komisija opredelila socialno podjetje kot „dejavnik v socialni ekonomiji, katerega glavni cilj je imeti družbeni učinek, namesto ustvarjanja dobička za svoje lastnike ali delničarje. Deluje tako, da tržišču ponuja blago in storitve na podjetniški in inovativen način ter svoje dobičke uporablja predvsem za doseganje družbenih ciljev. Upravlja se na odprt in odgovoren način ter vključuje zaposlene, potrošnike in zainteresirane strani, na katere vplivajo komercialne dejavnosti podjetja“ (Sporočilo Komisije, 2011/682 končno).

Dejavnosti socialnega podjetja so obsežne. Podjetja se lahko spopadajo z družbenimi in okoljskimi vprašanji; izpolnjevanje javnih naročil za zagotavljanje družbenih storitev; ustvarjanje delovnih mest in zagotavljanje storitev, tudi tistim, ki so najbolj marginalizirani; kot tudi izvajanje programov v okviru neprofitnih organizacij za financiranje družbenih misij.

Organizacijska velikost, proračuni in obseg storitev se lahko zelo razlikujejo. Razpon socialnih podjetij, ki obstajajo, je mogoče razdeliti na šest kategorij, kot je opisano spodaj. Treba je opozoriti, da nekatera socialna podjetja spadajo v več kot eno kategorijo.

- I. Razvoj skupnosti
- II. Socialno podjetništvo
- III. Delavska integracija
- IV. Ponujanje storitev državi
- V. Razvoj podjetništva
- VI. Zaščita okolja

Kljub povečanju pomena v zadnjih nekaj desetletjih, socialna podjetja še vedno trpijo zaradi številnih težav, ki ovirajo njihov polni potencial. Prihaja do nizke stopnje prepoznavnosti in pomanjkanja skladnosti in medsebojne povezanosti med ustreznimi zainteresiranimi stranmi. Še vedno se socialna podjetja obravnava kot nišo, ko gre za izobraževalni sistem in zadeve v zvezi z gospodarstvom in podjetništvom, s čimer se zmanjša možnost promocije le-teh kot katalizatorje inovacij in vključenosti. Obstaja tudi pomanjkanje specifičnih priložnosti za usposabljanje, ki so razvite posebej za ta sektor. Razumevanje socialnega podjetja mora preseči abstraktno filozofijo, za katero se na splošno domneva, da je smiselna, da bi bolje razumeli konkretne primere socialnega podjetja na delovnem mestu v družbi in njihov vpliv na skupnosti. Prepričani smo, da lahko boljše razumevanje

težav s katerimi se soočajo socialna podjetja, skupaj z vzroki za neuspeh, osvetlijo kje so potrebni ukrepi in podpora, da se zagotovi nadaljnji zagon rasti v sektorju.

Strokovna skupina Evropske komisije za socialno podjetništvo (GECES) je leta 2016 objavila poziv k ukrepom „Prihodnost socialnih podjetij in družbenega gospodarstva“. Poziv je zagovarjal evropski akcijski načrt za družbeno gospodarstvo in socialna podjetja, ki bi spodbujal ugodno okolje za socialna podjetja. Osredotočil se je na štiri tematska področja:

- povečanje vidljivosti in prepoznavnosti socialnih podjetij;
- dostop do financiranja;
- omogočanje pravnih in regulativnih okvirov;
- spodbujanje mednarodnega razvoja in rasti.

Komisija OECD / EU je leta 2017 objavila poročilo z naslovom „Spodbujanje razvoja socialnih podjetij“, ki ugotavlja, da so neenakost in trajna brezposelnost za ranljive skupine postali prednostni politični vprašanji, ne le v zvezi s socialno pravičnostjo ampak tudi z gospodarsko rastjo. Socialna podjetja so se kot dolgotrajni akterji vključujoče rasti izkazala za izjemno odporna glede na gospodarske težave. Z načrtovanjem se socialna podjetja na inovativne načine spopadajo s socialno-ekonomskimi izzivi in spodbujajo državljane, da postanejo del rešitve.

Evropska komisija podpira socialno podjetništvo in njegov potencial za vključevanje in inovacije ter si aktivno prizadeva spodbuditi države članice, da podprejo rast socialnih podjetij v njihovih gospodarstvih. Vendar pa so bili odzivi in ukrepi držav članic včasih občasni in polovični. Prišlo je do neskladja med željami Evropske komisije in Evropskega parlamenta, da bi socialna podjetja postala bolj delujoč del evropskega gospodarstva ter (ne) odzivi posameznih držav članic. Upamo, da lahko prispevamo k večji ozaveščenosti o potencialu, ki ga socialna podjetja ponujajo in k temu, da ostane socialno podjetništvo prioriteta pri oblikovanju politik.

### 3/ ZAKAJ JE „NEUSPEH“ POMEMBEN IN KAKO SE LAHKO IZ NJEGA UČIMO?

*“Neuspeh je pomemben za razumevanje zgodbe o socialnem podjetništvu in za širjenje te zgodbe....”*

V svetu socialnih podjetnikov se zelo redko govori o „neuspehu“. Namenoma uporabljamo narekovaje - ker smo prepričani, da je ta izraz neupravičeno napolnjen z veliko negativnimi konotacijami in napačnimi razumevanji ter tako prikriva dejstvo da so „neuspehi“ naravni del ne samo poslovanja, temveč tudi življenja kot celote in kot velik vir učenja in rasti.

Diskurz o socialnih podjetjih, ne glede na to, s katere strani prihaja (akademski, javni, sektor civilne družbe ...), je poln zgodb o uspehu ali najboljših modelih in primerih. Ti dobro služijo, da pokažejo kaj je socialno podjetništvo in navdihujejo druge za aktivacijo v sektorju. Vendar pa mi menimo, da je tudi neuspeh pomemben. S tem, ko naredimo neuspeh viden in začnemo o neuspehu govoriti, se lahko naučimo veliko o delovanju socialnih podjetij v resničnem svetu. Kot so opazili drugi avtorji, je „poznavanje nečesa, česar ne smete storiti, vrednejše kot vedeti, kaj bi morali storiti ...“ (Davis-Hancock, 2017).

Akademski članki, ki se ukvarjajo s temo neuspeha socialnih podjetij so zelo redki<sup>1</sup>, kar pomeni, da jih je še manj od tistih, ki analizirajo neuspešna komercialna podjetja in njihove dejavnosti<sup>2</sup>. V zadnjem času lahko opazimo vzpon nekaterih novih pobud po svetu, ki skušajo destigmatizirati „neuspeh“ in se pogovarjati o težavah in neuspehih (socialnih) podjetij, medtem ko poskušajo ustvariti trajnostno poslovanje. Eden najbolj priljubljenih poskusov je bil zagotovo »Fuckup Nights « - gibanje, ki temelji na seriji dogodkov, kjer ljudje delijo svoje zgodbe o poklicnih neuspehih<sup>3</sup>. *TDo danes je Fuckup Nights postal resnično globalno gibanje s 251 mesti iz 79 držav. V letu 2014 je iz te pobude nastal Inštitut za neuspeh, namenjen raziskavam in pripravi*

---

<sup>1</sup> Kot so Seanor & Meaton, 2008 ali Rykaszewski, et al, 2013.

<sup>2</sup> Glej: Stevens & Burley, 1997; Olaison & Sorensen, 2014.

<sup>3</sup> Glej: <https://fuckupnights.com/>



*poročil ter podatkovnih baz o neuspehih v poslovanju*<sup>4</sup>. V okviru svojih raziskovalnih študij so se osredotočili tudi na socialno podjetništvo in socialna podjetja. Z ekipo akademskih raziskovalcev so objavili poročilo „Vzroki za neuspeh v mehiških socialnih podjetjih“ in vključili socialna podjetja, ki so doživela kakršen koli neuspeh. Ugotovitve študije so pokazale, da so najpomembnejši razlogi za neuspeh, z vidika socialnih podjetnikov, pomanjkanje virov in infrastrukture na eni strani ter konteksta na drugi strani. Bili so tudi drugi poskusi, ki so bili namenjeni ugotavljanju glavnih razlogov za neuspeh socialnih podjetij in izpostavljanju učnih priložnosti. Ti so večinoma prihajali iz različnih svetovalnih podjetij ali podpornih organizacij, vendar brez jasne metodologije<sup>5</sup>. Prav tako lahko najdete različna besedila napisana s strani socialnih podjetnikov, v katerih opisujejo svoje "neuspehe" in lekcije, ki so se jih naučili<sup>6</sup>.

Neuspeh je precej pogost v poslovnem svetu. Po nekaterih ugotovitvah se v svetovnem povprečju približno 75% podjetij zapre v dveh letih (Lopez de Alba, L. et al., 2017). Obstajajo nekatere predpostavke, da se podobni trendi pojavljajo tudi pri socialnih podjetjih.

Kljub temu, da se razlogi za neuspeh socialnega podjetja lahko združijo s tistimi v poslovnem sektorju, so pa lahko tudi precej drugačni. Poleg tega lahko posledice neuspešnega socialnega podjetja vplivajo na lokalno skupnost in družbo na zelo specifične načine - saj vključujejo ranljive družbene skupine in različne zainteresirane strani v lokalni skupnosti. Neuspeh pri socialnem podjetju lahko škoduje družbenemu kapitalu, zavira zaupanje in povečuje razočaranje in apatijo.

Obstaja pa tudi interes, da se socialna podjetja predstavijo le kot uspešen podvig. To pogosto prihaja iz donatorskih skupin, pa tudi od vladnih agencij, ki želijo upravičiti namen vloženega denarja v sektor.

Vendar pa se vrnimo k začetkom tega poglavja - neuspeh je pogosto viden le enodimenzionalno, ne s polnim potencialom za učenje in rast, kot je v bistvu. Kot je dejala Cahalane v svojem članku »Mislim da, če ne boš neuspešen, ne boš inovativen. Res uspešni socialni podjetniki večkrat propadejo.« (Cahalane, 2013)

---

<sup>4</sup> Glej: <https://thefailureinstitute.com/>

<sup>5</sup> Kot na primer: Kemenetz, 2013; McCambridge, 2013; UnLtd for social entrepreneurs

<sup>6</sup> Za primer glej: Gasca, 2015; Cain, 2014.

Neuspešno socialno podjetje je mogoče opredeliti na več načinov, in zdelo se nam je, da preprosta definicija, ki jo ponujajo Rykaszewski, et al. (2013) zelo dobro oriše njegove glavne značilnosti - za neuspeh socialnega podjetja je značilna »nezmožnost izgradnje profitabilnega, samozadostnega podjetja, ki uresničuje svoje vnaprej določene socialne cilje«. Ta opredelitev obravnava usklajevanje med socialnimi in gospodarskimi cilji, ki zelo pogosto predstavlja ključni problem pri razvoju uspešnega socialnega podjetja.

Če ste novi socialni podjetnik ali če se trudite to postati, vas želimo z izkušnjami zbranimi v tem priročniku, usmeriti skozi ovire v organizaciji in slabosti konteksta v katerem delujete in vam delo vsaj nekako olajšati. Upamo, da vas to ne bo odvrnilo na vaši poti ampak nasprotno, iskreno verjamemo, da vas bo napolnilo z navdihom in obnovljenim pogumom. Zato, ker svet čaka na nove velike ideje, ki jih je treba udejanjiti v praksi in tako ustvariti boljše življenje in boljše skupnosti. Neuspeh je tako samo del te poti.

## 4/ PRIDOBLEJENA SPOZNANJA I.

### Katera so skupna vprašanja v organizaciji in kako se z njimi spopasti?

Ena vrsta spoznanj iz neuspeha je povezana z notranjimi vprašanji socialnega podjetja in se večinoma nanaša na napake pri strateških usmeritvah in odločitvah ali na težave z upravljanjem in znotraj upravljanja. Poglejmo, katere so najpogostejše napake, kot jih vidijo socialni podjetniki.

#### 1. Strateške odločitve

---

##### *“Izbrali smo napačno ciljno skupino”*

Več socialnih podjetij je menilo, da niso izbrali ustrezne ciljne skupine, kar je povzročilo težave pri poslovanju. Toda, kaj to pomeni?

Večina socialnih podjetij, uporabljenih kot študije primerov za to publikacijo, so zagnale in ustanovile lokalne ali nacionalne nevladne organizacije (NVO). Zelo pogosto so bili sposobni črpati finančna sredstva, ki so jih zagotovili različni donatorji ali skladi ali celo lokalne oblasti (zelo redke, vendar se to tudi dogaja) za vzpostavitev novega socialnega podjetja. Tudi v nekaterih primerih je bila ustanovitev novega socialnega podjetja zadnji korak ali cilj projekta gospodarske krepitve, ki ga nevladna organizacija že nekaj časa izvaja. V vseh zgoraj navedenih primerih običajne zahteve financerjev vključujejo odločanje o „ciljni skupini“, torej tistih, ki bodo zaposleni ali vključeni v socialno podjetje. „Ciljna skupina“ se nanaša na vsaj eno socialno skupino, ki je označena kot ranljiva ali marginalizirana, predvsem zaradi njenega težkega dostopa do trga dela in običajno vključuje: dolgotrajno brezposelne, ženske stare 45 let ali več, invalide, podeželsko prebivalstvo, mlade nezaposlene, etnične, spolne ali druge manjšine, Rome, brezdomce, zapornike, samohranilce itd.

*“To je skupina starejših žensk.... Ne morete jih naučiti, kako izdelati moderne modne izdelke ... imajo svoje ideje ... Zelo težko je.”*

Na podlagi izkušenj iz naših študij primerov, izbira prave ciljne skupine ni lahka naloga in mora biti skrbno načrtovana in preiščena, zlasti v smislu njihovega obstoječega znanja, spretnosti, sposobnosti, kulturnih posebnosti, navad itd. V nekaterih primerih se je brezposelnim ženskam srednjih let ali starejšim zdelo precej težko sprejeti demokratično upravljanje podviga in / ali sodelovati pri upravljanju. S tako prakso nimajo resničnih izkušenj in jim je bilo zelo težko spremeniti svoje navade in stališča. Prav tako so bile zelo nerade, da bi se naučile kako sodelovati v upravljanju in prevzeti odgovornost pri sprejemanju odločitev, saj običajno "samo želijo imeti službo", brez zanimanja za kaj drugega. V drugih primerih je bila izbira Romov kot zaposlenih tudi zahtevna naloga. Pokazalo se je, da je močna tradicija romske kulture lahko ovira za njihovo vključevanje v nov podvig s specifičnimi vrednotami. Ker je bilo zaposlenih več Romov, so delovali kot enklava, ločena skupnost znotraj skupnosti, ki ni uspela razviti občutka pripadnosti in lastništva nad zadrugami v katerih so bili člani. Ustanovitelji niso predvideli, da je treba vključiti tako specifično etnično skupino z veliko več izobraževanja in mentorstva.

*“Če pogledamo s stališča uporabnikov, lahko socialno podjetje vidijo kot zunanji model in ga ne poznajo, niti se jim ne zdi pomembno da sodelujejo. Želijo samo službo in mesečno plačo in se strinjajo s katerim koli poslovnim modelom....”*

Pomembno je razmišljati o kratkoročnih ciljih, kot je zaposlovanje dveh, petih ali več ranljivih ljudi in jim dati kakršno koli delo, zagotoviti nekaj prihodkov in spremeniti trenutne okoliščine v njihovem življenju. Še bolj pomembno pa je, da upoštevamo dolgoročne učinke in ali bodo te osebe lahko sodelovale pri upravljanju socialnega podjetja, ali bodo lahko zagotovile trajnost in kako jih je mogoče spodbuditi, usposobiti ali podpirati za doseganje teh dolgoročnih ciljev. Prav tako je treba upoštevati, ali je izbrana ciljna skupina dobro motivirana za opravljanje določenih nalog, za učenje novih stvari in za delo z drugimi skupinami. Nazadnje je treba tudi upoštevati, ali je izbrana ciljna skupina učinkovita pri opravljanju nalog in če ne, kako se lahko kompenzira, da bi se dosegla trajnost poslovanja.

*“V upravljanju niso sodelovali... Za to bi morali biti izobraženi, morda potrebujejo 2-3 leta za izgradnjo svojih upravljaljskih zmogljivosti...”*

---

## ***“Izbrali smo premajhen trg”***

Izbira neustreznega trga je bila še ena najpogostejša napaka, ki so jo naši sogovorniki prepoznali. Kaj so s tem mislili? V nekaterih primerih so se socialna podjetja odločila za trg, ki je temeljil na določenem političnem ukrepu ali strateški usmeritvi, ki jo je spodbujala uprava. Tako eno, kot tudi drugo pa je začasno in spremenljivo. Eden od primerov je pokazal, da se je njihova osredotočenost le na zagotavljanje storitev na področju socialne revizije, ki je temeljila na novi državni politiki, ki je zahtevala poročila socialne revizije akterjev socialne ekonomije, slabo končala. V nekaj letih so izgubili trg, saj je vladna uprava postopoma liberalizirala svoje zahteve. V drugem primeru je socialno podjetje razvilo posebno storitev, ki je temeljila na pogodbi z lokalnimi oblastmi, da bi izboljšala zaščito lokalnih socialnih stanovanj. Toda ko je bil trg izkoriščen, se je socialno podjetje spopadlo s težavami in ni moglo več zagotoviti denarnega toka. Drugi primer je pokazal, kako je bil trg izbran glede na obstoječe vire, vendar brez pravega razmišljanja o tržnih težnjah v industriji. Ker je industrija - proizvodnja papirja / kartona v tem primeru - zelo odvisna od tehnologije, je hiter razvoj povzročil nove pristope in tehnike ter novo in dražjo opremo. Socialno podjetje je v zelo kratkem času postalo manj konkurenčno in začelo je izgubljati svoj delež na trgu.

Odločanje o tržni niši, ki jo želite zapolniti s svojimi izdelki ali storitvami, je treba skrbno izvesti. Mnogi anketiranci so poudarili, da bi imeli koristi od tržnih raziskav izvedenih pred ustanovitvijo podjetja. Te ugotovitve lahko ponudijo zelo koristen vpogled ali obstaja resnična potreba po vaših izdelkih in storitvah, kakšni so vaši konkurenti in njihovi deleži na trgu ter kakšni bodo prihodnji trendi, ki lahko vplivajo na vaše poslovanje.

Preoblikovanje iz ene tržne niše v drugo, bodisi z razširitvijo proizvodov ali storitev, bodisi z razvojem nove, običajno zahteva resne naložbe ali vsaj nekaj dodatnega finančnega kapitala, ki socialnim podjetjem ni lahko dostopen.

---

### ***“Nismo imeli poslovnega načrta”***

Dobro poslovno načrtovanje se ponavadi obravnava kot prvi korak pri razmišljanju o ustanovitvi lastnega podjetja. To je tudi nekaj, kar od prijaviteljev zahteva večina donatorjev ali skladov. Vendar pa med našimi anketiranci obstajajo ločena mnenja o tem vprašanju. Tisti, ki pred začetkom svojega socialnega podjetja niso razvili celovitega poslovnega načrta, menijo, da je to ena njihovih večjih napak. Menijo, da bi jim poslovno načrtovanje pomagalo napovedati nekatere ovire na poti in jih osveščati o stranskih učinkih nekaterih poslovnih odločitev. Po drugi strani pa je za tiste, ki so začeli svoje podjetje s poslovnim načrtom v žepu, poslovno načrtovanje ocenjeno kot precenjeno. Ni se jim zdelo, da bi jim to pomagalo, ampak skoraj nasprotno - bilo je breme, saj so svojemu poslovnemu načrtu želeli nekako slediti, medtem ko so stvari v praksi bile kaotične, niso bile povsem predvidljive in jih je bilo treba reševati ad hoc.

*“Poslovni načrt je bil povezan s projekti in so ga zahtevali donatorji in skladi. Toda za zgodnjo, začetno fazo ni bil smiseln. Koristno je poznati smer, kamor se želiš razvijati, vendar niso potrebni vsi koraki. Ustreznejše je, da ad hoc odločitve potekajo na podlagi resničnih potreb in ne na predvidevanjih ...”*

Torej, poslovno načrtovanje je dobro, vendar morda ni nujno za začetno fazo, kjer odločitve in ukrepi zahtevajo odmerek prilagodljivosti.

---

### ***“Nismo sledili lastni intuiciji”***

Ta scenarij se lahko uvrsti tudi na prvo mesto na tem seznamu, saj je to lahko ključno. Težava je seveda v tem, kako vedeti kdaj je to vaša intuicija in kdaj je to le euforija ali strah. To je zelo težko vedeti in ni recepta za vsakogar in za vse situacije. Vendar pa obstaja nekaj, kar vam je lahko na tem mestu v pomoč. Kadarkoli se počutite prisiljeni narediti korak v smer, ki vam ni všeč, ali kadar se počutite, da ogrožate nekaj pomembnega, kot so temeljne družbene vrednote organizacije, je lahko dobra odločitev korak nazaj in najti drugačno pot. V nekaterih primerih so socialni podjetniki menili,

da niso stali popolnoma za nekaterimi odločitvami. Čutili so veliko pritiskov s strani donatorjev, ki si prizadevajo za inovacije ali za povečanje delovanja v času in na način, na katerega socialno podjetje ni bilo pripravljeno. Takšen vpliv ni bil spodbuden, ampak povsem nasprotno - povzročil je negotovost in nestabilnost socialnega podjetja.

Kljub določenemu številu zdravih tveganj, ki gre z roko v roki s podjetništvom, nekatera tveganja niso smiselna in lahko vodijo vaše socialno podjetje v propad. Zato bodite prepričani, da stojite za svojimi odločitvami in tveganji, ki jih sprejemate.

*“Donator je želel, da bi odprli trgovino ... In ni se nam zdelo, da je to prava odločitev, da je to proti naši intuiciji. Odprli smo jo, vendar je v manj kot enem letu ustvarila dolgove.”*

---

### **“Izgubili smo zanimanje”**

To ni običajna situacija, vendar se je to zgodilo v nekaterih primerih vključenih v našo študijo. Običajno gre za nevladne organizacije, ki so zagnale in ustanovile socialno podjetje. V nekem trenutku jim je bila všeč zamisel o socialnem podjetništvu, na voljo je bilo tudi nekaj sredstev, imeli so tudi dovolj znanja in spretnosti za priznane družbene potrebe in pripravili lep projektni predlog za začetno financiranje. In bam, socialno podjetje se je rodilo. Toda dejansko je bila ustanovitev in pridobitev financiranja za socialno podjetje enostavnejši del. Običajno se eno leto po tem, ko so porabljena začetna sredstva, začnejo kopičiti težave. Za nekatere nevladne organizacije ustanoviteljice je to čas, ko se zavedajo, da jih ne zanima podjetništvo niti se ne želijo zavezati k nadaljnji oskrbi socialnega podjetja, ki so ga ustanovile. Za nekatere socialno podjetništvo nikoli ni bilo del njihove strateške zaveze, pri drugih pa so osebe iz nevladnih organizacij, ki so večinoma odgovorne za ustanovitev podjetja, zapustile svoja delovna mesta, sektor nevladnih organizacij ali celo državo stalnega prebivališča. Kmalu je ustanovna nevladna organizacija izgubila zanimanje za socialno podjetništvo in to je lahko samo še pospešilo konec socialnega podjetja.

Da bi se izognili tej nesrečni situaciji, preden začnete eksperiment z ustanovitvijo lastnega socialnega podjetja - pomislite in premislite, kakšna je vaša motivacija za to? Ali je to samo kul in seksi zamisel katere ni imel še nihče v vaši skupnosti, ali obstaja finančni kapital v enostavnem dosegu, za katerega menite, da bi bilo škoda, da se ne prijavite, ali pa resnično verjamete, da bi lahko socialno podjetništvo izboljšalo življenja nekaterih ljudi in ustvarilo blaginjo v vaši skupnosti in ste se pripravljene zavezati, da boste uresničili te sanje. Zelo pomembno je imeti jasno zavedanje o tem, kaj vas motivira. Namreč, neuspešno socialno podjetje je veliko bolj občutljivo vprašanje, kot si morda mislite, saj vključuje ranljive skupine in pričakovanja skupnosti. Neuspeh socialnega podjetja ovira tudi zaupanje in solidarnost; in čeprav je neuspeh sprejemljiv, je še bolje, če se mu lahko izognete.

*“Socialno podjetništvo ni bilo del naše strateške usmeritve, to ni bilo naše osnovno poslanstvo ... Socialno podjetje se je zgodilo bolj po naključju, kot strateška zaveza.”*

## **2. Upravljalvska vprašanja**

---

**“Vodja projekta je najboljša izbira za direktorja socialnega podjetja”**

To je daleč ena od najpogostejših napak nevladnih organizacij pri ustanavljanju socialnih podjetij. Ker je socialno podjetje običajno rezultat projekta, ki ga že vodijo nevladne organizacije, se za ustanovitelje zdi povsem naravno, da postavijo vodjo projekta za direktorja socialnega podjetja. In ne bi mogli dovolj poudariti, kako se temu moramo izogniti. Tudi če se to zdi kot naravni korak naprej, so to povsem različne vrste delovnih mest in zahtevajo zelo različne sklope znanja ter spretnosti. Vodstvo v nevladnih organizacijah ima običajno določeno vrsto lastnosti, povezanih z večjo družbeno ozaveščenostjo in bolj občutljivimi socialnimi veščinami. Tudi njihove vodstvene sposobnosti se bolj nanašajo na upravljanje projektnih



dejavnosti na podlagi neke vrste zunanjega financiranja, kot pa na upravljanje gospodarskih dejavnosti.

*“Vodja projekta je postala direktorica socialnega podjetja, vendar je odstopila po nekaj letih.... Potem smo morali zaposliti nekoga „zunanjega“, vendar mislim, da ni nikoli razumela naših vrednot. Kot omejitve vidi nekaj, kar smo mislili, da so naše prednosti.”*

Po drugi strani pa se vodja socialnega podjetja ne bi smel bistveno razlikovati od drugih podjetnikov, razen morda v temeljnih vrednotah. Poleg pomanjkanja poslovnih veščin so se primeri v naši študiji soočali tudi s pomanjkanjem motivacije pri tistih kolegih, ki so bili postavljeni na vodilne položaje v novo ustanovljenih socialnih podjetjih. Njihove težnje niso bile povezane z vodenjem podjetja in vloga, ki jim je bila nekako naložena, je vodila do njihovega nezadovoljstva, pogosto pa tudi do zapustitve položaja in podjetja v kratkem času.

*“Ne vem ... Ideja mi je bila vseč in to je bilo prvo socialno podjetje v moji državi v tistem času .... Če se ozrem nazaj, res ne vem, zakaj sem se odločil za to, saj je težko in ni mogoče ustvariti veliko denarja...”*

---

### **“Ko najdemo upravitelja, se lahko odmaknemo”**

Tudi ta problem je bil skupen mnogim sogovornikom v naši raziskavi. Iskanje ustreznega upravitelja, z vsaj nekaj izkušnjami v poslovnem sektorju, je za mnoge nevladne organizacije zelo težka naloga pri ustanavljanju socialnega podjetja. Sektor socialnih podjetij se še vedno večinoma obravnava kot manj privlačen v primerjavi s klasičnimi podjetji, predvsem glede ravni dohodka. Ko najdejo ustreznega upravitelja, mnogi ustanovitelji nevladnih organizacij čutijo nekakšno olajšanje in verjamejo, da je njihovo delo končano. Vendar pa so izkušnje iz naših primerov pokazale, da lahko iz takšnih razmer in odnosa nastanejo številni problemi in celo konflikti. V nekaterih primerih so menedžerji radi sprejemali odločitve, ki so nasprotovale temeljnim načelom

NVO. V enem skrajnem primeru je prišlo celo do finančne malverzacije. Nazadnje, ni redko, da se v določenem trenutku pojavijo spori med upravnim odborom (ki ga sestavljajo člani ustanovnih nevladnih organizacij) in upraviteljem (-i) in osebjem.

*“Na koncu so bili člani uprave in osebja precej nezaupljivi. V času, ko so bile odkrite domnevne finančne nepravilnosti, je prišlo do prekinitve odnosov. Po tem je odbor postal veliko bolj vključen v vsakodnevne operacije.... (..) Ustrezna komunikacija je bistvena za skladno načrtovanje in razvoj strategije.”*

Narava teh konfliktov je precej podobna - menedžerji se odločajo za bolj „poslovni“ pristop pri vodenju socialnega podjetja, včasih celo ne nasprotujejo žrtvovanju družbenih ciljev, medtem ko upravni odbor skuša ohraniti socialno poslanstvo kot prednostno nalogo. Te konflikte je težko rešiti, saj imata obe strani dobre argumente. Vendar pa kaže na to, kako kompleksno je lahko uspešno voditi socialno podjetje in nenehno uravnovežiti socialne in ekonomske cilje.

*“Nekaj od nas iz skupine NVO se je oddaljilo od vodenja socialnega podjetja ... in mislili smo, da je v redu, če pustimo upravitelja, da poskrbi ... In to je bila napaka; preveč se zanašamo na to in na podporo donatorjev.”*

Zato je zelo pomembno izbrati upravitelja, ki je oboje - usposobljen za vodenje poslovanja in je predan družbenemu poslanstvu podjetja. Tudi te lastnosti je treba vedno preverjati in omogočiti komunikacijo med vodstvenimi in upravnimi člani, da se zagotovi ravnovesje.

---

**“Vemo dovolj o poslu”**

Splošno pomanjkanje poslovnega znanja je skupna značilnost socialnih podjetij. Pri tem ni veliko presenečenja, saj so večino socialnih podjetij - vsaj

v naši študiji - ustanovile nevladne organizacije in njihov način delovanja je preprosto drugačen. Nevladne organizacije in ljudje, ki so bili zbrani okoli njih, so bili motivirani zaradi nekaterih socialnih vzrokov ali problemov, ki so postavili socialne skupine ali družbo kot celoto v ranljiv položaj. Spodbuja jih skupno obravnavanje teh vprašanj in zavzemajo se, da se oblikujejo politike za njihovo reševanje. Gospodarske dejavnosti in podjetništvo ponavadi niso nekaj, kar bi poznali. Ker je socialno podjetništvo prepoznano kot učinkovit model za reševanje socialnih vprašanj, je to velik prvi korak. Vendar pa je socialno podjetje pred vsem drugim podjetje. Da bi socialno podjetje ostalo zdravo in trajnostno, je treba poskrbeti, da je tudi donosno.

*“Problem je bil v tem, da ljudje tukaj niso imeli strokovnih izkušenj pri vodenju podjetja.... Vse te pobude za socialno podjetništvo so prišle iz sektorja civilne družbe in ljudje se niso niti zavedali, kakšne odgovornosti sprejmete, ko vzpostavite novo entiteto.”*

Zato je za začetek in razvoj uspešnega in trajnostnega socialnega podjetja potrebno imeti določeno stopnjo poslovnega znanja - in to vključuje veliko stvari: poznavanje financiranja in računovodstva, poznavanje pravnega in zlasti davčnega okvira, poznavanje trga in potrebe vaših kupcev, poznavanje trženja in komunikacije in tako naprej.

### **3. Miselnost**

Številna socialna podjetja so nastala iz civilne družbe, saj so jih zagnale in ustanovile nevladne organizacije. Nekateri od vključenih v našo študijo, so spoznali, da so miselnost in vrednote članov nevladnih organizacij nekako v nasprotju z "realnim svetom", v katerem delujejo socialna podjetja. Ljudje iz nevladnih organizacij se bolj zanašajo na zunanje financiranje in so usposobljeni za razmišljanje v smislu projektnih dejavnosti. Obstaja vtis, da nevladne organizacije delujejo v nekakšnem „zaščitenem“ območju, kjer se večina njihovih dejavnosti financira z lokalnimi, nacionalnimi ali evropskimi skladi ali donatorji v nekaterih primerih, ki jim omogočajo, da se postavijo kot etični zaščitniki ali celo moralno superiorni. Ko se enkrat vključijo v trg kot eden od akterjev in tekmujejo z drugimi, temelji za etično kritiko izginejo. Za

nekatero ustanovitvene nevladne organizacije je prav to pod vprašaj postavilo njihovo temeljno identiteto. Hkrati je ta model del socialnega podjetništva, ki ga želijo podpreti, vendar je tudi del „umazanega“ trga, od katerega bi se radi oddaljili.

*“Svet nevladnih organizacij je drugačen - dobite denar, dosežete nekaj ciljev... nekako ste zaščiteni pred »umazano resničnostjo«, polno korupcije... Ko pa začnete čistiti prostore lokalne oblasti, se ne morete izogniti vseh tistih struktur, inšpekcij, kontrol ... In niste več zaščiteni.”*

Ne zanikamo, da se ti konflikti vrednot in identitet lahko zgodijo, vendar je osnovna problematika ponavadi v pomanjkanju razumevanja kaj je v resnici socialno podjetništvo.

Nič ni narobe s trgom per se, niti z dobičkom. Omogoča izpolnjevanje potreb ljudi, ustvarja vrednote in spodbuja inovativnost in razvoj. Težava je v tem, kako ravnate z vsemi vpletenimi v vašem podjetju in s tem, kaj počnete s presežkom, ki ga ustvarite. Socialno podjetništvo na trg prinaša nove vrednote - prinaša etiko, humanost, solidarnost in skrb.

*“Največji problem je bil, da se je podjetništvo postopoma ločilo od osrednjega poslanstva naše nevladne organizacije. Z omejenimi zmogljivostmi in dejavnostmi, ki smo jih zaznali kot prednostne, nas je podjetništvo začelo motiti... Začeli smo razumevati podjetništvo kot manj dragoceno, ne pa kot lepo zgodbo.”*

Zato poskušajte sprejeti in razširiti miselnost na nove možnosti in orodja, ki jih tržišče ponuja pri uresničevanju družbenega poslanstva, za katerega ste zavezani.

## 5/ PRIDOBLEJENA SPOZNANJA II

### **Katere so glavne ovire v okolju / ekosistemu in kako jih premagati?**

Poleg izkušenj, pridobljenih iz napak, povezanih z nekaterimi notranjimi vprašanji v organizacijah in / ali socialnih podjetjih, obstaja še ena vrsta lekcij - tiste, ki so povezane z zunanjimi okoliščinami. Težko bi jih lahko označili kot napake, ampak bolj kot ovire ali slabosti ekosistema. Seveda se zaradi specifičnega družbenega, političnega in gospodarskega konteksta razlikujejo od države do države. Morda je videti kot nekaj, kar presega socialna podjetja, vendar smo prepričani, da se lahko z zavedanjem katere pomanjkljivosti obstajajo v okolju vašega socialnega podjetja, lahko le-te lažje sprejmete in iščete načine, kako jih premagati. Tu so torej najpogostejše ovire in težave, s katerimi se soočajo naši socialni podjetniki.

### ***Zakonodaja***

Pomanjkanje veljavne zakonodaje, ki ne priznava dovolj specifičnosti socialnih podjetij, so v naši raziskavi doživela vsa socialna podjetja, ne glede na državo delovanja. Nekaj najpogostejših stvari, zaradi katerih je vodenje socialnega podjetja težje, je to da ne prihaja do znižanja davkov in drugih ugodnosti. Dejavnost socialnih podjetij se običajno obravnava kot katera koli druga dejavnost, pri čemer se ne upošteva koristi, ki jih ima takšno podjetje za družbo ali izključene družbene skupine. Včasih je lahko zakonodaja protislovna. Na primer, v nekaterih primerih zakoni, ki urejajo gospodarsko dejavnost neprofitnih organizacij, niso bili usklajeni z zakonodajo o trgovini, s čimer so bila izključena socialna podjetja iz nekaterih dejavnosti kot so izvoz, trgovina na debelo itd. Prav tako je lahko zakonodaja o zadruгах nestimulativna, zlasti v nekaterih postsocialističnih državah. Spreminjanje zakonov morda ni v vašem interesu, vendar pa lahko s poznavanjem omejitev obstoječe zakonodaje v vaši državi po svojih najboljših močeh zagovarjate nekatere spremembe, ki bi pomagale socialnim podjetjem. Če zagovorništvo ni na vašem seznamu, se prepričajte, da se seznanite s pravnim okvirom v katerem bo delovalo vaše socialno

podjetje, kar vam lahko prihrani izbiro neustrezne pravne in organizacijske oblike.

## ***Institucije in politike***

V nekaterih državah je institucionalni okvir za socialna podjetja bolj opredeljen kot v drugih. Kljub temu se zdi, da je socialno podjetništvo še vedno marginalizirana tema na dnevnem redu politike. Tudi v primerih, ko obstajajo nekateri podporni ukrepi za razvoj socialnega podjetništva, se ti pogosto zanemarjajo ali zavržejo. Vsi primeri v naši študiji so menili, da nimajo vladne podpore pri tem kar počnejo in so pozvali k bolj partnerskemu odnosu z vlado. Nekatera socialna podjetja so celo oblikovala svoje poslovne dejavnosti okoli političnih ukrepov, ki jih je vlada sprejela (v tem primeru - zahteva za socialno revizijo), vendar so se kmalu te zahteve umirile in socialno podjetje je ostalo brez trga. Zmanjšanje vladne podpore se kaže tudi v pomanjkanju praks na področju javnih naročil, ki bi bila naklonjena socialnim podjetjem zaradi dodane vrednosti njihovega družbenega razloga.

Podporna vlada je zelo pomembna, saj je sektor socialnih podjetij zelo krhek. Vendar, če ne živite v družbi s stabilnim institucionalnim okvirom in predano vlado, bodite previdni, da ne bi temeljne poslovne dejavnosti postavili okrog neke ad hoc obljube ali na novo sprejete politike, saj bi se lahko izkazale za zelo začasne in spremenljive. Ostanite seznanjeni z obstoječimi institucijami in bodite obveščeni o težnjah pri razvoju politik, vendar naj vaša pričakovanja ne bodo previsoka.

## ***'Infrastruktura'***

V ekosistemu je veliko stvari, ki ustvarjajo neko vrsto infrastrukture, ki socialnim podjetjem omogoča dostop do različnih potrebnih virov - vključno z materialnimi (denarnimi) in nematerialnimi viri. V večini držav, v katerih delujejo socialna podjetja iz naše študije, te infrastrukture niso dobro razvite in zato imajo socialni podjetniki zelo malo pomoči, na katero se lahko zanesejo. Najbolj so potrebovali različne vrste finančnih naložb - kapital, ki lahko socialnemu podjetju pomaga pri povečevanju ali posodobitvi opreme

in tehnologij. Banke in druge finančne institucije, ki imajo posebne ponudbe za posebnosti socialnih podjetij, so še vedno zelo redke in skladi za socialne naložbe običajno delujejo v večjem finančnem obsegu. Za številne obstoječe finančne akterje so socialna podjetja še vedno manj privlačna in se pogosto obravnavajo kot entitete z visokim tveganjem in nizkim profitom.

*“V primerjavi s količino finančnih instrumentov, ki so na voljo v poslovnem sektorju je v sektorju socialne ekonomije skoraj nična ponudba - ni izobraževanja, financ, naložb.... sredstva so skromna, medtem ko so pričakovanja glede doseganja socialnega poslanstva in ustvarjanja delovnih mest za marginalizirane skupine ogromna...”*

Da bi pritegnili kapital, ki lahko spodbudi vaše socialno podjetje ali mu pomaga premagati nekatere težave, morate biti ustvarjalni in iskati nove načine. Crowdfunding je eden od modelov, ki so ga nekatera socialna podjetja že uporabljala z velikim uspehom.

Poleg denarnih sredstev socialna podjetja želijo tudi različne vrste nematerialnih virov, ki so prav tako pomanjkljivi v številnih ekosistemih. Ponavadi potrebujejo nekakšno podporo pri dostopu do informacij, znanja, mentorstva, nasvetov ali preproste izmenjave izkušenj (in neuspehov). Za ta namen so različne oblike omrežij, krovne organizacije ali celo (trgovske) zbornice obravnavane kot dragocene platforme, ki bi socialnim podjetjem lahko koristile. Če je v vaši državi takšna organizacija, imate srečo! Lahko se jim pridružite in jih uporabite za skupno rabo in prejemanje pomoči. Če temu ni tako, vas močno podpiramo, da ste tisti, ki bodo vzpostavili takšno mrežo in zbrali druga socialna podjetja.

*“Ni dovolj, da samo enkratno podpremo socialna podjetja. Potrebujejo stalno spremljanje in podporo. Drugače so prepuščeni sami sebi in svojim zmožnostim... Pomagali smo kot prijatelji, vendar ni bilo institucionalne podpore in pomoči.”*

## **Trg**

Mnogi socialni podjetniki trga ne poznajo dovolj in jim je zato zelo težko sprejeti tveganja, ki jih zahteva trg. Vključeni v našo raziskavo imajo težave pri spopadanju s konkurenco na trgu, kar je v veliko primerih pripeljalo do umika s trga. To velja zlasti za industrije in sektorje, ki temeljijo na tehnologijah kjer tehnološke spremembe in posodobitve izboljšujejo tržno ponudbo. Glavni razlog za propad socialnih podjetij, ki so se soočala s takšnimi spremembami, je bilo pomanjkanje finančnega kapitala, naložbe, ki bi jim omogočila nakup nove opreme in prevzemanje proizvodnje ali storitev. V nekaterih primerih se je glavna konkurenca nahajala znotraj sive ekonomije in tako povzročala dumping cen, hkrati pa postavljala socialne podjetnike v moralno dilemo, kako se s tem spopasti. V nekaterih primerih je bil trg napačno ocenjen. Lokalna skupnost, ki naj bi bila glavni potrošnik, ni bila naklonjena zaradi predsodkov in diskriminacije (v tem primeru do Romov, ki so sodelovali v proizvodnji) ali ker je bil lokalni trg preveč nasičen z istim izdelkom (v tem primeru tradicionalno lokalno hrano).

Obstajajo lahko številne tržne pomanjkljivosti in tveganja, ki lahko povzročijo negotovost na kateri koli točki vaše poslovne avanture. Toda ključna stvar je, in tega ne moremo dovolj poudariti, da raziščete in spoznate trg preden začnete. Ali preko tržnih raziskav, poskusnih testiranj, posvetovanj s strokovnjaki, iskanja statističnih podatkov (če obstajajo), da bi ugotovili ali obstajajo težnje, ki lahko napovedujejo tržna nihanja ... Pomembno je tudi osredotočiti se na izdelke in storitve, ki bodo obravnavali resnične potrebe in ne ustvarjali novih.

## ***'Pritisk donatorjev'***

Financiranje in dotacije donatorjev in različnih skladov so pogosto finančna sredstva, ki so na voljo nevladnim organizacijam za razvoj socialnega podjetja in zaposlovanje ljudi. Vendar pa ta sredstva pogosto vsebujejo različne zahteve, ki jih je treba izpolniti, da bi ohranili podporo. Socialna podjetja in NVO, ki jih financirajo, pogosto menijo, da so jih te zahteve prisilile, da sprejmejo nekaj odločitev, do katerih niso v celoti zavezani ali da delujejo nasprotno svoji intuiciji in vrednotam. Več socialnih podjetnikov v naši študiji je navedlo pritisk izbrati „ciljno skupino“ s predhodno določenega



seznama. Mnogi so menili, da so izbrali "napačno" družbeno skupino in o tem smo govorili v prejšnjem poglavju, saj jim ni bila dana možnost intuitivno priti do rešitve o skupini upravičencev, ki bi najbolj ustrezala njihovemu poslovnemu modelu.

*“Preveč se zanašamo na donatorsko agencijo in njihove modele, ki pa niso bile naše ideje in načrti. Želeli so, da rastemo hitro in postanemo 'velika stvar', medtem ko smo bili mi zadovoljni z našo 'majhno zgodbo'.”*

Drugi so omenili tudi težave, s katerimi so se soočali, ko so donatorji zagovarjali model rasti, ki mu socialno podjetje ni želelo slediti. To je privedlo do zaprtja podjetja v enem primeru, saj se niso mogli spopasti z nenadnimi dolgovi, nastalih zaradi novega modela. Nazadnje, mnogi so menili, da se s sprejetjem sredstev donatorjev in sredstev zavežejo, da bodo uspešni. In ko se soočajo s težavami, se počutijo prisiljene, da še vedno predstavljajo stvari na uspešen in pozitiven način, da bi se izognili biti obravnavani kot "neuspeh", saj bi to lahko uničilo njihov ugled in priložnost za pridobitev drugega financiranja.

*“Problem in skupine uporabnikov bi morali biti veliko bolje opredeljeni, ker se je na koncu izkazalo, da je to bolj produkt donatorjev, ki ni izhajal iz potreb uporabnikov. Bilo je nekoliko prisiljeno, ustvarjeno kot Frankenstein.... To ni zdravo poslovno načrtovanje.”*

Te zahteve donatorjev so bile pogosto obravnavane kot kljukice na seznamu. Dejstvo pa je, da so ti tesno povezani s ključnimi odločitvami, ki oblikujejo vaše socialno podjetje in opredeljujejo njegovo delovanje. Če uporabljate sredstva za začetni zagon vašega podjetja ali na kateri koli drugi stopnji, boste verjetno morali izpolniti zahteve predpisane s strani donatorja. Svetujemo vam, da jih previdno preučite in upoštevate kako so te zahteve trajnostne in ali ste zavezani, da jih boste dolgoročno uresničili. Če lahko, se poskusite s svojim donatorjem dogovoriti, da bodo zahteve bolj prilagodljive in bodo ustrezale vašim poslovnim potrebam. Včasih jih je mogoče prepričati z dobrimi argumenti in vredno je poskusiti. Končno, ne zanašajte se samo

na svoje donatorsko financiranje in vedno poskušajte zagotoviti različne vire financiranja.

*“Mislim, da denar donatorjev nikoli ne bi smel biti glavno gonilo socialnega podjetja, niti edini vir financiranja. Saj si zato potem veliko bolj prizadevaš upravičiti to financiranje kot pa krepiti poslovanje. Denarni donatorji lahko pomagajo, vendar ti ne smejo biti osnova za razvoj.”*

## ***Vloga lokalne skupnosti***

Ta si zasluži biti v obeh poglavjih saj je to verjetno faktor v zunanjem okolju, na katerega lahko najbolj vplivate. Po izkušnjah s socialnim podjetništvom so mnogi naši sogovorniki menili, da je eden ključnih dejavnikov ohranjanja uspešnega in trajnostnega socialnega podjetja povezana s tem, v kolikšni meri je vključena lokalna skupnost. Toda, kaj to pomeni in kako lahko zagotovite sodelovanje vaše skupnosti? Osnovna narava socialnega podjetja je obravnavanje nekaterih socialnih vprašanj in vključevanje tistih družbenih skupin, ki so izginile s trga dela ter da se ustvarjena gospodarska vrednost ponovno investira v korist vseh, ne le lastnikov. Vloga socialnega podjetja v lokalni skupnosti in v družbi kot celoti je veliko bolj kot priznana, kot je bilo mišljeno doslej.

*“Če lokalna skupnost ni soodgovorna za začetek lokalnega projekta, se lahko hitro odloči, da ga ignorira ... Podjetništvo zato zahteva osebno udeležbo - sodelovanje kapitala, znanja in drugih sredstev, da bi dosegli socialne učinke.”*

Socialna podjetja skrbijo za lokalne vire in ljudi ter pomagajo pri obnovi ali krepitvi zaupanja in solidarnosti. Vendar je za vključitev skupnosti v socialno podjetništvo potrebno vključiti različne akterje iz skupnosti, da bi na nek način sodelovali v socialnem podjetju. Na primer, če bi jih vključili v upravni odbor, s ponudbo različnih načinov članstva v socialnem podjetju, z upoštevanjem lokalnih dobaviteljev in potrošnikov kot primarnih ali

favoriziranih partnerjev itd. Obstaja veliko načinov in ugotoviti morate, kateri je najboljši za vaš model.

*“Pomembno je, da lokalna skupnost in lokalne oblasti priznajo socialna podjetja. Vzpostavili smo že nekaj socialnih podjetij in za tista, ki so uspešna, je glavna stranka občina, zato so ta socialna podjetja še vedno uspešna in obstoječa.”*

Pomembno je, da poskušamo razviti občutek "lastništva" nad socialnim podjetjem med člani lokalne skupnosti, da bi to občutili kot svojo lastno stvar. Na ta način bi se težave, ki vplivajo na socialno podjetje, obravnavale tudi kot vprašanja skupnosti in lahko enostavno dostopate do potrebne podpore in pomoči. Z vzpostavljanjem teh močnih vezi s skupnostjo socialnemu podjetju zagotavljate dolgo življenje in trajnost.

## 6/ SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja nekatere skupne prednosti in slabosti primerov neuspešnih socialnih podjetij v našem vzorcu ter priložnosti in grožnje iz zunanjih okolij.

PREDNOSTI (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
<p>Pobudniki so ljudje z velikim občutkom za socialne potrebe in težave v družbi ali lokalni skupnosti.</p> <p>Upravičeni subjekti in ljudje, ki so usposobljeni in imajo znanje za pridobitev začetnih financ (nepovratnih sredstev) iz skladov EU, nacionalnih proračunskih programov ali donatorjev.</p> <p>Pomagajo pri izboljšanju prepoznavnosti družbenih potreb, problemov in ranljivih družbenih skupin.</p> <p>Pomagajo izboljšati ozaveščenost o pravnih in institucionalnih ovirah za socialna podjetja.</p>	<p>Ustanovile so jih NVO, ki pogosto nimajo zmogljivosti za vodenje poslovnega podviga.</p> <p>Pomanjkanje podjetniškega vedenja in pripravljenost za prevzemanje poslovnega tveganja.</p> <p>Omejene zmogljivosti socialnih podjetij za privabljanje investicijskega kapitala.</p> <p>Težave pri vključevanju delavcev v participativno demokratično upravljanje.</p> <p>Težave pri privabljanju in ohranjanju kvalificiranih in izkušenih menedžerjev (s poslovnimi izkušnjami).</p>
PRILOŽNOSTI (OPPORTUNITIES)	GROŽNJE (THREATS)
<p>Široka mreža drugih organizacij in socialnih podjetij, ki so vir nefinančne podpore, informacij in nasvetov.</p> <p>Dostopna in stalna finančna sredstva iz evropskih skladov.</p> <p>Politike EU lahko povečajo priljubljenost socialnih podjetij in povečajo zanimanje.</p> <p>Rast sektorja socialnih naložb, ki si prizadeva za naložbene priložnosti.</p>	<p>Splošno pomanjkanje javnega priznanja socialnih podjetij.</p> <p>Pravne ovire in slabosti za nekatere pravne oblike socialnih podjetij.</p> <p>Marginaliziran položaj z nizko prioriteto socialnih podjetij v kontekstu politike.</p> <p>Nezadostne zmogljivosti sektorja socialnih podjetij za mentorstvo začetnim socialnim podjetjem.</p> <p>Spremembe politik in vedenja vladnih uslužbencev ter splošno pomanjkanje zavezanosti s strani vlade, kar ustvarja nestabilno okolje in partnerstvo.</p>

## 7/ KRATKE ZGODBE NEKATERIH „NEUSPELJIH“ SOCIALNIH PODJETIJ

### 1.

Socialno podjetje za storitve čiščenja je bilo ustanovljeno leta 2007. Ustanovila ga je nacionalna nevladna organizacija (NVO) kot del spremenjenega diskurza v sektorju civilne družbe, ki je bil bolj osredotočen na gospodarsko krepitev ranljivih skupin. Prvotna sredstva so prejela od tuje donatorske organizacije. NVO se je odločila za ciljno skupino (begunce) in gospodarsko dejavnost (čistilna služba, saj je bila manj zahtevna glede kvalifikacij in spretnosti). Po prvem letu in koncu „projektnega denarja“ so se stvari začele upočasnjevati. Glavna težava je bila, da ustanovitelj (NVO) nima vodstvenih zmogljivosti, poleg tega pa so izgubili zanimanje za upravljanje socialnega podjetja. Strateške prednostne naloge nevladnih organizacij niso vključevale „socialnega podjetništva“, socialno podjetje pa je postalo za njih breme. Od leta 2010 je nevladna organizacija izstopila iz zgodbe in približno pet zaposlenih je prevzelo vodenje socialnega podjetja. Zaradi nenehnega boja s financami so v letu 2012 zaposlili profesionalnega menedžerja, ki je investirjal in postal večinski lastnik podjetja. Podjetje še vedno obstaja, vendar je po tem izgubilo glavne značilnosti socialnega podjetja in postalo tipično komercialno podjetje.

### 2.

Socialno podjetje za razvoj ergonomije je leta 2012 ustanovila nevladna organizacija. Osredotočilo se je na raziskave in razvoj ter želelo povezati raziskovalce na tem področju, da bi zagotovilo ergonomske razmere na delovnih mestih. Glavna težava se je pojavila, ko so sodelovali v lokalnem projektu, kot usluga drugim kolegom s področja civilne družbe, ki niso imeli pravne oblike za sodelovanje. K sodelovanju jih je spodbudila tudi lokalna oblast. Kljub nekaterim podpornim politikam in pozivom k podpori, za katero so zaprosili, se je zdelo, da je bila zakonodaja dokaj neprijazna, celo nasprotujoča si socialnim podjetjem. Naposled so na žalost oni ostali tisti z dolgovi, ki so jim povzročili finančno nestabilnost in so konec leta 2015 vodili v stečaj podjetja. NVO še vedno dela na zagovarjanju in pri doseganju enakih ciljev (razvoj ergonomske skupnosti), vendar so se odrekli to izvajati preko ločene družbe.

### 3.

Socialno podjetje je bilo ustanovljeno kot neprofitna družba v letu 2013. Glavna dejavnost je bila usmerjena v podporo drugim socialnim podjetjem. Delujejo kot pobudniki za ustanavljanje socialnih podjetij in posredniki pri zagotavljanju zaposlitvenih in poslovnih priložnosti drugim. Podjetje še vedno obstaja, vendar se nenehno borijo s finančnimi vprašanji in trajnostjo. Glavni problem je pomanjkanje sredstev, pa tudi splošno (javno in zasebno) pomanjkanje razumevanja socialnega podjetništva in socialnih podjetij. Da bi se spoprijeli s situacijo, skušajo obdržati podjetje tako, da se vsega lotevajo z majhnimi koraki. Poudarjajo tudi, da je potrebna potrpežljivost na tej poti in da se lahko opirajo predvsem na ugled in zaupanje kot na jedro razvoja socialnega podjetništva.

### 4.

Socialno podjetje je kot socialno zadrugo leta 2009 ustanovila nacionalna nevladna organizacija. Glavna dejavnost socialnega podjetja je bila ponovna uporaba industrijskega tekstila v proizvodnji novih dodatkov. Ideja ni bila izvirna, kopirali so jo od španskega socialnega podjetja. Začetni kapital je bil potreben za zagotovitev infrastrukture in opreme, zato so zaprosili za sredstva več donatorjev, preden so jih končno dobili od lokalnih oblasti. V ta namen so zbrali, izobraževali in zaposlovali brezposelne ženske, stare 45 let ali več. Tudi to ni bilo lahko in potem, ko je podjetje na začetku zaposlovalo 15 žensk, so kmalu končali s samo 9. Delež NVO v lastništvu zadruga je bil eno tretjino, prav tako pa je obstajala direktiva o statusu, kjer mora 30% presežka podjetje razdeliti nevladnim organizacijam. Uvedba socialnega podjetja je bila precej uspešna, veliko pa so vložili v blagovno znamko in trženje. Stvari so bile nekaj časa dobre, potem pa so se začele upočasnjevati. Glavne težave so bile povezane z upravljanjem in vodenjem. Demokratično upravljanje je bilo v praksi precej težko doseženo, deloma zato, ker zaposleni niso imeli znanja in niso bili motivirani za sodelovanje, deloma zato, ker ustanovitelj (NVO) ni imel želje po upravljanju zadruga. Sčasoma so zaposleni začeli delovati na podlagi lastnih odločitev, včasih nasproti strategijam in vizijam ustanovitelja. Socialno podjetje še vedno obstaja, vendar se še vedno bori s finančno stabilnostjo in vzdrževanjem dejavnosti. Ustanovitelj, čeprav se še vedno ukvarja s pravnimi obveznostmi, se poskuša oddaljiti od zadruga in zadruga postaja vse manj dojemljiva kot socialno podjetje.

## 5.

Socialno podjetje je nacionalna nevladna organizacija ustanovila leta 2012, po skoraj šestih letih izvajanja dejavnosti socialnega podjetništva kot del programa nevladne organizacije. Glavno gospodarsko dejavnost in produkt so kot idejo kopirali iz tujega socialnega podjetja in ko je tuji donator napovedal financiranje socialnega podjetništva, so začeli projekt. Stvari so potekale zelo dobro in dohodki iz gospodarskih dejavnosti so pomembno prispevali k programom nevladne organizacije. Leta 2012 so se odločili, da ustanovijo socialno podjetje kot ločeno pravno obliko in razširijo stvari. Ker je bila glavna dejavnost proizvodnja tekstilnih izdelkov, so se kmalu odločili za odprtje trgovine. Čeprav intuitivno tej ideji niso bili naklonjeni, je bil donator, ki je podpiral proces, zelo vztrajen in prepričljiv. Tudi vodstvo je bilo težava in že več let je bilo težko najti ustrezne vodstvene kadre. Nazadnje so zaposlili osebo s poslovnim ozadjem, vendar je ta oseba prihajala od zunaj (torej ne iz kroga članov). Potem so se stvari razpadle. Kmalu je trgovina ustvarila dolg, saj so se stroški povečali. Vodja se je odločil za bolj profitne poslovne rešitve, upravni odbor (ki ga sestavljajo člani nevladnih organizacij) pa jim je nasprotoval in vztrajal pri rešitvah, ki bi ohranile socialno poslanstvo in temeljne vrednote organizacije. Poleg tega je konkurenca na trgu postala ostrejša. Nazadnje so se odločili, da bodo zaprli trgovino in nevladna organizacija je vzela bančno posojilo za subvencioniranje dolgov podjetja. Zdaj obžalujejo nekatere (napačne) odločitve in izgubo tržnega položaja, vendar še vedno verjamejo v socialno podjetništvo in trenutno razvijajo novo socialno podjetniško pobudo.

## 6.

To socialno podjetje ni bilo na novo ustanovljeno, ampak obnovljena stara kmetijska zadruga. Njegova oživitev se je začela leta 2010 in jo je spodbujala nacionalna nevladna organizacija, ki je že bila dejavna v sektorju socialne ekonomije. Zadruga ima dolgoletno tradicijo na tipičnem podeželskem območju, kjer je v preteklosti že bila ena najštevilčnejših in najuspešnejših zadrug. Večina preostalih članov je bila starejših žensk, ki so ohranile spomine na „velike čase“ in „veliko proizvodnjo“. Posvetovalna nevladna organizacija jim je poskušala pomagati, da se preoblikujejo v sodobno zadrugo majhnega obsega in se osredotočijo na proizvodnjo ter prodajo enega samega živilskega proizvoda, po katerem je celotno območje znano. Nevladna organizacija je imela nekaj dodatnega denarja iz svojega projekta, ki ga je financiral donator, in so želeli podpreti razvoj socialnega podjetja. Investirali so v razvoj nove blagovne znamke, poslovno načrtovanje, tržne aktivnosti, pritegnili pa so tudi nekatere nove člane,

brezposelne ženske. Po tej začetni podpori se je nevladna organizacija oddaljila in se ni veliko vmešavala, razen z občasnimi ad hoc nasveti ali majhno nematerialno podporo. Stvari so šle dobro 2 ali 3 leta, nato pa se je zadruga težko odzvala na zahteve trga - zlasti v smislu zagotavljanja kakovosti, ohranjanja naraščajoče količine in zagotavljanja redne distribucije v oddaljena mestna središča. Njihove vodstvene sposobnosti so bile slabe in niso vedeli, kako se spopasti s povečanimi stroški. Poleg tega ni bilo nenehne institucionalne podpore, na katero bi se lahko zanesli, niti večjega vključevanja lokalne skupnosti in oblasti. Nazadnje je zadruga končala svoje dejavnosti v letu 2013.

## **7.**

To socialno podjetje je bilo ustanovljeno leta 2015 v obliki socialne zadruge z namenom, da deluje kot turistična agencija na področju podprtega turizma za invalide. Ustanovila ga je nacionalna nevladna organizacija s sredstvi Evropskega socialnega sklada (ESS). NVO je iz sredstev ESS ustanovila sedem socialnih podjetij, od katerih dve še vedno obstajata. Nevladna organizacija ima dolgo zgodovino dela z ranljivimi osebami in različnimi marginaliziranimi družbenimi skupinami, večinoma pa so delali s podeželskimi in romskimi prebivalci. Zato so kot ciljno skupino izbrali Rome, ki so jih načrtovali za zaposlitev in integracijo z delom v turistični agenciji. Mladi Romi so imeli dobro znanje angleščine in včasih tudi drugih tujih jezikov, zato so se zdeli kot primerna skupina za to podjetje. Po zaposlitvi prvih štirih ljudi so bile stvari do leta 2016 še vedno dobre in so celo zaposlili več ljudi s krajšim delovnim časom. Nato je vodja odšla na porodniški dopust in pojavile so se težave pri iskanju primerne zamenjave. Čeprav so večkrat objavljali pozive, ni bilo nobenega uspeha - težko je bilo pritegniti nekoga z močnim gospodarskim ozadjem. V socialnem podjetju so se stvari začele razpadati in vse so postavili na stranski tir, medtem ko so še vedno poskušali najti rešitev - bodisi novega vodjo ali drugo pomoč, ki bi lahko subvencionirala nekatere dejavnosti.

## **8.**

To socialno podjetje je leta 2014 ustanovila nacionalna nevladna organizacija za proizvodnjo v industriji kartona. Njegova pravna oblika je bila socialna zadruga in se je nahajala v majhni vasi na podeželju. V času ustanavljanja je imela vasica več pomembnih virov, predvsem infrastrukture in opreme potrebne za proizvodnjo v kartonski industriji in tudi dobro usposobljeno osebo za vodstveni položaj. Za njihovo strategijo je bilo pomembno, da se podeželsko območje zgradi z uporabo obstoječih lokalnih



virov. Socialno podjetje je delovalo zelo uspešno in je bilo zelo dobro vodeno dve leti. Medtem se je trg postopoma spreminjal in njihova konkurenca je začela ponujati bolj zapletene izdelke. Socialno podjetje ni moglo več učinkovito tekmovati, saj niso bili zmožni vlagati v novo tehnologijo in slediti tržnim spremembam. Njihova prodaja se je začela zmanjševati in tudi uspešni menedžer razmišlja o zapustitvi zadruga in selitvi v tujo državo. Ustanovna nevladna organizacija meni, da bi se s selitvijo socialnega podjetja v večje mesto ohranila, vendar ne razmišljajo resno o tem kot opciji, saj bi se s tem odpovedali socialnemu poslanstvu, ki je tesno povezano z gospodarsko krepitvijo podeželskega prebivalstva. Za pomembno spremembo njihovih izdelkov, ki bi lahko pritegnili nove trge, bi potrebovali veliko naložbo.

## 9.

Socialno podjetje je leta 2007 ustanovila nevladna organizacija kot rezultat takrat financiranega programa EU. Njegov glavni cilj je bil zagotoviti boljše življenjske razmere in dostop do energije za najrevnejše prebivalce v lokalnih socialnih stanovanjih. Na začetku so socialno podjetništvo močno podpirale vladne institucije - nacionalna agencija za zaposlovanje je podprla zaposlovanje 15 oseb, in tudi lokalne oblasti, ki so socialno podjetje najele za rekonstrukcijo socialnih stanovanj. Stvari so bile nekaj časa dobre, potem pa so se pojavila nekatera vprašanja. Razpisovanje za delo z lokalnimi oblastmi je postalo bolj konkurenčno in bolj zapleteno, socialna podjetja pa pri tem niso imela nobene prednosti. Tudi trg za določeno vrsto dela, v katerega je bilo vključeno socialno podjetje, je bil precej omejen, in ko so se izkoristila začetna lokalna socialna stanovanja, so se njihove možnosti skrčile. Socialno podjetje se je poskušalo razširiti na komercialni trg in zasebni sektor, vendar se je tam soočilo z veliko konkurenco. Manjkalo jim nekaj kapitalskih naložb za nadgradnjo svoje tehnologije. Poleg tega so se pojavila tudi notranja, vodstvena vprašanja, s katerimi se je soočalo socialno podjetje - predvsem slabo upravljanje in zloraba sredstev. Poskušali so najti ustrezno zamenjavo za vodstveni položaj in pritegniti nove, bolj kvalificirane člane, k upravnemu odboru, vendar niso bili uspešni. Tudi slabo finančno upravljanje je povzročilo nezaupanje in vodilo k večji vključenosti in nadzoru upravnega odbora. Proces samo pogloblja konflikt med upravnim odborom (večinoma sestavljenim iz članov nevladnih organizacij) in osebjem, ki se je odločilo za bolj profitni pristop podjetja. Kompleksnost različnih problemov je privedla do insolventnosti in nazadnje je bilo socialno podjetje prisiljeno v likvidacijo.

## 10.

To socialno podjetje je leta 2001 ustanovila nacionalna nevladna organizacija kot rezultat programa, ki ga je financirala EU. Njegov namen je bil spodbujati socialno revidiranje preko programa, ki so ga ustvarili in akreditirali, kot način pridobivanja prihodkov. Na začetku je socialno podjetje imelo koristi od takratne nacionalne politike, ki je vztrajala, da morajo vsi projekti socialne ekonomije financirani s strani države, pripraviti letno poročilo o socialni reviziji. To je bil glavni in precej velik trg za socialno podjetje in svoje storitve so izvajali za približno 80 strank. Socialno podjetje je nekaj časa delovalo dobro, njegov profil pa je bil močan in široko priznan. Vendar so se težave postopoma povečevale, ko je nacionalna agencija, odgovorna za sektor socialne ekonomije, svoje zahteve glede poročanja o socialnih revizijah prilagodila. V agenciji so namreč nastopile neizogibne težave, saj je bilo osebu odgovornemu za ocenjevanje teh poročil pogosto neznano, kaj je bilo vključeno v socialno revizijo. Skozi leta so ublažili zahtevo, da socialna podjetja predložijo poročila o socialnih revizijah in to je neposredno vplivalo na delo socialnega podjetja. Posledično se je trg na katerega se je opiralo socialno podjetje bistveno zmanjšal in njegova sposobnost ostati relevantno v industriji, ki je v veliki meri odvisna od državne politike, se je zmanjšala. Socialno podjetje je še naprej spodbujalo socialno revizijo, vendar temelji na prostovoljstvu in je daleč od doseganja trajnosti. Tudi ustanovna nevladna organizacija je zmanjšala obseg svoje vključenosti. V nekem trenutku so menili, da je treba razširiti storitve, ki jih ponuja socialno podjetje, da bi se odprli proti novim trgom, vendar jim je težko pritegniti resne korporativne naložbe za nadaljevanje prestrukturiranja.

## 11.

To socialno podjetje, eno od prvih socialnih kmetijskih zadrug v državi, je leta 2014 ustanovila nevladna organizacija na koncu projekta, ki ga je financirala EU. Namen zadruge je bil zbiranje in zaposlovanje lokalnih brezposelnih ranljivih oseb, predvsem iz romske skupnosti. Z začetnim financiranjem so zaposlili več Romov, ki so se predhodno izobraževali v kmetijski proizvodnji. Poleg njih so zadruge vključevale tudi ekološke kmetijske proizvajalce, da bi zagotovile skupen dostop do trga. Kmalu po začetku so lokalne oblasti prelomile dano obljubo, ki naj bi zadrugi zagotovila brezplačno zemljišče in so ga zato morali najeti. Pred koncem prvega leta so se pojavile tudi druge težave, ki so začele pretresati delovanje socialnega podjetja. Vodja je odstopil in odšel. Od takrat dalje se je nevladna organizacija trudila najti ustrezno zamenjavo, medtem ko so se dolgovi povečevali. Iskanje je bilo

neuspešno, predvsem zato, ker potencialni kandidati niso želeli prevzeti upravljanje v družbi z dolgovi. Tudi delovanje med zaposlenimi je bilo nekoliko kaotično, saj je bil eden od problemov pomanjkanje usposabljanja za delo z zelo občutljivo ciljno skupino - Romi, ki nimajo dovolj znanja in izkušenj, da bi bili člani zadruga. Bili so bolj kot kolektiv sami po sebi in niso imeli pravega občutka lastništva nad zadrugo. Konec leta 2015 je eden od vodij nevladne organizacije prevzel začasno vodstveno vlogo, vendar ni bilo mogoče veliko storiti. Uradno socialno podjetje še vedno obstaja, vendar brez zaposlenih in z eno samo prednostno nalogo - vrniti dolgove s prostovoljstvom članov ustanovne nevladne organizacije.

## 8/ KRATKA ANALIZA VPRAŠALNIKA

Poleg študij primerov, ki temeljijo na pogovorih s ključnimi predstavniki socialnih podjetij, smo menili, da bi bilo koristno pospremiti naše empirične podatke s kratkim anonimnim vprašalnikom. Obstajata dva glavna razloga za izvedbo tega „drugega vala“ zbiranja podatkov. Med „prvim valom“ smo doživeli pomembno stopnjo zavrnitve ali neodgovora, ko smo povabili potencialna „uspešna“ socialna podjetja k sodelovanju. Poleg tega so vsi, ki so sprejeli povabilo, zahtevali anonimno udeležbo. Zato se je študija končala z veliko manj primerov, kot smo pričakovali. Poleg tega smo menili, da so sodelujoči včasih neradi nudili iskrene ali popolne informacije. Zato smo predpostavili, da bi anonimni spletni vprašalnik prispeval k večji udeležbi in dodatnim spoznanjem o ovirah in pogostih napakah s katerimi se soočajo socialna podjetja. Prav tako smo želeli zbrati nasvete in predloge izkušenih socialnih podjetnikov, ki so lahko koristna učna orodja za tiste, ki želijo začeti socialno podjetništvo.

Vprašalnik je vseboval nekaj široko zastavljenih odprtih vprašanj ali tem, ki so imele namen izkoristiti različne izkušnje pri ustanavljanju in vodenju socialnih podjetij in soočanju s težavami. Vprašanja ali teme so vključevale naslednje:

- Bi kaj storili drugače, če bi začeli znova vendar z izkušnjami, ki jih imate zdaj?
- Ali ste prejeli finančno podporo za začetek? Če je odgovor pritrdilen, ali je bila z njim povezana mentorska pomoč?
- Katere so po vašem mnenju najpogostejše napake, ki jih delajo druga socialna podjetja?
- Kaj je najboljši nasvet za nekoga, ki začenejo novo socialno podjetje?

Spletni vprašalnik je bil posredovan prek strokovnih mrež in družbenih medijev raziskovalne skupine RISE v obdobju od 1. avgusta do 30. oktobra 2018, z večkratnimi ponovitvami. Rezultat je skupaj 26 odgovorov. Zaradi popolnoma anonimiziranega pristopa analiza ne more zagotoviti geografske porazdelitve anketirancev, niti pregled vseh drugih podatkov o povezanih socialnih podjetjih.

V naslednjih poglavjih, ki predstavljajo vsako temo, vključeno v vprašalnik, bomo predstavili glavne ugotovitve.

# **1. Kaj bi socialni podjetniki storili drugače, če bi spet ustanovili socialno podjetje?**

## **a) Več pozornosti bi namenili trgu**

Trg je pogosto v ozadju fokusa pri ustanavljanju socialnega podjetja, saj so socialni podjetniki bolj osredotočeni na izpolnjevanje družbenega poslanstva. Več socialnih podjetnikov je poudarilo, da bi podrobneje raziskali trg in cene preden bi začeli s poslom in v nadaljevanju primerno razvili in prilagodili poslovni načrt. Nekateri so poudarili, da bi omejili razvoj izdelkov ali storitev na manjše število naenkrat. Odnosi na trgu niso fiksni, ampak se nenehno spreminjajo. Izkušnje naših primerov so prav tako pokazale, da ko niso namenjali dovolj pozornosti tržnim spremembam, novim zahtevam ali konkurenci, so izgubili svoj tržni položaj.

## **b) Več pozornosti bi posvetili ekipi, sodelavcem in soustanoviteljem**

Pogosto se zgodi, da ima eden ali nekaj ljudi v socialnem podjetju dovolj znanja o stvareh, ki se dogajajo v podjetju. To lahko zlasti velja za ustanovitelja, karizmatičnega voditelja, ki nenamerno koncentrira preveč moči. Če ta oseba odide, je lahko težko vzpostaviti nov učinkovit proces upravljanja. Nekateri so tudi dodali, da bi skrbneje izbrali sodelavce ali soustanovitelje. Na splošno je treba več pozornosti nameniti razvoju skupine, prenosu odgovornosti in vlog ter ustvarjanju večje sinergije med delavci in / ali člani skupine.

## **c) Vzeli bi si dovolj časa za pripravo in oceno vsake situacije**

Kot dobra strategija je bilo poudarjeno imeti dovolj časa za pripravo, raziskovanje in pogovor z več strokovnjaki, zlasti na področju financ in trženja. Nekatera socialna podjetja so omenila, da se je treba izogibati hiteti skozi vsak korak v procesu, saj je to običajno kontraproduktivno. Do tega lahko pride zlasti v primeru prevelikega pritiska na delavce ali ustvarjanja nerealnih načrtov in rokov, ki lahko povzročijo prehitro izgorevanje. Drugi so tudi navedli, da prehitro širjenje ni dobra odločitev in to jih je pripeljalo do neuspeha.

#### **d) Izbira prave pravne oblike**

Nekateri socialni podjetniki menijo, da izbira pravne oblike lahko spremenili pot podjetja. Nekateri so na primer poudarili, da bi se raje odločili za ustanovitev profitnega podjetja, saj so imeli številne ovire pri poslovanju kot neprofitno podjetje. Vendar je to zelo kontekstualno in je v veliki meri odvisno od zunanjega sistema, zakonodaje, institucionalnega in političnega okolja. Dobra obveščenost o prednostih in omejitvah vsake pravne oblike v določeni državi ali regiji bi bila priporočljiv korak pred odločitvijo o ustanovitvi entitete.

#### **e) Boljše upravljanje s financami**

Financiranje se je izkazalo za eno od velikih vprašanj za številna izkušena socialna podjetja. Nekateri socialno podjetje ne bi znova ustanovili brez zadostnega začetnega kapitala. Nekateri socialni podjetniki so izjavili, da bi razmislili o boljšem razvrščanju „prostega“ denarja ali nepovratnih sredstev, da bi bolje zapolnili vrzeli, ki so jih imeli iz dohodkov iz gospodarske dejavnosti. Prav tako bi nekateri skrbno premislili o donacijah, za katere zaprosijo, saj lahko zaradi njih postanejo neupravičeni do drugega financiranja. Drugi so omenili, da ne bi poskušali prihraniti denarja, temveč da bi porabili več z namenom ustvariti več dobička. Nekateri pa tudi omenjajo, da bi morali bolje poznati svoje stranke, da bi tako vedeli koliko in kako pogosto lahko pričakujejo prihodke.

#### **f) Malo bolj sproščeno delovanje**

Nekateri socialni podjetniki so omenili, da bi se verjetno izognili preveč ozkemu pogledu na to, kaj bi se moralo dogajati. Zdi se jim, da lahko pričakovanje poteka stvari na zelo specifične načine povzroči, da zamudite nekaj zelo dobrih priložnosti, ki se pojavijo po poti.

#### **g) Nič**

Eden od petih socialnih podjetnikov v našem vzorcu ne bi ničesar spremenil, če bi začeli z novim socialnim podjetjem. Po njihovem mnenju so storili kar so lahko, kar pomeni, da so bili nekateri zunanji pogoji razlog za neuspešnost. Nekatero naše študije primerov so imele podobne okoliščine, na primer, ko je sprememba političnega ozračja, politike ali vladnega vedenja povzročila konec osnovne dejavnosti socialnega podjetja. V nekaterih od teh primerov je konec projekta najbolj naraven proces.

## **2. Finančna podpora in mentorstvo za pomoč pri ustanavljanju socialnih podjetij**

Velika večina socialnih podjetij v našem vzorcu je uporabila nekakšno finančno podporo, ko so začeli s poslom. Te finančne podpore so pogosto majhne, namenjene pokrivanju začetnih operativnih stroškov. Socialna podjetja so uporabljala različne vrste finančne podpore, kot so nepovratna sredstva (prejeta iz javnih virov, virov EU ali zasebne donatorske organizacije), posojila, kapitalske naložbe in nagrade, pridobljene v konkurenčnih programih. Približno petina socialnih podjetnikov v našem vzorcu ni dobila nobene finančne podpore, ko so začeli s poslom.

Po drugi strani pa je mentorsko podporo prejela le približno tretjina socialnih podjetij, ki so začela s finančno podporo kot del financiranja. Kjer je bilo mentorstvo prejeto, je vključevalo pomoč pri razvoju poslovnega načrta, izgradnji zmogljivosti, razvoju tržne strategije ali podporo pri mreženju. Nekatere donacije so bile dodeljene z mentorsko pomočjo in za socialne podjetnike je to imelo velik vpliv na njihovo usposobljenost za finančne zadeve.

Vendar se socialna podjetja v številnih primerih opirajo na različne oblike neformalne pomoči in podpore, da bi zapolnila to vrzel v nezadostni podpori mentorstva, ki je povezana z začetnimi sredstvi. Na primer, socialna podjetja, ki so jih ustanovile nevladne organizacije, so prejemala podporo svojih starševskih ali sestrskih organizacij. To ponavadi pomeni, da je bilo znanje in izkušnje preneseno v nov podvig, hkrati pa jih je spremljal tudi niz vrednot podjetja in poslovne prakse. Socialna podjetja uporabljajo pomoč partnerskih organizacij, mrež, platform in različnih nefinančnih programov, v katerih sodelujejo. Veliko jih je poudarilo, da so nasveti, predlogi in izmenjava izkušenj ključnega pomena in dragoceni, zlasti v začetnih fazah.

## **3. Najpogostejše napake socialnih podjetij**

Prvi sklop najpogostejših napak, ki so jih izpostavili anketiranci, se nanaša na pomanjkanje zavedanja, da je socialno podjetje resnično podjetje in ga je treba ustrezno obravnavati ter voditi. Vidimo, da se socialna podjetja preveč zanašajo na sredstva EU, državni proračun ali druge vire financiranja. Poleg

tega redko tvegajo na način, ki ga pričakujejo podjetniki in se ne obnašajo kot tipično podjetje. Drugi so tudi poudarili, da socialna podjetja niso dovolj komercialna. To običajno pomeni, da socialni podjetniki mislijo, da je skrb za socialno komponento pomembnejša kot skrb za podjetniške komponente.

Poleg tega morajo proizvodi in storitve, ki jih ponujajo socialna podjetja, biti kakovostni in poštene cene, namesto da ustvarijo šibek tržni položaj z zanašanjem na socialni vidik izdelka ali storitve. Poleg tega to vodi v pomanjkanje konkurenčnosti, ki jo nekateri anketiranci tudi posebej izpostavljajo. Pogosto delujejo bolj kot dobrodelna organizacija, ki nima podjetniške kulture in vedenja. Zdi se, da večina socialnih podjetij še vedno ohranja "dobrodelno kulturo".

*"Veliko socialnih podjetij se začne kot dobrodelna ustanova in vodijo svoje socialno podjetje na enak način kot vodijo dobrodelnost, kot dodatni program."*

Drugič, zelo pogosta napaka, po mnenju anketirancev, je v tem, da imajo socialni podjetniki preveč nerealnih pričakovanj in nerealni optimizem («Drugače bo, ko to mi naredimo!»). Poleg tega socialni podjetniki pogosto ne opredeljujejo jasno svojega poslanstva, niti socialnih in gospodarskih ciljev. Nekateri anketiranci so rekli, da je to, kot da se »ne združi glave s srcem«, kar pomeni, da so socialni podjetniki pogosto vodeni zgolj z družbeno vizijo in ne posvečajo veliko pozornosti temu, kako dobro je zakoreninjena v resničnih kontekstnih okvirih. Pogosto imajo socialna podjetja veliko idejo, vendar ne uspejo razviti realističnega poslovnega načrta.

Tretji sklop pogostih napak se nanaša na nezadostne zmogljivosti socialnih podjetij. Nezadostna izobrazba zaposlenih. Še posebej premalo znanja in izkušenj v podjetništvu, poslovnem vodenju in trženju. To se odraža v tem, da ni dovolj časa za pravilno načrtovanje in za reševanje problemov, ki so značilni za poslovni model. Nekateri anketiranci so navedli, da bi socialna podjetja morala iskati več podpore podjetju kot pa podporo 'socialnemu podjetju'.



*“Običajna napaka je, da socialna podjetja vnaprej ne ocenjujejo priložnosti in porabljajo dragocen čas in sredstva na napakah, ki bi jih lahko preprečili.”*

Nazadnje, nekateri anketiranci so omenili, da lahko socialna podjetja naredijo napako, če ne delijo (informacij, znanja, virov, izkušenj) in ne sodelujejo z drugimi organizacijami in socialnimi podjetji. Drugi so tudi dodali, da je nezadostno mentorstvo v organizacijah napaka, ki jo pogosto storijo socialna podjetja. Tudi socialna podjetja se bolj osredotočajo na povečanje poslovanja in niso osredotočena na pridobivanje vpliva. Poleg tega se socialna podjetja ne trudijo dovolj, da bi promovirala svoje delo, izdelke in vpliv, pogosto pa tudi drugi akterji, kot so lokalne oblasti, prevzemajo zasluge za spodbujanje socialnih podjetji za svoje lastne politične rezultate.

#### **4. Najboljši nasveti za tiste, ki bodo ustanovili socialno podjetje**

Anketiranci v našem vzorcu so ponudili veliko nasvetov za začetnike v socialnem podjetništvu, ki lahko služijo kot dobri nasveti za pomoč pri preprečevanju teh pogostih napak, ki so jih storili drugi. Večina se je osredotočila na pomoč socialnim podjetnikom pri iskanju ravnotežja med socialnimi in podjetniškimi komponentami. Anketiranci menijo, da je še posebej pomembno, da svetujejo, kako bolj posvetiti pozornost poslovnim procesom, spoznavati specifične vidike vodenja podjetja, kot so cene, stranke, tržna konkurenca in trženje. Nekateri so poudarili tudi pomen osebnih veščin in zavez socialnih podjetnikov, pa tudi stikov, partnerjev in mrež, ki so lahko na začetku projekta ključni vir informacij, nasvetov in podpore.

Spodaj objavljamo izbor nasvetov v izvornih oblikah.

*“O svojih izkušnjah se pogovorite s čim več ljudmi. Osredotočite se na komercialno stran, sodelujte pri poslovnem načrtovanju in procesih.”*

*“Govorite s čim več ljudmi, tako lahko dobite dober vpogled ljudi, ki so bili pred vami. Načrtujte, načrtujte!! Precej časa vlagajte v izdelavo raziskav izvedljivosti, poslovnih načrtov itd. Pogosto se socialna podjetja začnejo, ker je nekdo strasten za razvoj socialne plati, vendar ne dajejo dovolj pozornosti gospodarski plati - to je ključnega pomena za trajnost.”*

*“Prepričajte se, da imate najprej dober poslovni načrt, ki bo podjetju omogočil finančno trajnost na osnovi poslovanja in načrtujte donacije kot pomoč pri uresničevanju socialnega cilja. Obravnavajte ga kot podjetje ... tako kot je.”*

*“Vzemite si čas za ocene in analize ter izračune za izdelke in storitve, ki jih nudite. Ni vredno prodati brez dobička.”*

*“Razvijte poslovni model, preživite čas na finančnem področju, pridobite podporo nekoga s poslovnim ozadjem, navadite se na malo spanca.”*

*“Poslušajte svojega računovodjo. Računovodja mi je povedal, da moj posel ne bo deloval, ker so bili moji prostori premajhni ... Imel je prav, vendar sem vseeno odprl.”*

*“Imejte jasno opredeljeno ciljno skupino, bazo strank in izdelek ali storitev.”*

*“Izberite pametne člane skupine, opravite tržne raziskave, poslušajte starejše podjetnike, sledite informacijam. Podpišite pogodbe!”*

*“Ne zaposlujte prijateljev. O svojih poslovnih predpostavkah se pogovorite s prijatelji. Vendar pa poiščite podporo tudi pri nekom, ki je bolj izkušen. Veliko berite.”*

*“Ne preskočite tržnih raziskav. Veliko jih preskoči na druge korake in se nato zave, da na trgu ni prostora za njih, niso našli svoje niše, ampak so preveč osredotočeni na družbeno poslanstvo.”*

*“Ne postanite preveč obsedeni s socialnim vidikom svojega dela, kot da si zasluži financiranje. Ustvarjanje dobičkonosnega podjetja ob ohranjanju družbenega poslanstva je težko samo po sebi, brez da bi dodali še občutek upravičenosti k vaši ideji. Biti prilagodljiv vam omogoča, da se usmerite k novim idejam, ki bi lahko imele dragocen družbeni vpliv, medtem ko ustvarjate trajnostno podjetje.”*

*“Poiščite in investitorja in ne poskušajte storiti vsega sami.”*

*“Osredotočite se na to, kar počnete. Ne skrbite, kaj počnejo drugi ljudje. Manj nagrad in več prodaj ter zadovoljnih strank.”*

*“Pripravite se na veliko ovir in izzivov, vendar nikoli ne pozabite na svoj namen in spremembe, ki jih dosegate z vašim načinom poslovanja. Izkoristite vsako priložnost in združite moči s čim več mednarodnimi in lokalnimi partnerji.”*

*“Bodite vztrajni.”*

## VIRI

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.

### **Spletni viri:**

EOI blogs 'Learning from failure', dostopno na: <http://www.eoi.es/blogs/imsd/learning-from-failure/> (ogled 28. 4. 2018)

Davis-Hancock, Z. (2017) 'Social Enterprises: Points of failure to protect against', dostopno na: <http://www.gravisinsightsaustralia.com/live-blog/2017/1/26/social-enterprises-points-of-failure-to-protect-against> (ogled 28. 4. 2018)

UnLtd for social entrepreneurs, 'Exploring: Social Entrepreneurs and Failure', dostopno na: [https://drive.google.com/drive/folders/1XdxcWafhidP\\_TX--CDPhcn1HR58axium](https://drive.google.com/drive/folders/1XdxcWafhidP_TX--CDPhcn1HR58axium)

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

Failure Institute, dostopno na: <https://thefailureinstitute.com/>

Fuckup Nights, dostopno na: <http://fuckupnights.com/>

McCambridge, R. (2013) Why This Small Social Enterprise Failed, *Nonprofit Quarterly*, dostopno na: <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*, dostopno na: <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', dostopno na: [https://www.tgci.com/sites/default/files/pdf/Famous%20Last%20Words%20of%20Failed%20Social%20Entrepreneurs\\_1.pdf](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*, dostopno na: <https://nextbillion.net/when-awards-and-idealism-arent-enough/>

Cain, M. (2014) 'Five reasons social enterprises fail', *The Guardian*, dostopno na: <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*, dostopno na: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/feb/11/failure-social-enterprise>