

# Društvene inovacije i poduzetništvo

---

**Koroman, Stefan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:605682>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**STEFAN KOROMAN**

**DRUŠTVENE INOVACIJE I PODUZETNIŠTVO**

Diplomski rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**STEFAN KOROMAN**

## **DRUŠTVENE INOVACIJE I PODUZETNIŠTVO**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303023395, redovan student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Inovacije i poduzetništvo**

**Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Ekonomika poduzetništva**

**Mentorica: Izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar**

Pula, veljača 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Stefan Koroman, kandidat za magistra poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 22.veljače 2018. godine



## **IZJAVA**

### **o korištenju autorskog djela**

Ja, Stefan Koroman, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "Društvene inovacije i poduzetništvo" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 22. veljače 2018. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1. CILJEVI, HIPOTEZA I METODE ISTRAŽIVANJA</b>                             | <b>6</b>  |
| <b>2. INOVACIJE, PODUZETNIŠTVO I POJMOVNA ODREĐENJA</b>                       | <b>7</b>  |
| <b>2.1. Inovacije, invencije i klasifikacija</b>                              | <b>7</b>  |
| 2.1.1. <i>Inovacije</i>   | 7         |
| 2.1.2. <i>Invencije</i>   | 9         |
| 2.1.3. <i>Klasifikacija invencija i inovacija</i>                             | 10        |
| <b>2.2. Poduzetništvo</b>   | <b>13</b> |
| 2.2.1. <i>Poduzeća i vrste poduzetništva</i>                                  | 13        |
| 2.2.2. <i>Vrste i tipovi poduzetnika</i>                                      | 17        |
| 2.2.3. <i>Poduzetničko okruženje</i>  | 20        |
| 2.2.4. <i>Poduzetništvo u RH</i>  | 25        |
| 2.2.5. <i>Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.-2020.</i> | 30        |
| <b>3. DRUŠTVENE INOVACIJE</b>   | <b>33</b> |
| <b>3.1. Inovacije za dobrobit zajednice</b>                                   | <b>33</b> |
| <b>3.2. Obrazovanje kao temelj razumijevanja društvenih inovacija</b>         | <b>36</b> |
| <b>3.3. Primjeri društvenih inovacija u svijetu i RH</b>                      | <b>38</b> |
| 3.3.1. <i>Task Squad platforma</i>  | 39        |
| 3.3.2. <i>Ruffboards (Austria)</i>  | 40        |
| 3.3.3. <i>Progetto Quid (Italija)</i>   | 40        |
| 3.3.4. <i>Knjižnica besplatnih igračaka (Knin)</i>                            | 41        |
| <b>3.4. Crowdfunding</b>  | <b>42</b> |
| <b>4. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO</b>   | <b>45</b> |
| <b>4.1. Planiranje društvenog poduzetništva</b>                               | <b>46</b> |
| <b>4.2. Načela društvenog poduzetništva</b>                                   | <b>48</b> |
| 4.2.1. <i>Društveno odgovorno poslovanje</i>                                  | 48        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2.2. <i>Ekonomska demokracija</i>  | 49         |
| 4.2.3. <i>Sudionička demokracija</i>   | 50         |
| 4.2.4. <i>Održivi razvoj</i>   | 50         |
| <b>4.3. Financiranje društvenog poduzetništva</b>  | <b>52</b>  |
| <b>4.4. Najčešći pravni oblici djelovanja društvenih poduzeća u RH</b>                             | <b>55</b>  |
| 4.4.1. <i>Zadruga</i>  | 55         |
| 4.4.2. <i>Udruga</i>   | 56         |
| 4.4.3. <i>Zaštitna radionica i radni centar</i>  | 57         |
| <b>4.5. Mala poduzeća u društvenom poduzetništvu</b>   | <b>60</b>  |
| <b>4.6. CEDRA - Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj</b>                                    | <b>61</b>  |
| <b>5. PRIMJERI DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH I EU</b>  | <b>66</b>  |
| 5.1. <b>Socijalna zadruga “Humana Nova”</b>  | <b>66</b>  |
| 5.2. <b>Zaštitna radionica “Tekop Nova” Pula</b>   | <b>71</b>  |
| 5.3. <b>Ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom - URIHO</b> | <b>73</b>  |
| 5.4. <b>Fabric 8</b>   | <b>79</b>  |
| 5.5. <b>“Mon Perin d.o.o.” - poduzeće u vlasništvu zajednice</b>                                   | <b>82</b>  |
| 5.6. <b>Mondragon</b>  | <b>87</b>  |
| 5.6.1. <i>Povijesni razvoj Mondragona</i>  | 87         |
| 5.6.2. <i>Korporacijska filozofija</i>   | 88         |
| 5.6.3. <i>Mondragon danas</i>  | 89         |
| 5.6.4. <i>Poslovne jedinice korporacije</i>  | 90         |
| 5.6.5. <i>Financijski i ekonomski indikatori</i>   | 93         |
| 5.6.6. <i>Korporacijska društvena odgovornost</i>  | 95         |
| 5.7. <b>Autorov osvrt i usporedba Mon Perina i Mondragona</b>                                      | <b>95</b>  |
| <b>6. ZAKLJUČAK</b>  | <b>98</b>  |
| <b>7. LITERATURA</b>   | <b>100</b> |
| <b>8. POPIS TABLICA</b>  | <b>106</b> |

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>9. SAŽETAK</b>  | <b>107</b> |
| <b>10. SUMMARY</b> | <b>109</b> |



## UVOD

Naziv i tema ovog diplomskog rada je "Društvene inovacije i poduzetništvo" te će se unutar istog detaljno opisati i prikazati važnost ovih pojmova u dosadašnjem i budućem razvoju ekonomije i gospodarstva u cjelini.

Rad se uz uvod i zaključak sastoji od 5 poglavlja unutar kojih se detaljno razrađuje sama tematika društvenih inovacija i društvenog poduzetništva.

Prvo poglavlje opisuje ciljeve rada, predstavlja hipotezu koju je autor postavio i koja se kasnije kroz razradu samog rada želi potvrditi. Uz navedeno predstavljaju se metode istraživanja koje su korištene prilikom izrade samog rada.

Drugo poglavlje bavi se tematikom inovacija i poduzetništva, te se kroz navedeno poglavlje opisuje i pojašnjava određene pojmove koje će se koristiti u kasnijoj obradi same tematike, s ciljem jasnijeg razumijevanja iste. Kroz navedeno poglavlje objasniti će se pojmovi inovacija i invencija te prikazati i objasniti klasifikaciju istih. Nakon inovacija u poglavlju će se opisivati i razrađivati tematika poduzetništva s osvrtom na poduzetništvo u RH i "*Strategiju razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.-2020.*"

Treće poglavlje detaljno razrađuje tematiku društvenih inovacija, opisuje njihovu važnost za razvoj zajednice, kao i važnost obrazovanja za razvoj društvenih inovacija. Unutar navedenog poglavlja opisuju se primjeri društvenih inovacija, te obrađuje pojam i značenje *Crowdfundinga* za razvoj društvenih inovacija.

Četvrto poglavlje opisuje i detaljno razrađuje tematiku društvenog poduzetništva. Unutar poglavlja naglašava se važnost planiranja za uspješnost društveno poduzetničkih aktivnosti, te se predstavlja i detaljno opisuje načela društvenog poduzetništva. Osim navedenog opisuje se izvore financiranja društvenog poduzetništva te se vrši analiza RH i susjednih država s obzirom na načine i prioritete kod izbora iskorištavanja navedenih izvora. Unutar poglavlja opisuju se najčešće oblike djelovanja društvenih poduzeća u RH, te analizira važnost malih poduzeća u društvenom poduzetništvu.

Peto ujedno i posljednje poglavlje opisuje primjere društvenog poduzetništva u RH koji se realiziraju putem zadruga, udruga, zaštitnih radionica i radnih centara. Unutar istog autor želi prikazati ispravnost postavljene hipoteze te iznosi svoja subjektivna razmišljanja i viđenja analiziranih subjekata u sklopu i vezano uz samu postavljenu hipotezu. U istom poglavlju obrađen je i primjer jedne od najvećih društveno poduzetničkih radničkih zadruga u svijetu Mondragon. Kroz detaljno predstavljanje Mondragona u ovom poglavlju želi se prikazati razlika između navedene zadruge i zadruga te ostalih prethodno predstavljenih Hrvatskih društveno poduzetničkih subjekata.

## **1. CILJEVI, HIPOTEZA I METODE ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog diplomskog rada je pobliže objasniti i istražiti društveno poduzetništvo i društvene inovacije u današnjem gospodarstvu s naglaskom na Republiku Hrvatsku (RH). Istraživanjem i opisivanjem trenutnog stanja društvenog poduzetništva želi se ustvrditi važnost postavljenih načela društvenog poduzetništva u klasifikaciji samih poduzeća. Osim navedenog, diplomski rad posvećen je upoznavanju čitatelja s primjerima društvenih poduzeća, udruga i zadruga koja posluju u hrvatskom gospodarstvu i njihovu usporedbu s jednom od najpoznatijih društveno poduzetničkih radničkih zadruga u svijetu Mondragon.

Predmet istraživanja ovog rada jest važnost društva i poduzetničkog okruženja u razvoju profitabilnosti poslovanja društvenih poduzeća. Autor kroz razradu ovog rada pokušava potvrditi hipotezu H1 koja glasi: Poduzetničko okruženje temelj je usvajanja društvenog poduzetništva i prihvaćanja njegove uloge u društvenom, održivom i ekonomskom razvoju gospodarstva.

U radu je korišteno nekoliko metoda: promatranje, metoda istraživanja, metoda analize i sinteze, induktivna metoda te povijesna metoda. Prilikom izrade diplomskog rada autor se koristi sekundarnim internim i eksternim izvorima podataka.

## **2. INOVACIJE, PODUZETNIŠTVO I POJMOVNA ODREĐENJA**

Diplomski rad bavi se raznovrsnom tematikom vezanom uz inovacije i poduzetništvo te je samim time cilj ovog poglavlja upoznavanje i razrada općenite tematike vezane uz navedene pojmove, pojašnjavanje pojmova koji će se kasnije koristiti u radu, te razrada inovacija i poduzetništva kao tema s ciljem upoznavanja i prepoznavanja njihove važnosti u svijetu ekonomije i gospodarstva.

### **2.1. Inovacije, invencije i klasifikacija**

Inovacije su pojam koji prati čovječanstvo od samog njegovog početka pa sve do danas. Od otkrića vatre, oruđa, preko poljoprivrede, industrijskih revolucija pa sve do tehnološkog napretka 21. stoljeća. Dobre (2005) ističe kako je bez njih praktično nemoguće živjeti pa zasluge za razvoj čovjeka treba, prije svega, prepisati inovacijama. Važno je na samom početku diplomskog rada pojasniti pojmove inovacija i invencija te objasniti razliku između navedenih. Na kraju ovog potpoglavlja, navest će se i objasniti osnovnu klasifikaciju invencija i inovacija.

#### *2.1.1. Inovacije*

Prema "Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj" (OECD) inovacija se definira kao "primjena novog ili značajno poboljšanog proizvoda (to jest, fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima." (Atkinson i Ezell, 2014.,131)

Inovacije se općenito klasificiraju u dvije osnovne grupe (Dobre, 2005., 37) :

1. Tehnološke inovacije,
2. Društvene inovacije.

"Tehnološke inovacije uključuju nove proizvode i usluge te procese i značajne tehnološke promjene u proizvodnim procesima." (Dobre, 2005., 37)

Treba naglasiti kako tehnološke inovacije mogu spadati u grupu društvenih inovacija onda kada iste ostvaruju pozitivne učinke na razvoj održivosti poslovanja, okruženja i zajednice.

Tehnološke inovacije dijelimo na:

- a) inovacije proizvoda ili usluga,
- b) inovacije procesa.

U Republici Hrvatskoj (RH) još uvijek ne postoji precizirana definicija društvenih inovacija, međutim Robert Murray u svojoj knjizi "*The Open Book Of Social Innovation*" definirao je društvene inovacije kao nove strategije, koncepte, ideje, procese, proizvode, usluge, poslovne modele, alate i metodologije ili kombinacije svega navedenog koje odgovaraju na društvene potrebe ili probleme, a istovremeno stvaraju nove društvene odnose i suradnje.

Temeljno shvaćanje inovacija prema Dobre-u (2005) podrazumijeva :

1. proces od stvaranja ideje do komercijalizacije,
2. prihvaćanje promjena,
3. radikalne promjene u tradicionalnom načinu ponašanja,
4. novo sredstvo ili nešto novo za društvo,
5. stvaranje novih stvari na stari način,
6. stvaranje starih stvari na novi način i
7. stvaranje novih stvari na novi način.

### 2.1.2. *Invencije*

Invencije možemo definirati kao "kombinacije ranije postojećih znanja na novi način kako bi se dobilo nešto što ranije nije postojalo". Invencija prethodi inovaciji i predstavlja samo jedan korak ili fazu u stvaranju inovacije. (Dobre, 2005., 17)

Od iznimne je važnosti shvatiti razliku između inovacije i invencije, pojmova koji predstavljaju istu ideju ali u različitim vremenskim i funkcionalnim ulogama. Invencija prethodi inovaciji jer ona predstavlja ideju do koje se je došlo bilo znanstveno istraživačkim ili nekim drugim putem. Ta ideja predstavlja određeni potencijal koji može prilikom procesa implementacije doprinijeti razvoju nekog segmenta ili ukupne proizvodnje odnosno poslovanja. Upravo je ta implementacija razlika između invencije i inovacije, invencije koje se implementiraju u poslovanje određenog poduzeća, organizacije ili društva predstavljaju inovaciju.

Stručnjaci svakodnevno dolaze do niza ideja o novim načinima poslovanja, proizvodnje, prodaje itd., međutim tek se jedan mali dio tih ideja (invencija) implementira u realno poslovanje i postaje inovacija. Ostatak invencija propada iz različitih razloga kao što su troškovna neisplativost i neodrživost, negativne nuspojave primjene invencije u drugim segmentima poslovanja itd. Svjetska gospodarstva troše enormne količine novca koje ulažu u istraživačko razvojne procese u potrazi za različitim oblicima uspješnih i kvalitetnih invencija koje će kada postanu inovacije doprinijeti rastu i razvoju gospodarstva i ekonomije tih zemalja.

Bitno je naglasiti da nisu sve inovacije proizašle iz invencija, invencije podrazumijevaju isključivo nešto novo što do sada nije postojalo, a ne nešto što je postojalo ali nije bilo prepoznato. Ono što je postojalo a nije bilo prepoznato, u trenutku prepoznavanja i implementiranja u poslovanje postaje inovacija ali ne predstavlja invenciju u prethodnom razdoblju odnosno do trenutka implementacije u poslovanje.

### *2.1.3. Klasifikacija invencija i inovacija*

#### **a) Klasifikacija invencija**

Dobre (2005) invencije klasificira u tri skupine:

##### **1. primarne invencije**

Primarne invencije su one invencije koje nisu implementirane u poslovanje odnosno koje nisu izašle na tržište. Razlozi zbog kojih te invencije nisu dovedene do faze implementacije mogu biti različiti i upravo zato je bitno i te invencije dokumentirati za neka buduća razdoblja. Postoji niz invencija koje se ne implementiraju na tržištu jer još uvijek tržište nije spremno na njih bilo s intelektualnog, tehnološkog ili nekog drugog aspekta.

##### **2. sekundarne invencije,**

Sekundarne invencije su one invencije koje se već ostvaruju u praktičnoj primjeni.

##### **3. tercijarne invencije.**

Tercijarne invencije su one invencije koje u određenom segmentu proširuju ili unaprjeđuju područje primjene nekog proizvoda, procesa ili sredstva.

#### **b) Klasifikacija inovacija**

Danas ljude riječ inovacija većinom asocira na neki novi proizvod (mobitel, automobil, računalo ili pametni telefon,..), naime proizvodi spadaju u samo jedan od segmenata inovacija koje postoje na tržištu. Danas je tehnologija ta koja utječe i determinira rast i napredak gospodarstva i tržišta, međutim vrlo je izvjesno da će ta uloga u budućnosti prijeći na neke druge segmente inovacija na tržištu odnosno u samom gospodarstvu.

Prema Dobre-u (2005) inovacije možemo klasificirati u sljedeće skupine:

### **1. tehnološke inovacije,**

"Tehnološke inovacije predstavljaju prvu primjenu znanosti i tehnologije, u nekom novom smjeru, i to s komercijalnim uspjehom" (Dobre, 2005., 37).

Same tehnološke inovacije možemo podijeliti na:

- a) inovacije proizvoda,
- b) inovacije usluga.

Tehnološke inovacije i njihov konstantni rast i napredak rezultat su velikog obima znanstveno-istraživačkih djelatnosti u različitim područjima primjene kao što su mehanika, električna, mikro i makro tehnologija i sl. Dakle možemo zaključiti kako su upravo ulaganja u istraživanje i razvoj ključ osmišljavanja, razvoja i postupnog implementiranja inovacija u proizvodni segment poslovanja poduzeća.

### **2. društvene inovacije,**

Ovakav tip inovacija naglasak stavlja na svoje učinke za dobrobit zajednice. Ono što se u samom uvodu treba naglasiti jest da je primarni cilj društvenih inovacija pozitivan učinak i doprinos razvoju zajednice i društva a tek potom ostvarivanje profita odnosno dobit. Dakle, društvene inovacije podrazumijevaju sve one inovacije koje na bilo koji način doprinose održivom razvoju zajednice, zaštiti radnika, ljudi i okruženja (prirode), boljem i kvalitetnijem zdravstvenom, ekonomskom i socijalnom životu i blagostanju ljudi.

### **3. inovacije prema motivacijskom podrijetlu ideja,**

Motivacijski faktori koji potiču nove ideje mogu biti raznoliki. Danas, najjači motiv predstavlja onaj tehnološki, dakle želja za boljim i kvalitetnijim tehnološkim rješenjima.

U skladu s navedenim načinom razmišljanja i djelovanja, tehnološke inovacije prednjače u sveukupnim inovacijama u svijetu.



Motivacijsko porijeklo ideja ključan je segment kod društvenih inovacija, dolazi od pojedinaca ili grupa ljudi, radnika ili stručnjaka koji su u vrijeme kada su tehnološke inovacije zauzele vodeću i najvažniju ulogu u procesu razvoja, prepoznali važnost poslovanja poduzeća u skladu s odgovornostima prema okruženju, zajednici i okolišu. Nije samo poslovanje u skladu sa zahtjevima već i prelazi zahtjeve te dobiva konotacije humanitarnog načina djelovanja i poslovanja.

#### **4. inovacije prema stupnju inovativnosti,**

Stupnjevi inovativnosti koji danas postoje za određenu inovaciju su različiti. Inovacije se najčešće klasificiraju prema radikalnosti odnosno inkrementalnosti. Iako postoji niz podjela prema stupnjevima, krajnja je bit uvijek ista, a to je da li je inovacija značajna, potpuno drugačija od drugih te predstavlja nešto potpuno novo (radikalna) ili je ona unaprijeđeni segment već postojećeg sličnog postupka, proizvoda, usluge itd. (inkrementalna).

#### **5. inovacije prema načinu traganja za promjenama.**

Inovacija ne mora nužno biti proizvod ili usluga pa čak niti proces ona može predstavljati radnju koja obogaćuje resurse. Osim što predstavlja radnju ista može i kreirati resurse kada se sastoji od organiziranog i svrsishodnog traganja za promjenama. Proces traganja mora biti sistemski pa se i ove inovacije nazivaju sistemskim inovacijama.

Inovacije su ključan čimbenik rasta i napretka poslovanja svakog poduzeća pa tako i samog gospodarstva. Mogu biti inkrementalne i radikalne te ovisno o tome više ili manje utjecati na poslovanje poduzeća. Usko su vezane uz istraživačko razvojne aktivnosti poduzeća, međutim ne proizlaze isključivo iz istih. Izvori mogu biti različiti - zaposlenici, lokalna zajednica, partneri i dr.

Prije samog implementiranja u poslovanje nazivaju se invencije i u tom se razdoblju iste testiraju nadograđuju ili prenamjenjuju ovisno o zahtjevima tržišta odnosno kupaca, te nakon toga postaju dio tržišta odnosno inovacije. Mogu unaprijeđivati različite segmente poslovanja, dakle same poslovne

processe (nova tehnologija, nova organizacijska struktura poslovanja, novi i brži način komunikacije ili protoka roba i materijala, itd.), proizvode ili usluge. Osim navedenog inovacije predstavljaju nove načine poslovanja koji neće biti isključivo usmjereni na ostvarivanje profita već razvoj zajednice, okoliša, prirode (biljaka i životinja) te pomaganje onim segmentima društva koja zahtijevaju dodatnu pažnju, razumijevanje i pomoć kod zapošljavanja (invalidne osobe, osobe starije životne dobi, neobrazovano ili nisko obrazovano stanovništvo i dr.). Upravo usmjerenost na te segmente društva i okruženja je cilj i smjernica u osmišljavanju društvenih inovacija i osnivanju društvenih ili socijalnih poduzeća, zadruga i udruga.

## **2.2. Poduzetništvo**

“Poduzetništvo je aktivno svjesno poduzimanje poslovnih aktivnosti s ciljem stvaranja nove vrijednosti. U građanskom društvu poduzetništvo pruža značajno realne šanse za samozapošljavanje te utječe na osobno i društveno blagostanje.” (Vorkapić i Ivanović, 2009., 5)

Poduzetništvo je temelj izgradnje i napretka gospodarstva neke zemlje. Ekonomski, gospodarski, društveni, institucionalni razvoj neke zemlje ovisi prvenstveno o poduzetničkom razvoju u toj zemlji.

Poduzetništvo i djelatnosti koje se obavljaju u sklopu poduzetničke aktivnosti diktiraju tok novca u nekoj zemlji. Investicije, plaće, potrošnja, uvoz, izvoz sve su to segmenti toka novca koji ovise o poduzetničkoj razvijenosti i aktivnosti gospodarstva.

### *2.2.1. Poduzeća i vrste poduzetništva*

Poduzetništvo i poduzeća možemo općenito podijeliti u različite kategorije i vrste. Međutim, osnova podjele poduzeća jest prema njihovoj veličini. Dakle, govorimo o mikro, malim, srednjim te velikim poduzećima. Grupiranje samih poduzeća u neku od gore navedenih kategorija ovisi o sljedećim pokazateljima prikazanim u tablici 1.

Tablica 1. Kriteriji za definiranje poduzeća prema jednoj od kategorija MSP-a

| <b>Kategorija poduzeća</b> | <b>Broj zaposlenih</b> | <b>Promet</b>  | <b>Ukupan iznos bilance</b> |
|----------------------------|------------------------|----------------|-----------------------------|
| <b>Mikro</b>               | < 10                   | ≤ 2 mil. eura  | ≤ 2 mil. eura               |
| <b>Malo</b>                | < 50                   | ≤ 10 mil. eura | ≤ 10 mil. eura              |
| <b>Srednje</b>             | < 250                  | ≤ 50 mil. eura | ≤ 43 mil. eura              |
| <b>Veliko</b>              | > 250                  | > 50 mil. eura | > 43 mil. eura              |

Izvor: Izrada autora prema: Ministarstvo poduzetništva (2015.), Nova definicija MSP-a, [http://www.minpo.hr/ UserDocsImages/IZRACUN-20MSP.pdf](http://www.minpo.hr/UserDocsImages/IZRACUN-20MSP.pdf), (pristupljeno 22.08.2017.)

Podatci u tablici 1. prikazuju klasifikaciju poduzeća na mikro, mala, srednja ili velika poduzeća ovisno o njihovom broju zaposlenih, ostvarenom prometu i ukupnom iznosu bilance. Od tri gore navedena kriterija za definiranje kategorije, dva moraju biti zadovoljena kako bi određeno poduzeće zaista spadalo u određenu kategoriju. Pri definiranju, obavezna kategorija je broj zaposlenih te se uz navedenu uzima i jedna od ostale dvije kategorije, godišnji promet ili godišnja bilanca.

Nakon što se poduzeća definiraju prema kategoriji veličine, kreće prava podjela s obzirom na način (vrstu) poslovanja, u jednu od sljedeće 3 kategorije :

### **1. tradicionalno poduzetništvo,**

Pod tradicionalnim poduzetništvom Perčin (2011) podrazumijeva mala i srednja (MS) poduzeća koja stječu profit:

- a) provodeći inovativne metode,
- b) razumno preuzimajući rizik,
- c) samouvjerenim provođenjem aktivnosti koje vode realiziranju ciljeva,
- d) radeći uporno i kontinuirano,
- e) poduzimajući sve raspoložive mjere uz preuzimanje odgovornosti kako bi realizirali zacrtanu viziju.

Tradicionalno poduzetništvo usmjereno je ka generiranju novih ideja. Od iznimne važnosti za ispunjavanje tog cilja je postavljanje jasne vizije i misije poduzeća. Ključan čimbenik uspješnosti poslovanja predstavlja kvalitetno identificiranje tržišta i dionika kako bi se pravilno planiralo infrastrukturne i ostale investicije koje će doprinijeti rastu i uspješnosti poslovanja.

## **2. korporativno poduzetništvo,**

Perčin (2011) navodi da korporativno poduzetništvo zahtijeva vještine i alate koji su potrebni da se iskoriste prilike koje se ukažu u velikim organizacijama, kako bi se ostvario odličan poslovni rezultat i održiva konkurentska prednost u sve promjenjivijim tržišnim uvjetima.

Korporativno poduzetništvo:

- a) odnosi se na stvaranje nove poslovne mogućnosti unutar postojeće organizacije poduzeća,
- b) označuje transformaciju ili pomlađivanje organizacije, uključujući i formiranje većeg broja manjih, relativno autonomnih timova ili poduzeća u sklopu korporacije s određenom razinom samostalnosti,
- c) odnosi se na mijenjanje pravila po kojima se posluje na promatranom tržištu.

Korporativno poduzetništvo sastavni je dio uspješne kompanije, te je jasna i čvrsta povezanost korporativnog poduzetništva s rastom i profitabilnošću velikih poduzeća.

Rezultati koje korporativno poduzetništvo donosi su:

- I. stvaranje "poduzeća" unutar postojećih organizacija,
- II. stvaranje novih proizvoda, usluga i procesa,
- III. kontinuirano obnavljanje strategije konkurentske pozicije.

### 3. društveno poduzetništvo.

Društveno poduzetništvo definiramo kao “koncept koji pokreće stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti kroz izgradnju novih vrijednosti i društvenih promjena koje zadovoljavaju potrebe i nude zapošljavanje teško zapošljivih i marginaliziranih društvenih kategorija.” (Perčin, 2011., 10)

Društveno poduzetništvo promovira i zalaže se za potpuno suprotne ciljeve od onih koji trenutno prevladavaju i vladaju u tržišnoj ekonomiji. Danas na ekonomskom tržištu vlada zakon jačeg, boljeg i bržeg gledajući s aspekta financijske snage, brzine inoviranja te boljeg i kvalitetnijeg analiziranja tržišta. S druge strane društveno poduzetništvo usmjerava se na pomoć i održivi razvoj marginaliziranih društvenih kategorija:

- a) invalidne osobe,
- b) osobe starije životne dobi koje teže ili nikako ne mogu pronaći zaposlenje,
- c) neobrazovanu ili slabo obrazovanu radnu snagu,
- d) osobe slabijeg imovinskog stanja, i dr.

Društvena ekonomija temeljena na solidarnosti i povjerenju te društvenoj pravdi temelj je budućeg globalnog ekonomskog razvoja. Trenutno na ekonomskom tržištu vlada potpuno obrnuta situacija od prethodno navedene, međutim takav način poslovanja i ekonomskog natjecanja prema mišljenju autora ovog rada dugoročno nije održiv. Pitanje je vremena, kada će razlike postati toliko velike između “velikih” i “malih” kako poduzeća tako i ljudi, da takva situacija neće više biti održiva. Upravo je sada vrijeme kada se postepeno ali čvrstim koracima treba prepoznati i implementirati koncept društvenog poslovanja i poduzetništva u sve grane ekonomije, kako bi se destabilizirala vladavina “novca” te počeo “cijenit” čovjek i radnik a ne isključivo prihod i dobit.

### 2.2.2. Vrste i tipovi poduzetnika

Postoji čitav niz definicija koje opisuju što odnosno tko je to poduzetnik. Autor ovog rada gleda na poduzetnika kao na osobu koja ulaže svoja, ali i sredstva njegovih partnera u jednu ili više djelatnosti, prihvaćajući postojeće i potencijalne rizike na tržištu i u samom okruženju, s ciljem stjecanja profita i ostvarivanja poslovne uspješnosti i rasta.

Bitno je razlikovati pojam poduzetnika i managera. Poduzetnik je osoba koja je prvenstveno vlasnik poduzeća, on može i ne mora biti manager odnosno donositelj odluka. Dakle poduzetnik može delegirati svoje ovlasti donošenja odluka na managera kojeg će zaposliti s ciljem donošenja jednog dijela ili cjelokupnih odluka vezanih uz poslovanje poduzeća. Manager je dakle zaposlenik u poduzeću kojem vlasnik ili poduzetnik daje slobodne ruke u donošenju jednog djela odluka (npr. marketinški dio, jer poduzetnik smatra da nema dovoljno znanja ili vremena za donošenje odluka u navedenoj grani poslovanja) ili pak donošenju svih odluka vezanih uz poslovanje poduzeća. Manager ugovara svoju plaću, ona se gotovo uvijek sastoji od fiksnog dijela i bonusa od ostvarenih poslovnih rezultata poduzeća. Dakle poduzetnici su vlasnici, a manageri su zaposlenici koji su zaposleni kako bi donosili odluke.

#### a) Vrste poduzetnika

Prema Perčinu (2011) poduzetnike možemo podijeliti na nekoliko vrsta s obzirom na načine vođenja i pokretanja poduzetničkog pothvata:

- 1. Serijski poduzetnik** - je poduzetnik koji pokreće određeni poduzetnički pothvat, upravlja istim, sve dok ne krene ostvarivati pozitivne poslovne rezultate, zatim ga prodaje te dio sredstava ulaže u otvaranje novog pothvata a dio zadržava za sebe kao nagradu odnosno plaću.
- 2. Solopreneur** - je poduzetnik koji pokreće i upravlja poduzećem sasvim sam.
- 3. Paralelni poduzetnik** - je poduzetnik koji je uključen u poslovanje najmanje dva ili više poduzeća u isto vrijeme.

**4. Izumitelj** - je poduzetnik koji ima za cilj otkrivanje i implementiranje inovativnih proizvoda, usluga, procesa, metoda i modela u poslovanje vlastitog poduzeća.

**5. Interni inovator** - posluje dulje vremena u određenoj djelatnosti te pronalazi inovativne ideje, procese i metode za unaprjeđivanje poslovanja poduzeća.

## b) Tipovi poduzetnika

U sljedećoj tablici navest će se koji tipovi poduzetnika postoje na tržištu, koliki postotak zastupljenosti isti čine u ukupnom broju, te koji ih motivi pokreću.

Tablica 2. Tipovi poduzetnika

| Tipovi poduzetnika  | % poduzetnika na tržištu | Motivi koji ih pokreću                          |
|---------------------|--------------------------|---|
| <b>Idealisti</b>    | 24                       | poslovna prilika                                |
| <b>Optimizatori</b> | 21                       | sloboda, fleksibilnost, manjak nadređenih       |
| <b>Radnici</b>      | 20                       | rast i razvoj poduzeća                          |
| <b>Žongleri</b>     | 20                       | Samodokazivanje i samoupravljanje               |
| <b>Održavatelji</b> | 15                       | održavanje postojeće razine poslovanja poduzeća |

Izvor: Izrada autora na temelju Perčina (2011)

**Idealisti** su poduzetnici koji pokreću određeni poduzetnički pothvat prvenstveno iz razloga prepoznavanja poslovne prilike na jednom dijelu ili segmentu tržišta. To su poduzetnici koji imaju vlastitu ideju koju su prepoznali ili razvili tijekom godina i smatraju kako je ista potencijal i mogući poslovni "winner". Idealisti su često i inovatori, njihov udio u cjelokupnom segmentu poduzetnika aktivnih na tržištu je 24% što ih čini najzastupljenijim od svih poduzetnika.

**Optimizatori** su poduzetnici koji ulaze u poslovni pothvat motivirani slobodom (podrazumijeva poslovnu slobodu, slobodu donošenja odluka i sl.), fleksibilnošću u poslovanju te manjkom nadređenih. Možemo zaključiti da u ovaj segment poduzetnika spadaju osobe koje nisu bile zadovoljne sa svojim prijašnjim radnim mjestima, prepoznale su određenu poslovnu priliku i motivirani prvenstveno slobodom poslovanja, odlučili su pokrenuti poslovni pothvat. Optimizatori čine 21% svih poduzetnika aktivnih na tržištu.

**Radnici** su poduzetnici koji ulaze u poduzetnički pothvat s ciljem postepenog rasta i razvoja istog. Glavni motiv ovog tipa poduzetnika je uspjeh u poslovanju. Predani su poduzeću te ulažu maksimalnu energiju u ostvarivanje što boljih poslovnih rezultata koji će kasnije utjecati na rast i razvoj poduzeća. Udio radnika u ukupnom broju poduzetnika aktivnih na tržištu je 20%, čime su treći najzastupljeniji tip poduzetnika.

**Žongleri** su poduzetnici koji ulaze u poslovni pothvat motivirani samodokazivanjem i sa željom samoupravljanja. Ovaj tip poduzetnika gotovo sve odluke vezne uz poslovanje svojeg poduzeća želi donijeti sam, a kao motivator ovakvog tipa ponašanja prepoznaje se želja za samodokazivanjem. Poduzeća koja vode žongleri, jesu poduzeća u kojima se donose odluke isključivo na najvišoj razini bez ikakvih delegiranja ovlasti i odgovornosti čak ni za operativne odluke. Žongleri čine 20 % svih poduzetnika aktivnih na tržištu.

**Održavatelji** su poduzetnici koji ne pokreću poslovni pothvat odnosno ne osnivaju poduzeće već isto stječu da li kupovinom ili nasljeđem. U ovom slučaju radi se većinom o već uhodanim poduzetničkim pothvatima koji mogu i ne moraju ostvarivati pozitivne poslovne rezultate. Ovakav tip poduzetnika čini 15% svih poduzetnika aktivnih na tržištu i samim time predstavlja najmanju skupinu od navedenih.

Jedan od još uvijek nedovoljno prepoznatih i nepriznatih tipova poduzetnika je **društveni poduzetnik**. Društveni poduzetnik osoba je koja pokreće određeni poduzetnički pothvat s ciljem održivog poslovanja i pozitivnog poslovnog utjecaja kako izravnog tako i neizravnog na okruženje, prirodu i zajednicu te samim time ekonomiju i gospodarstvo. Kao dio ciljeva društvenog poduzetnika prepoznaje se i zapošljavanje teško zapošljivih skupina radnika



kao što su invalidi, osobe starije životne dobi, neobrazovano i minimalno obrazovano stanovništvo i dr. Njegov prvenstveni cilj i motiv nije ostvarivanje profita iako teži ostvarivanju pozitivnih poslovnih rezultata, kako bi samo poduzeće moglo opstajati i konkurirati na tržištu, te se potencijalno širiti i otvarati nova radna mjesta, pa samim time i promovirati ideju društvenog i održivog poduzetništva i ekonomije. Osim zapošljavanja teško zapošljivih skupina radnika, društveni poduzetnik pazi i teži ka poslovanju koje će biti odgovorno prema prirodi i okruženju te najvažnije od svega održivo. Maksimalna minimizacija štetnog utjecaja na okoliš važna je zadaća društvenog poduzetništva i samog poduzetnika. Dakle ovaj tip poduzetnika otvara poduzeće kojim prvenstveno teži ostvarivanju pozitivnih društvenih utjecaja a tek kasnije ostvarivanju profita. Međutim često je upravo profit taj koji omogućava društvenom poduzetniku kvalitetnu implementaciju društveno poduzetničkih koraka u poslovanju poduzeća i to se ne smije zaboraviti. Ostvareni profit ne zadržava kao dobit već investira u daljnji razvoj i širenje poslovanja te samim time širenje i jačanje pozitivnih utjecaja na društvo, okruženje i prirodu. Društveni poduzetnik i društveno poduzeće u RH još uvijek nemaju veći značaj i utjecaj, te adekvatnu potporu institucija i same države pa tako niti tržišta. Situacija se polako popravlja, donose se određeni zakoni i osnivaju fondovi koji imaju za cilj postepeni razvoj društveno-poduzetničke kulture unutar tržišne ekonomije RH. Međutim, te akcije i koraci su spori i nedovoljno razrađeni određenim strategijama koje, iako postoje nisu u potpunosti provedene i implementirane na pravi način.

### *2.2.3. Poduzetničko okruženje*

Poduzetničko okruženje izrazito je dinamično, neizvjesno i svakim danom sve teže predvidivo. U takvom okruženju poduzeća se svakodnevno bore kako bi se postigli zacrtani ciljevi i ostvario poslovni uspjeh. Na poslovni uspjeh i ostvarivanje zacrtanih ciljeva direktno utječe okruženje u kojem se poduzeće nalazi. Sva poduzeća a posebice društvena, odnosno poduzeća koja su okrenuta pozitivnom društvenom utjecaju i održivom poslovanju, trebala bi s obzirom na navedeno konstantno pratiti i istraživati okruženje u kojem posluju,

upoznati se s problemima koji postoje u okruženju, prednostima i slabostima samog okruženja, načinom života, razmišljanja, postojećoj tradiciji i vjeri koja je dominantna u okruženju. Ovo su samo neki od čimbenika okruženja koji će direktno utjecati na izvedbu i uspješnost provođenja postavljenih politika i ciljeva poduzeća s naglaskom na društvena poduzeća.

Poduzetnička klima koja vlada u određenom gospodarstvu diktirat će i izravno utjecati na uspješnost poslovanja poduzeća koja se nalaze unutar istog.

Na poduzetničku klimu koja vlada u gospodarstvu utječe pak poduzetničko okruženje, koje čine: političko, ekonomsko, pravno i socio-kulturno okruženje.

#### **a) Političko okruženje**

Odnosi se na državnu, regionalnu te lokalnu razinu politike. "Politika diktira legislativu, koja pak utječe na zakone koji nadziru poduzetništvo, te mu daju smjernice." (Šipić i Najdanović, 2012., 6)

Poduzetnici, manageri te pravnici u poduzećima koja zapošljavaju iste, zadušeni su za konstantno praćenje političke situacije kako na nacionalnoj tako i na regionalnoj te lokalnoj razini. Kroz navedeno mogu se, ovisno o tome koja je stranka na vlasti (bilo državnoj, regionalnoj ili lokalnoj), te kojem političkom uvjerenju pripada, pravovremeno pripremiti na odluke koje će navedeni donijeti, a koje mogu direktno ili indirektno utjecati na poslovanje poduzeća.

Kada govorimo o društvenom poduzetništvu i društvenim inovacijama, političko okruženje ima ulogu prepoznavanja važnosti društvenog poduzetništva i inovacija za društveni, ekonomski i gospodarski razvoj neke zemlje. Na temelju prepoznavanja važnosti društvenog poduzetništva i društvenih inovacija, politika je ta koja bi trebala donositi zakone, propise i odredbe na temelju kojih bi se društveno poduzetnički način razmišljanja i djelovanja postepeno uvodio u gospodarski, ekonomski i tržišni sustav djelovanja.

## **b) Ekonomsko okruženje**

Na poslovanje poduzeća najznačajnije utječu ekonomski faktori a najvažniji od njih su bogatstvo države i zdrava ekonomija. Ekonomsko okruženje direktno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća. Banke koje posluju na tržištu svojim će politikama vezanim uz kamatne stope, cijene kredita i sl. direktno utjecati na poduzeća a posebice ona društveno usmjerena i mogućnosti financiranja njihovih poslova. Obrazovanost i stručnost radne snage utjecat će na kvalitetu izvedbe ali i na troškove poslovanja koji će ovisiti o broju stručnjaka u određenim poljima. Danas RH bilježi veliki odljev visokoobrazovane radne snage čime dolazi u situaciju pomanjkanja stručne radne snage u pojedinim poljima (npr. doktori, biotehnolozi, informatičari, strojari i sl.) i potrebe za zapošljavanjem stručnjaka iz navedenih područja koje će država trebati pronaći na inozemnom tržištu. Devizni tečajevi ovisno o svojim kretanjima direktno utječu na isplativost uvoza i izvoza te konkurentnost domaćih poduzeća na domaćem i međunarodnim tržištima. Osim banaka, radne snage, deviznih tečajeva, faktore ekonomskog okruženja čine i BDP, BNP, bilanca uvoza i izvoza, godišnja stopa rasta i dr.

## **c) Pravno okruženje**

Pravno okruženje čini pravni sustav koji je sačinjen od niza pravila i zakona koji imaju za cilj reguliranje ponašanja svih subjekata i procesa u nekoj zemlji.

“Zakoni reguliraju poslovnu praksu, definiraju način transakcije poslovanja, ali i obveze ponašanja onih koji su uključeni u posao. Zakonski propisi u demokratskim državama u kojima je individualizam dominantna politička filozofija, omogućavaju i olakšavaju privatno vlasništvo.” (Škrtić, 2006., 27)

Pravno okruženje, odnosno zakoni doneseni u svrhu reguliranja poslovne prakse imaju za cilj stvaranje zdravog poslovnog okruženja, koje će svima omogućiti ravnopravan status i poziciju u ekonomskom natjecanju. Zahtijeva od svih sudionika pridržavanje donesenih zakona, kako bi se u budućnosti mogao ostvariti cilj rasta i razvoja tržišta i gospodarstva kako u ekonomskom tako i u društvenom segmentu.

#### **d) Socio-kulturno okruženje**

Socio-kulturno okruženje značajan je utjecajni čimbenik rasta i razvoja poduzetništva i gospodarstva. Socio-kulturnih čimbenika ima mnogo, neki od njih su: vrijednosti i uvjerenja, jezik, simboli, tradicija, vjera, i dr.

Dakle govorimo o filozofiji života, načinu shvaćanja i odnošenja prema radu, moralu, poštenju, ideologiji, vjeri, znanju, bogatstvu i drugim društvenim vrijednostima.

Kultura je dinamičan aspekt okruženja i podložan je konstantnim promjenama kroz vrijeme, a glavni uzročnici konstantnih promjena kulture kroz vrijeme su interakcija pojedinaca i grupa. Kulturi se suprotstavlja tradicija a ista je dio kulture, tradicija utječe na pojedince u određenim mjestima, regijama pa čak i zemljama koje naglašavaju, poštuju i prenose tradiciju na nove generacije. Takva tradicija dolazi u sukob s novim kulturološkim oblicima i vrijednostima.

Socijalni segment okruženja predstavlja obrazovanje koje je osnova socijalnog razvoja društva, a kao rezultat istog događa se i razvoj poduzetništva, gospodarstva te cjelokupne ekonomije i društva.

Krenemo li detaljnije u razradu socijalnih segmenta možemo reći kako jedan od najjačih ako ne i najjači utjecajni faktor ponašanja pojedinaca, grupa pa čak i stanovništva neke regije, zemlje ili skupine zemalja je upravo vjera. Vjera utječe na ljude, njihov način razmišljanja, ponašanja, njihov mentalni i duhovni razvoj kao i na njihove vrijednosti, norme i stajališta. S druge strane u današnje vrijeme sve veći utjecajni faktor su ideologije prenesene na pojedince kroz medije, glazbu, sport ili pak neki drugi društveno utjecajni "kanal". Sportaši su predani zdravom životu, dosljedni su i predani nešto strožem i striktnijem režim u segmentima prehrane, vježbanja, spavanja i sl. S druge strane glazbenici ili umjetnici skloniji su razuzdanijem životu, aktivniji su u noćnim satima, skloniji bržoj prehrani i sl. Sve su to segmenti ponašanja koji kasnije utječu na potrošnju tih pojedinaca i grupa.

Dakle možemo reći kako socio-kulturno okruženje izravno utječe kako na proizvodnju tako i na potrošnju različitih dobara na samom tržištu te samim time izravno utječe na razvoj poduzetništva, gospodarstva i ekonomije.

Upravo je socio-kulturno okruženje u autorovom razmišljanju pokretač društvenog i održivog poduzetništva. Obrazovanje je temelj napretka a napredak najčešće podrazumijeva učenje na greškama. Grešaka u postojećem ekonomskom i tržišnom sustavu ima mnogo a upravo je obrazovanje temelj na kojem će se graditi bolji i kvalitetniji tržišni, ekonomski i gospodarski sustavi. Obrazovanje, religije i kulture te njihove moralne poruke ono su što pobuđuje kod pojedinaca odnosno grupa najveću želju i potrebu za pružanje pomoći te najveći motivacijski faktor napretka usmjerenog na društvo, okruženje, očuvanje prirode i održivost poslovanja. Vjera i kultura izravno utječu na moral, ideologiju, poštenje, a edukacija i obrazovanje na napredak, učenje i shvaćanje potreba društva.

Društvo je najbitniji segment tržišta jer isto čini potražnju, potražnja diktira ponudu, dakle ukoliko društvo shvati i uvidi važnost društvenog poduzetništva i ciljeva na kojima se isto temelji, promijenit će se odnosi na tržištu. Svaki pojedinac je važan, kupovinom proizvoda koji se proizvode kroz društvena poduzeća daje se moralna i financijska podrška istima, te samim time omogućava daljnje širenje njihovog poslovanja i pozitivnog utjecaja. Jedini način kako se može doći do promjena odnosa na tržištu u smislu temeljnih ciljeva na kojima se tržište bazira, je upravo potražnja. Svaki pojedinac individualno ali i kroz medijske, religijske, obrazovne i druge aktivnosti i sustave mora biti upoznat s društvenim poduzetništvom, važnosti društvenog oblika djelovanja za održiv razvoj i očuvanje prirode i okruženja za buduće generacije. "Zaćaran" profitom i konzumerizmom današnji tržišni sustav dugoročno je neodrživ, svi su toga svjesni međutim nitko ne čini promjene. Sadašnji tržišni sustav i ideologija na kojoj počiva toliko je jak da se jedino sam može srušiti, vanjski faktori promjena i politika nedovoljno su jaki da utječu na promjenu sustava funkcioniranja. Jedini način da se ovaj i ovakav tržišni sustav promjeni leži u rukama svih nas "malih" ljudi koji činimo tržište odnosno potražnju. Ukoliko kolektivno promijenimo svijest i pristup, tržište će na navedeno odgovoriti najbrže i najefikasnije moguće, promjenama koje će značiti održivost, društvenu odgovornost i pozitivni poslovni rezultat. Iako u teoriji to zvuči jednostavno, praktični dio izvedbe ovakvog plana izrazito je

težak, zahtijevan i teško izvediv ali to je prema mišljenju autora jedini pravi način uvođenja promjena u postojeći sustav.

#### *2.2.4. Poduzetništvo u RH*

Poduzetništvo je pokretač svih nacionalnih gospodarstava svijeta pa tako i Hrvatskog. Razvijenost poduzetništva ogledalo je uspješnosti i snage same nacije i njenog gospodarstva. Malo i srednje poduzetništvo pak prednjači u strukturi poduzeća kao okosnica razvoja poduzetništva.

Zbog nedostatka novih službenih podataka (CEPOR) o kretanju broja malih, srednjih i velikih poduzeća u RH za 2016. i 2017. godinu, autor ovog rada u nastavku će prikazati tablično, te zatim i komentirat strukturu poduzeća u RH s obzirom na veličinu od 2011. do 2015. godine.

Tablica 3. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu u RH od 2011. do 2015. godine

|                       | Sektor malih i srednjih poduzeća | Mala poduzeća | Srednja poduzeća | Velika poduzeća | Ukupno  |
|-----------------------|----------------------------------|---------------|------------------|-----------------|---------|
| <b>2011.</b>          |                                  |               |                  |                 |         |
| <b>Broj subjekata</b> | 90.831                           | 89.539        | 1.292            | 359             | 91.190  |
| <b>%</b>              | 99.6                             |               |                  | 0.4             | 100     |
| <b>2012.</b>          |                                  |               |                  |                 |         |
| <b>Broj subjekata</b> | 96.906                           | 95.597        | 1.309            | 348             | 97.254  |
| <b>%</b>              | 99.6                             |               |                  | 0.4             | 100     |
| <b>2013.</b>          |                                  |               |                  |                 |         |
| <b>Broj subjekata</b> | 100.841                          | 99.573        | 1.268            | 350             | 101.191 |
| <b>%</b>              | 99.7                             |               |                  | 0.3             | 100     |
| <b>2014.</b>          |                                  |               |                  |                 |         |
| <b>Broj subjekata</b> | 104.116                          | 102.895       | 1.221            | 354             | 104.470 |
| <b>%</b>              | 99.7                             |               |                  | 0.3             | 100     |
| <b>2015.</b>          |                                  |               |                  |                 |         |
| <b>Broj subjekata</b> | 106.221                          | 105.028       | 1.192            | 348             | 106.569 |
| <b>%</b>              | 99.7                             |               |                  | 0.3             | 100     |

Izvor: izrada autora prema CEPOR, *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2016.*, dostupno na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>, str.11. ( pristupljeno 15.9.2017.)

Kao što je vidljivo iz tablice 3., MS poduzeća od 2011. do 2015. godine bilježe preko 99% udjela u ukupnoj strukturi poduzeća. Daleko najviše poduzeća čine mala poduzeća koja zapošljavaju do 50 zaposlenika te ostvaruju ukupni godišnji promet manji od 10 milijuna eura ili im je ukupni zbroj bilance manji od 10 milijuna eura. Broj malih poduzeća raste iz godine u godinu te s početnih 89. 539 u 2011. godini, dolaze do broja od 105. 029 u 2015. godini. Što se tiče srednjih poduzeća tu pokazatelji nisu toliko dobri već sasvim obrnuto, u razdoblju od 2011. do 2015. godine njihov broj se smanjio za točno 100 poduzeća. Navedeni pokazatelj je upravo slika i ogledalo HR gospodarstva. Naime dok poduzetnici mogu sami nositi poduzeća i vlastitim sredstvima financirati ili sufinancirati njegov rast i razvoj, poduzeća preživljavaju, bore se i opstaju na tržištu. Kada dođe red na državu da svojom politikom potpomogne poduzeća koja ostvaruju rast i pozitivne poslovne rezultate kako bi ista mogla dodatno zaposliti nove radnike, otvoriti se potencijalno masovnijoj proizvodnji i inozemnim tržištima, tada se dešava stagnacija odnosno pad. Država i ne provođenje donesenih strategija kao i nejasna politika i metode poticanja poduzetništva općenito, a posebice društvenog poduzetništva, ograničavaju rast i razvoj ekonomije, gospodarstva i društva. Takva situacija direktno utječe na smanjivanje broja srednjih i velikih poduzeća, a upravo su navedena poduzeća, ona koja se mogu "boriti" na tržištu s velikim inozemnim poduzećima i korporacijama, koje cjenovnom politikom pokoravaju malo poduzetništvo i utječu na ograničavanje ponude i poslovanja domaćih poduzeća.

U nastavku je prikazana tablica koja prema ekonomskim kriterijima valorizira poduzeća po strukturi prema njihovom udjelu u broju zaposlenih, izvozu i prihodima.



Tablica 4. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2014. i 2015. godini

| Ekonomski kriterij valorizacije sektora | Veličina poduzeća |            |            |            |            |            |
|---|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | Mala              |            | Srednja    |            | Velika     |            |
|   | 2014.             | 2015.      | 2014.      | 2015.      | 2014.      | 2015.      |
| <b>Broj zaposlenih</b>                  | 422.238           | 432.934    | 145.246    | 147.250    | 262.632    | 258.400    |
| <b>Zaposlenost (udio)</b>               | 50.9%             | 51.6%      | 17.5%      | 17.6%      | 31.6%      | 30.8%      |
| <b>Ukupan prihod (mil.kn)</b>           | 215.807           | 226.110    | 112.320    | 119.100    | 290.663    | 294.438    |
| <b>Ukupan prihod (udio)</b>             | 34.9%             | 35.4%      | 18.1%      | 18.6%      | 47%        | 46%        |
| <b>Izvoz (000 kn)</b>                   | 24.780.905.       | 26.446.403 | 27.858.437 | 31.526.196 | 53.450.269 | 57.341.701 |
| <b>Izvoz (udio)</b>                     | 25.2%             | 23%        | 23.3%      | 27.3%      | 51.5%      | 49.7%      |

Izvor: izrada autora prema CEPOR, *Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2016.*, dostupno na <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>, str. 12. ( pristupljeno 15.9.2017.)

Promatrajući podatke koji su nam dostupni u tablici broj 4. možemo zaključiti kako daleko najveći broj radnika zapošljavaju mala poduzeća. Gotovo 40% manje radnika zapošljavaju velika poduzeća, dok srednja poduzeća zapošljavaju oko 66% manje radne snage u odnosu na mala poduzeća. Najveći prihod ostvaruju velika poduzeća kao i najveći izvoz, slijede ih mala poduzeća što se tiče prihoda odnosno srednja poduzeća u pogledu izvoza. Ako promatramo cjelokupno sliku prikazanih informacija u gore navedenoj tablici možemo se složiti kako su srednja poduzeća u najvećoj krizi što se tiče hrvatskog gospodarstva. Prema mišljenju autora ovog rada, država bi trebala donijeti jasniju politiku poticanja razvoja upravo srednjeg poduzetništva koje je bitno za samo gospodarstvo jer su upravo srednja poduzeća ta koja nisu dovoljno jaka da budu monopoli na tržištu i ne mogu značajnije utjecati na cijene proizvoda, ali njihova masovnosti doprinosi jačanju konkurentnosti i stabilizaciji cijena na tržištu. Mala se poduzeća ne mogu nositi s velikim

korporacijama. Korporacije su te koje cjenovno mogu vrlo jednostavno savladati mala poduzeća i utjecati na njihovo propadanje. Međutim srednje velika poduzeća su ta koja se zajedničkim snagama mogu oduprijeti velikim korporacijama, što je više takvih poduzeća na tržištu lakše je oduprijeti se monopolističkom ponašanju korporacija. Srednja poduzeća u pravilu su stabilnija jer su kroz svoj vijek poslovanja razvili povezanost s kupcima i lojalnost istih, upravljaju određenim segmentom tržišta i nisu toliko podložna oscilacijama u poslovanju kao što je to riječ kod malih poduzeća. Prema mišljenju autora, svako bi gospodarstvo trebalo svoju tržišnu stabilnost i sigurnost vezati uz strategiju razvoja srednje velikih poduzeća, sve s ciljem postizanja tržišne stabilnosti i sigurnosti.

Razlog prikazivanja ovih podataka u smislu teme koja se obrađuje je sljedeći, prema autorovom mišljenju srednja poduzeća i njihova nerazvijenost u smislu njihovog broja i utjecaja na tržištu RH, direktno će utjecati na slabo i neefikasno uvođenje i provođenje samog društvenog poduzetništva u gospodarstvu RH. Naime, mala poduzeća čine dominantnu snagu domaćeg poduzetništva, međutim prema mišljenju autora njihova veličina je glavni problem u smislu uvođenja društvenog oblika poduzetništva u tržišno gospodarstvo RH. Mala poduzeća svakodnevno se suočavaju sa previše izazova vezanih uz opstanak istih na tržištu, da bi ista imala snage započeti postupno uvođenje društvenog poduzetništva i društvenih inovacija u svoje poslovanje, a kao temelj istog. Prema mišljenju autora upravo su srednja poduzeća dovoljno velika i ustaljena na tržištu te imaju predispozicije u smislu tržišne prepoznatljivosti i određenog broja pouzdanih klijenata te isto tako dobavljača i suradnika, koji bi im omogućili postupno uvođenje društvenog, inovativnog i održivog načina razmišljanja i djelovanja bez direktnog ugrožavanja opstanka poduzeća na samom tržištu. Naime jedna kriva odluka u smislu uvođenja i provođenja određenih društveno poduzetničkih ideja i modela u poslovanje malih poduzeća, za iste bi mogla biti "kobna", ukoliko tržište ne prepozna glavnu misiju i viziju koja stoji iza navedenih akcija. Međutim srednja poduzeća bi mogla unatoč greškama koje će se dogoditi prilikom implementacije društveno poduzetničkog načina djelovanja i poslovanja i početka provođenja društveno poduzetničke vizije, opstati i

održati viziju održive i društveno usmjerene tržišne budućnosti. Velike korporacije i velika poduzeća postaju žrtve svoje sebičnosti i isključive usmjerenosti ka profitu te je teško očekivati kako će ista započeti sa implementacijom društveno usmjerenih politika poslovanja, kada svoju profitabilnost i uspješnost većinom baziraju na iskorištavanju potplaćene radne snage i proizvodima koji u većini slučajeva graniče sa postavljenim zdravstvenim, sigurnosnim i drugim normativima u današnjici (proizvodnja nafte, piletine i ostalog mesa, kave, lijekova i dr.) koja još uvijek nije društveno i održivo usmjerna. Možemo reći kako je društveno poduzetništvo suprotnost koja promiče upravo suprotne načine razmišljanja, djelovanja i poslovanja od onih korporativno usmjerenih. Mondragon je jedini pravi primjer društveno odgovorne korporacije koji će biti obrađen kasnije u ovom radu, međutim u samom startu treba naglasiti kako je Mondragon osnovan sa vizijom društveno pozitivnog utjecaja i održivog razvoja, te je svoj razvoj započeo kao malo, zatim srednje pa veliko poduzeće koje je danas najuspješnija društveno usmjerena korporacija svijeta. Očekivati isto od ustaljenih tržišnih korporacija koje već godinama i desetljećima svoju uspješnost baziraju na krivim temeljima bilo bi nerealno i u najmanju ruku kontradiktorno.

#### *2.2.5. Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.-2020.*

Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013.-2020., donesena je s ciljem jačanja poduzetništva i njegovog potencijala u domaćem gospodarstvu. Možemo reći kako je ovo prva nacionalna strategija koja je donesena na području razvoja poduzetništva, te se ista usmjerava na mala poduzeća, koje vidi kao temelj izgradnje kvalitetnog i stabilnog gospodarstva.

“Sektor malog gospodarstva u Hrvatskoj potpuno je usklađen s istim sektorom u EU- 27. Međutim, gustoća malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj iznosi 70% prosječne gustoće u EU. Hrvatska još nije uspjela dostići stopu rasta malog gospodarstva koja bi se mogla usporediti s onom u EU te ima višu stopu zatvaranja poduzeća.” (Hrvatski Sabor, *Strategija razvoja poduzetništva RH 2013. - 2020.*, 2013., 1)

Sama strategija opisuje prerađivačku industriju i prerađivački sektor kao bitan pokretač razvoja gospodarstva te ključ "oživljavanja" hrvatskog izvoza.

Što se tiče ulaganja u istraživanje i razvoj a koje je danas ključan segment poslovanja svakog poduzeća ukoliko isto želi opstati na tržištu, konkurirati i razvijati se, ono je danas vrlo slabo ili gotovo uopće nije zastupljeno. Istraživačko-razvojni procesi su ti koji otkrivaju nove metode, načine proizvodnje, testiraju i razvijaju nove proizvode i usluge. Međutim ukoliko se ne ulaže u iste, neće biti novih proizvoda, usluga, procesa što znači pad kvalitete, konkurentnosti i uvozu ovisnost kako o tehnologiji tako i o znanju, procesima i vještinama.

Veliki problem hrvatskog gospodarstva jesu i institucije koje prema mišljenju autora ne ulažu dovoljno energije i truda u samu razradu i pojednostavljenje procesa putem kojih sami poduzetnici dolaze do informacija ali i samih sredstava, koja bi im trebala biti dostupnija pogotovo kada se radi o sredstvima iz fondova EU.

Sama strategija temelji se na 5 ključnih strateških ciljeva, a to su:

- 1. Poboljšanje ekonomske uspješnosti** - ulaganjem u istraživačko razvojne procese, rastom izvoza te povećanjem umreženosti poduzetnika.
- 2. Poboljšani pristup financiranju** - razvijanjem raznih financijskih mogućnosti i uklanjanjem financijskog jaza.
- 3. Promocija poduzetništva** - kroz pružanje potpore kod osnivanja novih poduzeća, jačanje institucija koje pružaju potporu poduzetnicima i sl.
- 4. Poboljšanje poduzetničkih vještina** - kroz ulaganja u obrazovanje, doškolovanje, dodatne edukacije i sl.
- 5. Poboljšano poslovno okruženje** - kroz smanjivanje administrativnih i drugih prepreka razvoju poduzetništva.

Iako su sami strateški ciljevi dobro prepoznati i postavljeni, prema mišljenju autora previše se unutar strategija opisuju problemi a premalo rješenja istih. Probleme nije teško prepoznati međutim rješenja su ta koja predstavljaju

izazov. U samoj strategiji piše kako će se poboljšati administrativna neusklađenost, međutim nigdje ne piše kako, koje su konkretne mjere koje će država donijeti kako bi se administrativni problemi makar umanjili. Osim navedenog kada govorimo o pružanju potpora, nema precizne specifikacije o kojim se potporama radi, za koga će vrijediti, koliki iznos će se osigurati za provedbu navedenih i kako će biti distribuiran između poduzetnika. Koje će se točno olakšice omogućiti poduzetnicima, koje su strategije razvoja županija po segmentima poduzetništva? Koje će se županije opredijeliti za razvoj prerađivačke industrije a koje će prevladavati u uslužnim ili nekim drugim djelatnostima i industrijama? Kako će se provesti decentralizacija moći? Koje su to sve financijske mogućnosti koje će se razvijati, kako će se ukloniti financijski jaz, kojim metodama, kroz koje politike i kakvim pristupom? Kako će se pokušati povećati izvoz, da li će se poduzetnicima omogućiti određene porezne olakšice ili poticaji na prijevoz, poticaji za zapošljavanje i koji će to biti? Iz kojih izvora će država pribaviti financijska sredstva u navedenom razdoblju za provođenje donesenih strategija? Postoji čitav niz nejasnoća. Zar nije upravo strategija ta koja bi trebala sve to detaljno razjasniti, prikazati i pomoći samim poduzetnicima razumjeti što će se, kada i kako napraviti? Ovako, sama strategija izgleda kao niz obećanja bez pokrića i jasne vizije. Prema mišljenju autora ovakva strategija neće rezultirati željenim učincima jer na razradu strategije uvelike utječe postojeća politička struktura koja je na vlasti. Bez prave i točne razrade, svatko će istu rečenicu interpretirati drugačije, onako kako "njemu" najviše odgovara.

### **3. DRUŠTVENE INOVACIJE**

Pojam društvenih inovacija i njihov smisao, relativna su novost i nažalost još uvijek nedovoljno istraženo i shvaćeno područje ekonomskog i društvenog oblika poslovanja i djelovanja poduzeća, udruga i zadruga u RH.

Društvene inovacije kao takve nemaju jednu temeljnu i osnovnu definiciju, već postoji čitav niz definiranja i shvaćanja pojma društvenih inovacija. Segment u kojem se sve definicije sastaju jest upravo pozitivan utjecaj na zajednicu, društvo i okruženje.

Robert Murray u svojoj knjizi "*The Open Book Of Social Innovation*" definirao je društvene inovacije kao nove strategije, koncepte, ideje, procese, proizvode, usluge, poslovne modele, alate i metodologije ili kombinacije svega navedenog koje odgovaraju na društvene potrebe ili probleme, a istovremeno stvaraju nove društvene odnose i suradnje.

Društvene inovacije predstavljaju temelj i osnovni alat u "borbi" s negativnim aspektima društvenog utjecaja kapitalističkog i čisto ekonomski i profitno usmjerenog načina ponašanja svih mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća unutar svih svjetskih gospodarstava. Drugim riječima društvene inovacije "bore" se protiv čisto profitno i sebično usmjerenog načina ponašanja poduzeća, koja ne prezaju od negativnih utjecaja svojih aktivnosti na društvo, zajednicu i okruženje, a sve u svrhu stjecanja profita te ekonomskog i poslovnog rasta i razvoja istih.

#### **3.1. Inovacije za dobrobit zajednice**

Društvene inovacije predstavljaju sve ideje, organizacijske oblike, procese, strategije, proizvode i usluge koje svojim djelovanjem unaprjeđuju i poboljšavaju društveno okruženje, štite okoliš i potiču razvoj zdrave zelene ekonomije. Iako je prvenstveno usmjerenje društvenih inovacija pozitivan utjecaj na okruženje, poduzeća koja primjenjuju politiku društvenih inovacija u svom poslovanju ne moraju biti, odnosno prema pravilima struke nisu društvena poduzeća, ukoliko se ne pridržavaju ostalih propisanih društveno

poduzetničkih načela. Naime društveno inovativni način poslovanja samo je jedan od načela društvenog poduzetništva koji spada u domenu društveno odgovornog načina ponašanja i poslovanja te održivog razvoja, o čemu će više biti pisano u nastavku ovog diplomskog rada. Težnja ka pozitivnim poslovnim rezultatima kao primarnom cilju i dalje prevladava kod većine društveno inovativnih poduzeća.

Upravo je taj pozitivan poslovni rezultat bitan jer će isti, uz određena sufinanciranja, poticaje i olakšice koje dolaze iz različitih izvora omogućiti razvijanje društveno inovativnih poduzeća na tržištu. Njihov opstanak na tržištu od iznimne je važnosti kako za poduzeće i njegove zaposlenike, tako i za zajednicu odnosno društvo, gospodarstvo i samu državu.

Pogrešno je smatrati kako društveno inovativna poduzeća imaju većih problema u poslovanju na tržištu od onih čisto profitno usmjerenih. Društvene inovacije mogu biti različite i svojom primjenom vrlo često, ukoliko su kvalitetno prepoznate, implementirane u poslovanje i iskorištene, doprinose boljim poslovnim rezultatima i bržem poslovnom rastu poduzeća od standardnih (inkrementalnih) inovacija. Društvena poduzeća su ta koja se bore s problemom konkurentnosti na tržištu jer ona osim primjene društveno inovativnog oblika poslovanja i samih društvenih inovacija moraju udovoljiti još nekim načelima o kojima će se kasnije pisati. Dakle prema shvaćanju same vizije društvenog poduzetništva, poduzetnička struka kaže da nisu sva poduzeća koja primjenjuju politiku društvenih inovacija u svojem poslovanju ujedno i društvena poduzeća. Međutim iako ne spadaju sva u kategoriju društvenih poduzeća, apsolutno sva društvena inovativna poduzeća primjenjuju i imaju bazu razvoja ka društvenom poduzetništvu.

Na mrežnim stranicama *Hitachi Group*, navedeni su različiti oblici društvenih inovacija:

**1. Inovacije usmjerene na poboljšanje kvalitete života** - primjer ovakvog oblika inovacija su različiti inovativni medicinski aparati koji smanjuju trajanje pregleda, kvalitetnije i bolje prepoznaju stanja te rezultiraju kvalitetnijim i pouzdanijim dijagnostikama.

**2. Inovacije u području robotike** - podrazumijevaju upotrebu robota i robotike u proizvodnji ili radnjama koje su potencijalno štetne ili opasne za ljudsko zdravlje. Primjer takvih inovacija jesu roboti koji se koriste u misijama razminiravanja različitih miniranih područja, kao i u slučajevima javne opasnosti, poput robota koji otvaraju sumnjive pakete, torbe i sl. Na ovaj način izravno se štiti ljudski život ugrožavajući opremu odnosno strojeve umjesto života zaposlenika.

**3. Inovacije u proizvodnji** - primjer ovog oblika inovacija mogu biti različiti projekti kojima se potiče ponovno korištenje djela otpada u proizvodnji, kroz procese recikliranja i ponovne upotrebe. Osim navedenog društvene inovacije u proizvodnji mogu biti povezane i uz osmišljavanje i ugrađivanje najnovijih vrsta pročišćivača u ventilacijske i odvodne cijevi i kanale koje poduzeća koriste prilikom proizvodnje za ispuštanje otpadnih tvari, plinova, materijala i sl. Inovacije u proizvodnji mogu se promatrati i s aspekta korištenja organski razgradljivih i ekološki održivih materijala prilikom proizvodnje proizvoda. Postoji čitav niz primjera inovacija u proizvodnji, gore navedeni su samo neki od njih.

**4. Inovacije u transportu** - jedan od najboljih primjera ovog oblika društveno inovativnog razvoja jesu upravo vozila na električni (el.) pogon. Možemo reći kako je danas svima jasno da u narednom desetljeću ovaj oblik razvoja vozila postaje temelj samog transporta. Upravo je promet jedan od najvećih zagađivača prirode i ozona, a el. bi prijevozna sredstva u narednom desetljeću taj negativni utjecaj trebala gotovo iskorijeniti. Međutim da bi sama el. prijevozna sredstva donijela pozitivnu promjenu u polju očuvanja prirode i okoliša, svi svjetski proizvođači el. energije moraju se postepeno prebaciti na obnovljive izvore pribavljanja el.energije. El. prijevozna sredstva i njihovo uvođenje na svjetsko globalno tržište, bez održivog i ekološkog načina proizvodnje el. energije neće previše utjecati na poboljšanje postojeće situacije.

**5. Inovacije u području energetike** - podrazumijevaju razvoj novih tehnologija kojima će se postepeno prikupljati sve više i više energije iz obnovljivih izvora (sunce, vjetar, vodene struje, plima i oseka,..). Dakle u



ovom pogledu suvremenim tehnologijama pokušat će se prikupljati i akumulirati energija iz prirodnih izvora. Samim time postepeno će se gasiti nuklearne i termo elektrane te svi oni oblici prikupljanja i stvaranja energije koji negativno utječu na prirodu i ozon, što emisijom štetnih plinova, što radioaktivnim i štetnim otpadom čije zbrinjavanje predstavlja veliki izazov današnjice.

**6. Inoviranje istraživačko razvojnih procesa** - podrazumijeva konstantno unaprjeđivanje procesa istraživanja i razvoja, koje će se temeljiti na kontinuiranom razvoju djelatnika, njihovog znanja i iskustva u navedenim procesima. Istraživanje i razvoj je temelj razvoja društvenih inovacija. To je područje koje je usmjereno ka konstantnom stvaranju inovativnih proizvoda, usluga i procesa kroz poboljšavanje i osiguravanje tehnološkog znanja u područjima kao što su energetika, elektronika, strojarstvo, sustavi, informacijske i komunikacijske tehnologije, zdravstva i zaštite i dr.

Kao što se u prethodnoj podjeli može vidjeti društvene inovacije mogu se razvijati i implementirati u različitim segmentima privrede i života. Važno je da društvene inovacije čine svoju primarnu zadaću a to je pozitivno unaprjeđivanje kvalitete života i doprinos očuvanju prirode i okruženja. Razvoj održivog načina života i poslovanja temeljna je vizija i zadaća društvenih inovacija.

### **3.2. Obrazovanje kao temelj razumijevanja društvenih inovacija**

Obrazovanje je temelj razvoja, kako osobnog tako i poslovnog. Razvoj čovječanstva od samih početaka do danas temelji se na stjecanju znanja, vještina i sposobnosti kroz učenje i prenošenje stečenog znanja na potomke. Potomci, dobivena znanja usavršavaju, preispituju i otkrivaju novije i suvremenije metode ostvarivanja i ispunjavanja određenih zadataka. Nova saznanja prenose na svoje potomke, i tako iz generacije u generaciju. Dakle, znanja se usavršavaju, suvremeniziraju i moderniziraju ali isto tako i mijenjaju, preispituju i prenamjenjuju. Ljudski razvoj temelji se na kontinuiranom učenju i prenošenju dobivenog znanja na mlađe uzraste.

Društvene inovacije predstavljaju najveći ekonomski izazov današnjice. Naime upravo one predstavljaju temelj suvremenizacije poslovanja koja bi trebala rezultirati smanjenjem onečišćenja okruženja, prirode i ozona, te prihvaćanjem društveno "odbačenih" skupina ljudi koji bilo zbog svog zdravstvenog, imovinskog, obrazovnog statusa ili samih godina (starije osobe) doživljavaju određeni oblik diskriminacije i neprihvatanja od strane ekonomskog i socijalnog okruženja.

Upravo bi sadašnje i nadolazeće generacije trebale biti temelj koji će prihvatiti i implementirati kako društvene inovacije tako i samo društveno poduzetništvo na ekonomsko tržište. Sama održivost poslovanja i zemlje općenito, ovisi upravo o ovom segmentu. Međutim, kako bi sadašnje i nadolazeće generacije mogle shvatiti njihovu važnost i ulogu u implementiranju i promoviranju društvene odgovornosti u poslovanju, potrebno ih je pravilo educirati. Edukacija i učenje temelj su pokretanja društveno inovativnog i odgovornog načina ponašanja u poduzetničkom i općenito ljudskom sferu.

Jedan od izvrsnih primjera važnosti edukacije novih generacija u polju društvenih inovacija i društvenog poduzetništva je upravo "*Graduate School of Stanford Business*" iz Velike Britanije, koja na svojim službenim internet stranicama navodi važnost i savjetuju svoje studente na obrazovanje upravo u području društvenih inovacija. Stanford ima svoj vlastiti "Centar za društvene inovacije" koji studentima nudi mogućnost osobnog obrazovanja i razvoja u području društvenih inovacija i društvenog poduzetništva i to kroz praksu. Kao što njihovi izvori navode, oni smatraju kako će studenti najbolje naučiti smisao društvenih inovacija ako sudjeluju u procesu razvoja istih, istražuju, pišu i primjenjuju stečena znanja u praksi. Na samim stranicama dostupan je velik broj istraživačkih radova kao i primjera implementacije društvenih inovacija u različitim poslovnim procesima. Ti radovi opisuju kako su poduzeća kretala u realizaciju svojih društveno inovativnih ideja, na koje su prepreke i izazove nailazili, kako su ih prevladali, iz kojih izvora su se financirali te koje su rezultate postigli kroz primjenu društveno inovativnih ideja, proizvoda i usluga u svom poslovanju.

Upravo je ovaj oblik edukacije kao i promocije društvenih inovacija i društvenog poduzetništva važan preduvjet kvalitetne implementacije tih pojmova u praksu. Teorijska i praktična edukacija od iznimne su važnosti za kvalitetno shvaćanje i učenje. U RH nadležna tijela još uvijek ne shvaćaju važnost praktične edukacije svih srednjoškolskih i fakultetskih usmjerenja. Naime društvene inovacije ne bi smjele biti tema razgovora samo na fakultetima već i u srednjim školama svih usmjerenja ali i osnovnim školama također.

Obrazovanje ima važnu ulogu u shvaćanju društva važnosti implementacije društveno inovativnog načina ponašanja i djelovanja na tržište te samim pozitivnim društvenim, poslovnim i gospodarskim učincima istog. Mladi poduzetnici ali i općenito mlade generacije moraju shvatiti da su oni pokretači promjena, kako u ponudi tako i u samoj potražnji na tržištu. Svaka bi država trebala kroz obrazovne sustave osigurati mladim naraštajima da kroz osnovnoškolske, srednjoškolske i fakultetske programe isti shvate važnost njih samih u implementaciji i rastu društvene osviještenosti, održivog i društvenog poduzetništva, kako za gospodarstvo i ekonomiju tako i za društvo, zajednicu te same pojedince.

### **3.3. Primjeri društvenih inovacija u svijetu i RH**

Društvene inovacije, njihovo osmišljavanje, razrada i implementiranje u poslovanje poduzeća, organizacija ili udruga, mnogo je više rasprostranjeno i popularno te samim time društveno shvaćeno u svijetu, nego što je to slučaj u RH. U nastavku će biti opisano nekoliko primjera društveno inovativnih poslovnih pothvata iz svijeta i RH.

### 3.3.1. Task Squad platforma

Prema Forbes-u, *Innovations That Want To Tackle Unemployment In Europe*, platforma za mobilne uređaje napravljena je s ciljem i u svrhu kratkoročnog zapošljavanja zainteresiranih osoba na poslovima u trajanju od pola dana do najviše tjedan dana. Dakle riječ je o platformi koja je osmišljena kako bi poduzećima, organizacijama i udrugama omogućila pronalaženje radne snage za poslove koji ne zahtijevaju više od tjedan dana radnog odnosa. Ova je platforma izvrstan način kako da organizacije i poduzeća dođu do radne snage koja će im obaviti određeni posao, bez potrebe zasnivanja stalnog radnog odnosa. S druge strane postoji čitav niz radnika koji se ističu stajalištem kako ne žele raditi konstantno isti posao, za istog poslodavca, već žele kontinuirano mijenjati kako radnu okolinu tako i same poslove koje obavljaju, a sve u području vlastitog zvanja. Dakle osobe koje koriste ovu platforma, većinom žele mijenjati radnu okolinu kako bi se dodatno razvijale na poslovnom planu, usavršavale i stjecale nova saznanja i vještine, te u dogledno vrijeme isto iskoristile za pronalazak stalnog zaposlenja na radnom mjestu koje im najviše odgovara. Navedena platforma ima mnogo pozitivnih učinaka. Prvo je to što mladim ljudima nudi mogućnost stjecanja dodatnih znanja, vještina, sposobnosti i poznanstava koje će im kasnije u poslovnom i osobnom razvoju uvelike pomoći. S druge strane poduzećima i organizacijama nudi mogućnost pronalaska radne snage koja će obaviti kratkoročne poslove za njih bez zasnivanja stalnog radnog odnosa, što smanjuje troškove i povećava efikasnost poslovanja. Kroz navedene segmente tržište se razvija, raste i samo usavršava i ulaže u razvoj svoje radne snage. Navedena platforma osmišljena je i koristi se u Velikoj Britaniji.

### 3.3.2. *Ruffboards (Austria)*

Prema Forbes-u, *Innovations That Want To Tackle Unemployment In Europe*, tržišna je niša koja se bavi proizvodnjom jedinstveno dizajniranih snowboarda, skateboarda i slične opreme. Ulaskom na Austrijsko tržište došli su na ideju zapošljavanja bivših zatvorenika u svojim pogonima. Ovom idejom pokušava se olakšati adaptacija bivših zatvorenika u društvo, te im se nudi zaposlenje jer isti predstavljaju skupinu teško zapošljivih radnika na tržištu. Kroz ovaj oblik pomoći navedena skupina radne snage dobiva novu priliku i siguran posao koji bi im trebao olakšati financijsku situaciju i pomoći im u prilagodbi na novi život u zajednici. U narednom razdoblju Ruffboards teži širenju partnerstva i povećanju obima poslovanja kako bi mogao otvoriti nova radna mjesta koja će im omogućiti zapošljavanje većeg broja bivših zatvorenika.

### 3.3.3. *Progetto Quid (Italija)*

Prema Forbes-u, *Innovations That Want To Tackle Unemployment In Europe*, Progetto Quid naziv je talijanske tvrtke koja je došla na ideju, iskorištavanja svih materijala koji ostaju kao otpad ili višak u proizvodnji visokokvalitetnih marki proizvoda, za proizvodnju vlastitog tekstila na bazi reciklaže. Ova tvrtka otkupljuje kvalitetne tkanine po jeftinim cijenama koje ostaju kao višak ili otpad nakon proizvodnje u drugim poduzećima, te istu tu tkaninu koristi za proizvodnju svojih proizvoda. Ideja tvrtke je da kao krojačice educira i zaposli žene iz svih marginaliziranih skupina (majke, žene starije životne dobi, needucirane, migrante, žene s tjelesnim ili mentalnim invaliditetom). Navedene proizvode tvrtka želi plasirati na tržište i konkurirati visokokvalitetnim proizvođačima s podjednako kvalitetnim tkaninama i jedinstvenim recikliranim proizvodima.

### 3.3.4. Knjižnica besplatnih igračaka (Knin)

Prema Matrix World, *Kninski primjer inovacije - knjižnica besplatnih igračaka*, grad Knin je prije nekoliko godina otvorio knjižnicu besplatnih igračaka. Knjižnica funkcionira na način da se u nju učlanjuju sva djeca iz Knina i okolice, učlanjenje je besplatno, dovoljno je donijeti jednu knjigu ili igračku. Članovi mogu posuditi bilo koju knjigu ili igračku na rok od mjesec dana. Cilj ove knjižnice i igraonice jest olakšati roditeljima financijska ulaganja u igračke, slikovnice i sl., na način da djeca iste posuđuju te kasnije vraćaju. Možemo se složiti kako većina djece nakon mjesec dana gubi interes za igračkom, knjigom ili slikovnicom, pa čak i prije. Na ovaj se način omogućuje konstantno mijenjanje kako igrački tako i knjiga, slikovnica, stripova i sl. Ideja je vrlo inovativna, kvalitetna i društveno osviještena, čime grad Knin želi olakšati mladim roditeljima financijska izdvajanja za određene potrebe djece. Osim što se na ovaj način pomaže mladim roditeljima, sama ideja doprinosi socijalnom razvoju i edukaciji djece kako se odgovorno ponašati prema stvarima koje pripadaju cijeloj zajednici, te se od malih nogu djecu uči shvaćanju važnosti zajedničkog funkcioniranja zajednice.

Gore navedeni primjeri samo su neki od mnogih u svijetu, međutim isto se ne može reći za RH. U RH situacija je vrlo loša, naša poduzeća i organizacije smatraju kako su društveno inovativna kada omogućavaju svojim zaposlenicima skraćeno radno vrijeme na kalendarski prvi dan škole ili primjerice pod društvenim inovacijama pronalazimo primjer jednodnevnog plaćenog odmora ili team building programe. Ovakvi primjeri ne spadaju u domenu društvenih inovacija ili ako i spadaju to definitivno nisu inovacije na kojima se može temeljiti dugoročni održivi rast poslovanja i ekonomije. RH treba politiku koja će kroz obrazovanje, poticaje ali i kazne te druge oblike sankcija, primorati poduzeća i poduzetnike, ali i sve građane općenito na viši stupanj društvene odgovornosti i održivog načina ponašanja kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Trenutni oblik provođenja politike poticanja društvenih inovacija Hrvatsku gura ka još većoj stagnaciji i sve većem nesrazmjeru u odnosu na ostatak EU u smislu tržišnog i društvenog razvoja. Takav rasplet, "stavio bi zadnji čavao u lijes" hrvatskog gospodarstva.

### 3.4. Crowdfunding

*Crowdfunding*, prema blogu za financiranje ideja istoimenog naziva *Crowdfunding.hr*, predstavlja oblik financiranja ili sufinanciranja provedbe inovativnih i kreativnih ideja od strane većeg broja donatora. Drugim riječima *crowdfunding* predstavlja proces traženja javnih donatora u svrhu dobivanja početnog kapitala za financiranje novih i kreativnih projekata i ideja.

*Crowdfunding* je prvenstveno osnovan s namjerom pomaganja malim, start up poduzećima i obrtima, kroz financijsku potporu za realizaciju njihovih ideja, projekata i sl. Navedene su ideje i projekti potencijal za kasnije širenje poslovanja i otvaranje novih radnih mjesta. Upravo je to temeljna i sržna bit *crowdfunding*-a, pomoć malim poduzetnicima i potpora u poslovanju, kako bi isti kroz realizaciju svojih poslovnih ideja ostvarili rast i razvoj koji će kasnije pozitivno utjecati na okruženje (u smislu otvaranja novih radnih mjesta, ulaganja u razvoj održive zajednice i dr.) i samo gospodarstvo neke zemlje.

Pogrešno je smatrati kako će svaki projekt ili ideja koja se prezentira biti prihvaćena i sufinancirana od strane *crowdfunding* donatora. Naime, donatori traže i teže idejama i projektima koji će svojim djelovanjem pozitivno utjecati na održivi razvoj kako poslovanja, tako i okruženja odnosno zajednice. Donatori traže poduzeća koja primjenjuju i teže provedbi društvenih inovacija i društveno inovativnom obliku poslovanja. Osim kvalitetne ideje ili projekta prezentacija i komunikacija za vrijeme provođenja istih vrlo je bitna. Donatori žele biti u toku i pratiti korake kojima poduzeće realizira financirani projekt. Ukoliko projekt ne ide prema planu i u skladu s dogovorenim, donatori se mogu povući iz projekta pa čak i tražiti povrat investiranih sredstava zbog povrede ugovorenih obveza i poslovanja.

Što se tiče same prezentacije ideja te vječitog pitanja kako do donatora, u *crowdfunding*-u to je vrlo jednostavno. Naime postoji čitav niz globalnih platformi za *crowdfunding*, dostupnih putem interneta. Na tim je platformama potrebno postaviti kratak video gdje se prezentira sama ideja ili projekt, njezina svrha, ciljevi te očekivani rezultati provedbe, kao i samo poduzeće ili obrt koji provodi realizaciju iste. Osim videa, potrebno je postaviti i poslovni

plan kako bi ga donatori mogli temeljito pročitati i analizirati. Ukoliko je projekt ili ideja kvalitetna, sami donatori javljaju se poduzećima ili obrtima s ponudama financijske prirode, kao i određenim idejama i savjetima.

U skupinu ponajbolji svjetskih *crowdfunding* platformi prema blogu za financiranje ideja *Crowdfunding.hr* spadaju:

1. *GoFundMe*,
2. *Kickstarter*,
3. *Indiegogo*,
4. *YouCaring*,
5. *Causes*,
6. *Giveforward*,
7. *CrowdRise*,
8. *Firstgiving*,
9. *Fundrazer*.

Od gore navedenih platformi, *GoFundMe* prikupila je do kraja 2016. godine najveći financijski iznos od donatora, riječ je o više od 3 milijarde dolara. *GoFundMe* platforma djeluje samo na tržištu SAD-a, što je i najveći nedostatak ove platforme u odnosu na prve pratitelje a to su *Kickstarter* i *Indiegogo*.

*Kickstarter* je do kraja 2016. godine prikupila više od 3 milijarde dolara za financiranje preko 120 000 projekata. Međutim za razliku od *GoFundMe* platforme, posluje na širem tržištu, kao i *Indiegogo* koja posluje u cijelom svijetu a do 2016. godine prikupila je više od milijardu dolara donacija.

Kada govorimo o *crowdfunding*-u u RH on je u 2016. godini doživio značajan pad u odnosu na godinu prije iako se svake godine osmišljavaju različiti projekti, edukacije i modeli prezentiranja samog *crowdfunding*-a javnosti i potencijalnim donatorima. U 2016. godini u RH je kroz *crowdfunding* prikupljeno 2,3 milijuna kuna, odnosno od samog početka djelovanja *crowdfunding* platforme 13 milijuna. Možemo ustvrditi kako je hrvatska u ovaj oblik poslovanja i financiranja svojih poduzeća i obrta, krenula sa skromnim i



minijaturnim koracima. Edukacije na sveučilištima o ovoj temi poželjan su korak ka širenju i prepoznavanju *crowdfunding*-a kao budućeg investicijskog rješenja za poduzeća i obrte. Upravo je ovaj oblik financiranja jedan od mogućih rješenja problema hrvatskog gospodarstva, međutim država i nadležne institucije trebale bi prepoznati ovu tematiku i krenuti s njezinim promoviranjem kako poduzetnicima i obrtnicima tako i mogućim donatorima ali i budućim poduzetnicima (studentima i srednjoškolcima). Dobre ideje i projekti postoje i u RH, potrebno ih je samo prepoznati i omogućiti im olakšavanje provedbe upravo kroz ovakve oblike financiranja i sufinanciranja.

## 4. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

Društveno poduzetništvo relativno je nov pojam u ekonomiji, a glavna razlika između navedenog oblika i ostalih oblika poduzetništva, jesu upravo ciljevi na kojima društveno poduzetništvo počiva. Ti ciljevi baziraju se na ispunjenju društvenih zadaća, pomaganju onim skupinama u društvu koji su u riziku od društvene isključenosti, težnji ka održivom razvoju, te uz navedeno ostvarivanje profita. Treba istaknuti da iako primarni cilj društvenih poduzeća nije temeljno usmjeren na profit već održivost poslovanja i pozitivni društveni utjecaj, ostvarivanje profita i pozitivnih poslovnih rezultata izrazito je bitno i za društvena poduzeća. Ostvareni će profit društvena poduzeća reinvestirati u vlastito širenje i razvoj s ciljem jačanja svog pozitivnog društvenog utjecaja. Stoga se vrijednosti takva poduzetništva u potpunosti razlikuju od vrijednosti koje je za sobom donijelo neoliberalno razdoblje gospodarstva.

Aktivnosti društvenog poduzetništva temelje se na solidarnosti, povjerenju te društvenoj pravdi. Društveno poduzetništvo ima važnu ulogu i u stabilizaciji tržišta rada, jer upravo društvena poduzeća najviše zapošljavaju marginalizirane skupine radnika kao što su (majke, osobe starije životne dobi, osobe s tjelesnim ili mentalnim invaliditetom, ne educiranu radnu snagu i sl.).

U nastavku će se navesti, neki od izravnih utjecaja rada društvenih poduzeća na ekonomski razvoj zajednice ili regije prema Petričeviću (2012) :

1. svojim djelovanjem nadopunjuju usluge od javnog interesa, kao npr. socijalne usluge,
2. doprinose uravnoteženom korištenju i raspodjeli raspoloživih resursa u korist lokalne zajednice,
3. generiraju nova radna mjesta u svojim područjima djelovanja, te integriraju dugotrajno nezaposlene na tržište rada,
4. potiču društvenu koheziju i pridonose rastu i razvoju društvenog kapitala,

5. pružaju podršku institucionalizaciji neformalnih poduzetničkih aktivnosti privatnog profitnog sektora, itd.

Društveno poduzetništvo, predstavlja temelj novog oblika poslovanja koje će prvenstveno biti bazirano na socijalnom i održivom poslovanju koje će rezultirati i ostvarivanjem profita i poslovnog uspjeha. Sve u svrhu ublažavanja negativnih posljedica provedbe neoliberalnog oblika poslovanja poduzeća, okrenutih isključivo ekonomskom uspjehu pa čak i pod cijenu neodrživog i ne socijalnog načina poslovanja.

#### **4.1. Planiranje društvenog poduzetništva**

Kada govorimo o društvenom poduzetništvu planiranje treba prvenstveno biti usmjereno na načine provođenja same poduzetničke aktivnosti, te na proces pripreme samog poduzeća na društveni aspekt poslovanja.

Načini provođenja društvenog poduzetništva u smislu poslovanja i naplate svojih proizvoda i usluga prema Comolli et al. (2007) mogu biti sljedeći:

- a) **Honorari za usluge** - usluge koje društveno poduzeće naplaćuje u obliku honorara za obavljeni posao.
- b) **Prodaja proizvoda:** prodaja modificiranih proizvoda, prodaja proizvoda korisnicima društvenog poduzeća, proizvodnja i prodaja novih proizvoda.
- c) **Korištenje nematerijalne imovine:** ostvarivanje prihoda od patenata, licenci, naknada za intelektualno vlasništvo, prijenosa prava iz vrijednosnih papira.
- d) **Korištenje materijalne imovine:** iznajmljivanje nekretnina, prostora, opreme, itd.
- e) **Kamate od ulaganja:** kamate od aktivnih ili pasivnih ulaganja financijskih sredstava (npr. uštedevine, rezervna sredstva, i dr.)

Comolli et al. (2007) navode da bi proces same pripreme poduzeća na društveni aspekt poslovanja trebao proći sljedeće korake:

1. **Provjeru organizacijske spremnosti:** Organizacija bi trebala izvršiti provjeru svih svojih institucionalnih aspekata kako bi odredila je li spremna za socijalno poduzetništvo.

2. **Preliminarna studija izvedivosti:** Preliminarna studija izvedivosti istražuje jednu ili više potencijalnih poslovnih ideja, otkriva problematična područja i isključuje ideje koje nisu održive prije nego li se uloži previše vremena u njihovo istraživanje i razvoj.

3. **Studija izvedivosti:** Pomaže poduzetnicima da realno procjene predloženi projekt i njegovu sposobnost da ostvari zacrtane društvene ciljeve. U ovoj fazi organizacija treba provesti dubinsku analizu tržišta i razviti projekcije potencijalnih prihoda.

4. **Poslovni plan:** Poslovni plan je najvažniji dokument koji pomaže samim organizacijama u provedbi i nadzoru realizacije samog projekta društvenog poduzetništva, uključujući financijske i marketinške aktivnosti.

Planiranje je u svim aktivnostima temelj budućeg uspjeha pa tako i u društvenom poduzetništvu. Izrazito je važno da poduzeća prije nego što krenu u realizaciju samog projekta ili ideje, odrade sve gore navedene i opisane korake i procedure kako bi maksimalno zaštitile od rizika zaposlenike, okruženje i vlastito poslovanje.

## 4.2. Načela društvenog poduzetništva

Razumijevanje i pridržavanje načela poslovanja izrazito je važno za svako poduzeće bilo ono društveno ili ekonomski i tržišno usmjereno. "Ako razumijemo odnos društvenog poduzetništva s vrijednostima koje smatramo njezinim ključnim načelima, bit će nam mnogo lakše shvatiti pravu prirodu društvenih poduzeća." (Medić,2012: 21)

Načela možemo promatrati i s aspekta zakona i pravila, koje se treba slijediti kako bi se izbjeglo negativne posljedice krivog načina poslovanja poduzeća.

Načela kojih se svako društveno poduzeće mora pridržavati su sljedeća: društveno odgovorno poslovanje, ekonomska demokracija, sudionička demokracija i održivi razvoj.

### 4.2.1 Društveno odgovorno poslovanje

Predstavlja ključnu ideju samog društvenog poduzetništva. "Društveno odgovorno poslovanje predstavlja skup pozitivnih mjera ili politika koje neko poduzeće svjesno usvaja i provodi u cilju javnog interesa zajednice u kojoj djeluje."(Medić,2012: 21)

Treba naglasiti kako društvenim poduzećima, društveno odgovorno poslovanje predstavlja cilj i temeljno načelo, dok s druge strane profitno usmjerena poduzeća često znaju naglašavati svoju društvenu odgovornost u svrhu povećavanja vrijednosti svojih proizvoda i usluga. Naime, često profitna poduzeća krivo shvaćaju društveno odgovorno poslovanje, pa smatraju kako pod navedeno spadaju plaćeni slobodni dani svojim zaposlenicima ili recikliranje papira, i sl. Ovo su samo minijturni segmenti prave vizije društvene odgovornosti. Prava društvena odgovornost znači da su poduzeća prvenstveno okrenuta k tome da svojim aktivnostima doprinesu razvoju i očuvanju prirode, okoliša i okruženja odnosno zajednice, a tek potom stvore određeni profit. Danas gotovo svako ozbiljnije poduzeće koje je aktivno na tržištu naglašava svoj segment društveno odgovornog načina ponašanja.

Međutim, vrlo je mali broj poduzeća koje svoju poslovnu viziju temelje na održivom poslovanju, njima su i dalje primarni i jedini ciljevi ostvarivanje profita i tržišnog napretka, i sve dok je takva situacija na bazi strategije i usmjerenja, ista svoje poslovanje ne mogu nazivati društveno odgovornim. Dakle društvena odgovornost podrazumijeva poslovnu situaciju u kojoj su poduzeća prvenstveno okrenuta ostvarivanju pozitivnih utjecaja na okruženje, prirodu i zajednicu, te uz navedeno dolazi i ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata. Profit koji se ostvari dalje se ulaže u razvoj poslovanja, u svrhu jačanja pozitivnog utjecaja na okruženje i održivost ili se pak distribuira i vraća zajednici koja potpomaže rad ovakvog oblika poduzetništva.

#### *4.2.2. Ekonomska demokracija*

Ekonomska demokracija sastavni je dio ideje društvenog poduzetništva, čak je toliko važna da se smatra temeljnom osobinom koja treba krasiti svako društveno poduzeće.

Ekonomska demokracija predstavlja pravo svih zaposlenika nekog poduzeća da njime upravljaju i sudjeluju u donošenju odluka, kao i u raspodijeli ostvarene dobiti iz poslovanja koja se temelji na njihovom radu. Isto ovo pravo mogu imati kupci, korisnici usluga poduzeća ili članovi lokalne zajednice ukoliko je ta zajednica osnivač društvenog poduzeća. Danas na osnovu ekonomske demokracije postoje društvena poduzeća koja su u vlasništvu zaposlenika, kupaca ili lokalne zajednice.

Dakle ekonomska demokracija predstavlja pravo upravljanja, biranja i donošenja odluka, kako zaposlenika tako i kupaca, korisnika te članova zajednice ovisno o samim uvjetima osnivanja.

#### *4.2.3. Sudionička demokracija*

Sudionička demokracija predstavlja načelo izravnog oblika odlučivanja u kojem građani neposredno sudjeluju u donošenju odluka vezanih uz poslovanje društvenog poduzeća. U sudioničkoj demokraciji izrazito je bitno naglasiti neposrednost u donošenju odluka, odnosno svaki član ima pravo izraziti i zastupati svoje mišljenje, argumentirano i bez posrednika. Ovaj oblik odlučivanja predstavlja suprotnost posredničko demokracijskom obliku odlučivanja, u kojem javnost bira predstavnika odnosno zastupnika koji će zastupati njihove ideale, razmišljanja i sl., kao što je to primjer u politici. Naime posrednička demokracija pokazala se vrlo lošom, iz razloga što se sve češće događa da predstavnik iznevjeri svoje birače i umjesto njihovih stajališta zastupa svoja osobna koja ni u samom startu nisu bila u skladu s onima koje je on predstavljao svojim biračima. Upravo se kroz društveno odgovorna poduzeća testira novi oblik funkcioniranja kako poduzeća tako i potencijalno zajednice odnosno društva općenito, gdje postoji mogućnost da će se postupno s vremenom posrednička demokracija zamijeniti nekim oblikom neposredne ili sudioničke demokracije.

#### *4.2.4. Održivi razvoj*

Prema Mediću (2012) glavna sastavnica vizije i misije društvenog poduzetništva jest upravo održivi razvoj. Današnje, primarno tržišno i profitno usmjereno poduzetništvo, dovelo je do situacije gdje način poslovanja i funkcioniranja takvih poduzeća dugoročno više nije održiv. Dovodi se u opasnost kako ekološka i društvena tako i ekonomska i tržišna održivost. Održivi razvoj je suvremeni razvojni koncept temeljen na tri važna razvojna načela:

1. tehnološkom napretku,
2. zaštiti okoliša,
3. sudjelovanju građana u odlučivanju.

Održivi razvoj zahtijeva pridržavanje i provedbu gore navedenih načela kao temeljnih sastavnica poslovanja. Podrazumijeva ulaganje u tehnološki napredak koji će direktno i indirektno svojom primjenom pozitivno utjecati na zaštitu prirode i okruženja (društvene inovacije), uključivanje zajednice u poslovanje samog poduzeća i omogućavanje iznošenja stajališta te pravo u odlučivanju o samom poslovanju poduzeća.

Društveno poduzetništvo izravno pridonosi održivom razvoju kroz:

1. razvoj novih oblika demokratskog odlučivanja na ekonomskom i socijalnom području,
2. decentraliziranu i pravedniju raspodjelu dobiti,
3. ekonomsko i socijalno osnaživanje lokalnih zajednica,
4. odgovornije korištenje prirodnih resursa,
5. veću sklonost za primjenu čistih tehnologija i obnovljivih izvora energije, i dr. ( Medić, 2012., 24)

Održivi razvoj temelj je kretanja budućih ekonomskih i tržišnih politika. Isključivi razlog tome leži u neodrživosti današnjeg tržišnog sistema okrenutog isključivo profitu. Za dobrobit budućih generacija, održivo poslovanje teži što skorijem implementiranju, vizije, misije te samim time i djelovanja društveno održivog poslovanja u sva aktivna poduzeća na svim tržištima svijeta. Upravo tu ključnu ulogu ima društvo koje čini potražnju na tržištu te koje mora prepoznati i prihvatiti društveno poduzetništvo i društvene inovacije koje možda ne mogu cjenovno konkurirati na tržištu u svim prilikama, međutim njihovom implementacijom i korištenjem društvo odnosno tržište doprinosi razvoju društvenog poduzetništva i društvenih inovacija te samim time i održivosti sustava.



### **4.3. Financiranje društvenog poduzetništva**

Način i izvori financiranja društvenog poduzetništva ovise o učinkovitosti zakonodavnog i institucionalnog okvira neke zemlje, kao i o dostupnosti različitih izvora i tradiciji djelovanja tih institucija. Drugim riječima, društveno poduzetništvo i njegova uloga i razvoj u pojedinim zemljama uvelike ovisi o osviještenosti tih zemalja i njihovih institucija u smislu važnosti ekonomske i društvene održivosti poslovanja te očuvanja okoliša i prirode kao temeljima uspješnog poslovanja.

U sljedećoj tablici (tablica 5.) bit će prikazani izvori financiranja društvenih poduzeća u RH i susjednim joj zemljama.

Tablica 5. Izvori financiranja društvenog poduzetništva u RH i susjednim zemljama

| <b>Zemlje</b>    | <b>Izvori financiranja društvenog poduzetništva</b>   |
|------------------|---|
| <b>Italija</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vlastiti prihod od djelatnosti,</li> <li>2. sufinanciranje ili donacije od strane javnog sektora,</li> <li>3. razni financijski instrumenti, krediti,</li> <li>4. donacije iz strukturnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond).</li> </ol>               |
| <b>Slovenija</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. donacije iz međunarodnih izvora,</li> <li>2. donacije iz strukturnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond),</li> <li>3. donacije iz domaćih izvora,</li> <li>4. vlastiti prihod od djelatnosti.</li> </ol>  |
| <b>Austrija</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sufinanciranje iz domaćih fondova (Zavod za zapošljavanje; provincije, gradovi općine; Državni ured za socijalnu skrb),</li> <li>2. donacije iz strukturnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond),</li> <li>3. vlastiti prihod od djelatnosti.</li> </ol> |
| <b>Mađarska</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sufinanciranje iz domaćih izvora (Nacionalna zaklada za zapošljavanje)</li> <li>2. donacije iz strukturnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond),</li> <li>3. vlastiti prihod od djelatnosti.</li> </ol>  |
| <b>Hrvatska</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. donacije iz domaćih izvora,</li> <li>2. vlastiti prihod od djelatnosti,</li> <li>3. donacije iz strukturnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond).</li> </ol>   |
| <b>Srbija</b>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. donacije iz međunarodnih izvora,</li> <li>2. donacije iz domaćih izvora,</li> <li>3. vlastiti prihod od djelatnosti.</li> </ol>   |
| <b>BiH</b>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. donacije iz međunarodnih izvora,</li> <li>2. donacije iz domaćih izvora,</li> <li>3. vlastiti prihod od djelatnosti.</li> </ol>   |

Izvor: izrada autora prema Petričević, T., (2012) *Izvori financiranja društvenih poduzeća*, str. 45.

Prema podacima koji su vidljivi u tablici 5. može se zaključiti kako sve zemlje članice Europske Unije (EU) dakle Italija, Slovenija, Austrija, Mađarska i Hrvatska koje su proučavane, financiranje razvoja svojeg društvenog poduzetništva jednim djelom vrše iz donacija strukturnih/kohezijskih fondova (Europski socijalni fond). Iako je svim zemljama članicama EU stavljeno na raspolaganje korištenje navedenog fonda, isti ne predstavlja prvi i najvažniji izvor svih zemalja. Tako primjerice Austrija svoj razvoj društvenog poduzetništva prvenstveno temelji na financiranju iz domaćih izvora (Zavod za zapošljavanje; provincije, gradovi općine; Državni ured za socijalnu skrb), a tek potom na EU fondovima. Posljednji segment financiranja su vlastita sredstva odnosno prihod od djelatnosti. Slična situacija vezana uz izvore financiranja je i u Mađarskoj. Ukoliko se promatra kao primjer Italiju ona kao temelj financiranja društvenog poduzetništva ističe vlastite prihode društvenih poduzeća koja isti reinvestiraju u vlastiti razvoj. Osim vlastitih sredstava sljedeći najvažniji izvor su im razni financijski instrumenti i krediti. Možemo zaključiti kako Italija i u slučaju društvenih poduzeća stavlja fokus na poslovanje i poslovni uspjeh kao temelj financiranja što nije nužno loše dapače čak je i poželjno no upitno je kolika je trenutna društvena osviještenost samog društva s obzirom na današnju ekonomsku situaciju u Italiji. Hrvatska koja je od gore navedenih zemalja najmlađa članica EU još uvijek navodi domaće i međunarodne donacije ispred strukturnih/kohezijskih fondova. Naime RH još uvijek nema dobru strategiju "povlačenja" dostupnih sredstava kako iz drugih tako i iz navedenih fondova EU. Takva situacija u budućnosti se mora promijeniti jer ovisnost o domaćim i stranim donatorima u RH ne pruža sigurnost i ne može biti temelj izgradnje društvenog i održivog poduzetništva naše zemlje. Ukoliko ne iskoristimo ono što nam se nudi po ničemu se nećemo razlikovati od Srbije i BiH koje nisu članice EU te navode gotovo iste izvore sufinanciranja kao i RH koja ipak ima puno kvalitetniju soluciju (Europski socijalni fond) na raspolaganju.

#### 4.4. Najčešći pravni oblici djelovanja društvenih poduzeća u RH

Pravni oblici djelovanja društvenih poduzeća mogu biti različiti. Općenito je vrlo teško u današnje vrijeme iščitati koja sve društvena poduzeća posluju na određenom tržištu, jer njihov pravni oblik može biti različit i zaseban u svakoj državi. Nedostatak ove društvene grane poduzetništva jest upravo u neusklađenosti same definicije društvenog poduzetništva. Drugim riječima, ne postoji jedna temeljna i osnovna definicija društvenog poduzetništva. Osim navedenog veliki problem kod ovog oblika poduzetništva je nepostojanje registra društvenih poduzeća, kao zasebnog i temeljnog dokumenta diferencijacije poslovanja u odnosu na klasično tržišno ponašanje. U Istočnoj Europi najčešći oblici djelovanja društvenih poduzeća su socijalne zadruge, udruženja građana i fondacije. U Engleskoj primjerice postoji mnogo pravnih oblika koje npr. Hrvatska ili neke druge zemlje ne prakticiraju kao što su: kreditne zadruge, *Trading Charities* i sl. U nastavku će biti opisani najčešći pravni oblici djelovanja društvenih poduzeća u RH.

##### 4.4.1. Zadruga

“Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njihovih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unaprjeđuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.” (Zakon o zadrugama (NN 34/11, 125/13), članak 1)

Postoje različiti oblici zadruga kao što su: poljoprivredne, ribarske, obrtničke, stambene, graditeljske i dr. Jedan od tih oblika su i socijalne zadruge. Glavna svrha osnivanja socijalnih zadruga je omogućiti ravnopravan položaj na tržištu rada teško zapošljivim skupinama radnika. Socijalne zadruge primarno su usmjerene ka socijalno marginaliziranoj populaciji.

“Socijalna zadruga je zadruga osnovana radi obavljanja djelatnosti kojima pruža pomoć u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim, nemoćnim i drugim fizičkim osobama, koje one same ili uz pomoć članova obitelji ne mogu zadovoljiti zbog nepovoljnih osobnih, gospodarskih, socijalnih i drugih okolnosti.” (Zakon o zadrugama, NN 34/11, 125/13, članak 66)

Imovinu zadruge čine uloženi članova, sredstva stečena kroz temeljnu djelatnost ili obavljanjem nekih drugih aktivnosti. Ista pripada zadruzi, a služi podmirenju obveza i za obavljanje njezine djelatnosti. Zadruga odgovara za svoje obaveze cijelom svojom imovinom, međutim zadrugari ne odgovaraju za obaveze zadruge, niti obrnuto. Najviše tijelo zadruge je skupština, a osim skupštine zadruga mora imati i nadzorni odbor. Iznimno u zadrugama koje broje manje od dvadeset članova poslove nadzornog odbora može obavljati skupština zadruge. Temeljni minimalni osnivački kapital zadruge je tisuću kuna.

Prema izvoru iz CEDRE u RH trenutno posluje 19 socijalnih zadruga.

#### *4.4.2. Udruga*

“Udrugu predstavlja svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, te ekoloških, humanitarnih, informacijskih, kulturnih, nacionalnih, pronatalitetnih, prosvjednih, socijalnih, strukovnih, športskih, tehničkih, zdravstvenih, znanstvenih ili drugih uvjerenja i ciljeva, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje tog oblika udruživanja.” (Zakon o udrugama, NN 88/1 i 11/02)

Iako u samoj definiciji postoji dio koji naglašava kako udruge posluju bez namjere stjecanja dobiti, situacija je nešto drugačija. Naime one svojim djelovanjem ne smiju stjecati dobit za svoje članove ili bilo koje druge pravne ili fizičke osobe. Međutim, udrugama je izričito dopušteno ostvarivati dohodak od vlastite djelatnosti. Mnoge udruge ostvaruju dohodak kroz naplatu svojih

usluga, prodajom roba ili ukoliko posjeduju u vlasništvu određenu nekretninu, iznajmljivanjem iste. Stečenu dobit smiju investirati u daljnji razvoj poslovanja i unaprjeđivanje vlastitih djelatnosti, kojima će udruga dalje ostvarivati svoje ciljeve u skladu sa statutom.

Iako ne postoje propisana novčana ograničenja koja udruga smije ostvarivati kroz svoje poslovanje i kasnije investirati u isto, nepisano pravilo kaže da ukoliko udruga kroz obavljanje prihodovne djelatnosti ostvaruje više od 50% svojih ukupnih prihoda, trebala bi osnovati svoje trgovačko društvo.

Udruge koje se odluče osnovati trgovačko društvo, najčešće se odlučuju za društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.). Osim navedenog, udruge smiju osnovati i dionička društva (d.d.) ili neko drugo trgovačko društvo. Razlog zbog kojeg se ipak većinom odlučuju za osnivanje d.o.o.-a je visina temeljnog kapitala, koja je kod d.d-a desetak puta veća od one d.o.o-a.

Na samom kraju potrebno je istaknuti kako unatoč pravilu, prema kojemu neprofitne organizacije, među koje spadaju i udruge nisu obvezne plaćati porez na dobit, Porezna uprava ipak može donijeti zakon koji obvezuje udrugu na plaćanje poreza. Ova odluka je donesena s ciljem zaštite udruga i same vizije i misije ovog oblika djelovanja od potencijalne zlouporabe odredbi i povlastica koje iste imaju od strane države.

#### *4.4.3. Zaštitna radionica i radni centar*

##### **a) Zaštitna radionica**

“Zaštitna radionica je ustanova ili trgovačko društvo koje osigurava zaštitna radna mjesta za osobe s invaliditetom za koje je nalazom i mišljenjem centra za profesionalnu rehabilitaciju utvrđeno da su zapošljive samo na zaštitnim radnim mjestima, a zbog svog invaliditeta mogu postići od 30% do 70% očekivane radne učinkovitosti.” (Pravilnik o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom, NN 44/14 )

Pravilnik kaže kako zaštitna radionica mora imati minimalno 5 zaposlenih osoba i 51% zaposlenih osoba s nekim oblikom invaliditeta u ukupnoj radnoj snazi.

Zaštitne radionice mogu biti osnovane pojedinačno ili zajednički od strane lokalne i regionalne samouprave, trgovačkih društva, Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, udruga osoba s invaliditetom, udruga poslodavaca, sindikata, vjerskih zajednica, humanitarnih udruga ili nekih drugih fizičkih ili pravnih osoba.

U RH danas posluje pet zaštitnih radionica i tri zaštitne jedinice koje ukupno zapošljavaju 509 osoba s invaliditetom, a to su redom:

1. Ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje Suvenir Arbor, Sirač,
2. Zaštitna radionica Tekop Nova Pula,
3. Lada d.o.o. - Ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, Zagreb,
4. Ustanova za zapošljavanje, rad i profesionalnu rehabilitaciju osoba s invaliditetom DES, Split,
5. Srednja strukovna škola, Varaždin - Zaštitna radna jedinica,
6. Hrast-Export-Puklavec d.o.o., Martijanec - Zaštitna radna jedinica i
7. Bilokalnik - IPA industrija papirne ambalaže d.d., Koprivnica - Zaštitna radna jedinica.

Prema informacijama koje je "Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom" (ZOSI) proslijedio u intervjuu "Poslovni hr." očekuje se daljnji porast broja zaštitnih radionica i jedinica jer su kapaciteti u postojećim gotovo potpuno popunjeni.

U 2016. godini navedenim je zaštitnim radionicama i jedinicama, RH u suglasnosti sa ZOSI donirala ukupno 34 milijuna kuna bespovratnih sredstava. Ovo je jedan od svjetlijih primjera poticanja razvoja društvenog poduzetništva

od strane države. Ukoliko se krene kvalitetnije i bolje te usmjerenije pristupati postojećem Europskom socijalnom fondu i osiguravati sredstva sufinanciranja iz navedenog izvora, te bi brojke trebale i mogle biti mnogo veće.

## **b) Radni centar**

Radni centri su javne ustanove koje posluju usmjerene na postizanje i ispunjavanje dva važna cilja.

Prvi cilj im je omogućiti osobama s invaliditetom koje ne postižu radni učinak veći od 50% primjeren svojoj dobi, stručnoj spremi i uvjetima rada i koje se ne mogu zaposliti ili održati zaposlenost u općim ili posebnim uvjetima na otvorenom tržištu rada ili u zaštitnim radionicama, zapošljavanje u radnom centru.

Drugi cilj im je održavanje radno-terapijskih aktivnosti u okviru rehabilitacije osoba s invaliditetom.

Radni centar mora imati na radu najmanje 80% osoba s invaliditetom od ukupno zaposlene radne snage.

Najpoznatiji radni centar u RH je URIHO, osim navedenog neki od aktivnih radnih centara su i "ŠOSO" Milan Petrović - radni centar, radni centar "JA kao i TI", radni centar CIS, Bjelovar, ..

Zadruga, udruge, zaštitne radionice i jedinice te radni centri, najčešću su oblik društveno poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja s time da su radni centri javne ustanove. Udruge smiju pa čak i trebaju osnivati d.o.o. i d.d., kada njihova dobit izađe iz okvira uobičajenog za iste. Cilj je da upravo društveno poduzetništvo postepeno započne djelovati na tržištu, kako RH tako i u svijetu te da se isto ne gleda samo kroz poslovanje udruga, zadruga i radnih i zaštitnih centara koji su u očima javnosti ali i prema ustroju i statutu još uvijek bliže humanitarnom nego poslovnom djelovanju. Dakle država treba poticati udruge da otvaraju u sklopu svog djelovanja d.o.o. i d.d. kao najčešće oblike djelovanja, kako bi se društveno poduzetništvo kvalitetnije, brže i s većim naglaskom infiltriralo na tržište i samim time u poslovnu praksu.



#### **4.5. Mala poduzeća u društvenom poduzetništvu**

Mala poduzeća imaju izrazito veliku i važnu ulogu kako za poduzetništvo općenito tako i za društveno poduzetništvo. Naime u RH više od 95% svih poduzeća na tržištu čine mala poduzeća. Isto tako treba se naglasiti kako su sva sadašnja srednja i velika poduzeća u početku krenula kao mala poduzeća. Upravo se tu krije važnost malih poduzeća za implementaciju i širenje društvenog poduzetništva na tržište.

Jasno je kako je malim poduzećima možda i najteže implementirati društveni segment poslovanja kao standardni, iz razloga što se ista svakodnevno moraju boriti na tržištu ne bi li preživjela i opstala. Pitanje je, kako poslovati kao društveno poduzeće u takvim teškim i gotovo nemogućim uvjetima? Odgovor na ovo pitanje leži u činjenici da iako mala poduzeća većinom ne ostvaruju značajniju dobit, pa da sukladno tome dio iste koriste za ispunjavanje socijalnih ciljeva, ako zadovoljavaju osnovne kriterije društvenog poduzetništva, koji su navedeni kao načela, ispunjavaju uvjete za svrstavanje u društvena poduzeća.

Naglasak treba staviti na demokratski način upravljanja. Ukoliko vlasnici malih poduzeća dozvole svojim radnicima sudjelovanje u donošenju odluka, strategija, ciljeva i dr., na najbolji se način kreće s implementacijom vizije društvenog poduzetništva. Prema mišljenju autora ovog rada ukoliko neko poduzeće želi biti društveno inovativno i poslovati na temeljima društvenog poduzetništva, prvo treba implementirati društveni segment poduzetništva u samo poduzeće (kroz razvoj demokratskog načina odlučivanja, educiranje o društvenom poduzetništvu i njegovim ciljevima kao i metodama realizacije istog i sl.) a tek potom postati društveno aktivno prema zajednici, okruženju i dr. Kuća se gradi od temelja. Omogućavanjem demokracije odlučivanja uvodi se praksa u nadi da će kasnije mala poduzeća koja prerastu u srednja i velika, taj način funkcioniranja i odlučivanja zadržati i dalje kao svoj temelj prepoznatljivosti i način promocije društveno poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja.

Dakle možemo zaključiti kako se ne može i ne smije od poduzeća pogotovo malih, očekivati istodobnu implementaciju svih načela društvenog poduzetništva. Demokracija u odlučivanju i okrenutost profesionalnom i osviještenom odnosu prema internom i eksternom okruženju te postepena implementacija društveno odgovornih segmenata u samo poslovanje kao npr. organski proizvedena hrana u restoranima, solarni sistemi napajanja radionica i sl. postepeno mogu dovesti do potpune implementacije svih društvenih načela u sam poduzetnički pothvat. Trenutna situacija na tržištu ne dozvoljava bolji i kvalitetniji model implementiranja društvenog poduzetništva kao temeljne vizije usmjerenosti, razmišljanja i djelovanja samog poduzeća.

#### **4.6. CEDRA - Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj**

CEDRA predstavlja mrežu centara koji imaju temeljni cilj pružanja podrške postojećim i potencijalnim društvenim poduzetnicima. Kao što to svaki cluster čini, tako i CEDRA ima za cilj integriranje proizvodnog lanca kojeg čine dobavljači, proizvođači, kupci i znanstveno istraživački centri. Postepenim ispunjavanjem navedenog cilja ostvaruju se pozitivni utjecaji na eko-društveni razvoj, te se stvaraju uvjeti za trajnu, poticajnu i ekonomičnu međusobnu suradnju i razmjenu. Upravo se kroz tu suradnju i razmjenu doprinosi rastu i razvoju eko-društvenih inovacija i poduzetništva. Dakle temeljna zadaća CEDRE je povezivanje sustava podrške i izgradnje kapaciteta za eko-društvene inovacije.

CEDRA HR započela je sa svojim djelovanjem još 2011. godine, međutim tada je djelovala u neformalnom obliku. 2012. godine održana je osnivačka skupština te CEDRA postaje udruga sa sjedištem u Zagrebu.

Danas cluster posluje kroz šest regionalnih centara redom: Čakovec, Dubrovnik, Osijek, Rijeka, Split i Zagreb (u osnivanju). U navedenim centrima aktivno je ukupno 40-tak stručnjaka konzultanata/trenera koji pomažu regionalnim poduzećima u procesu implementiranja eko-društvenih načela u njihovo poslovanje. Svaki regionalni centar objedinjuje i nudi usluge cijele hrvatske mreže, ali ima i za cilj specifično usmjerenje na navedenu regiju u

kojoj se nalazi i prilagođavanje potrebama tih regija i njihovim poduzetničkim usmjerenjima.

Svaki od navedenih centara je ravnopravni i nezavisni član nacionalne mreže. Neki su međutim registrirani kao samostalne pravne osobe (zadruga, udruga) dok drugi funkcioniraju u sklopu postojećih organizacija kao određeni projekti. Najvažnije je napomenuti kako neovisno u kojem obliku navedeni centri funkcioniraju svi dijele zajedničku misiju, viziju, ciljeve te su usmjereni ka istim vrijednostima koje njeguju.

CEDRA HR pruža usluge:

1. informiranja,
2. edukacije,
3. savjetovanja,
4. povezivanja i umrežavanja ljudi, organizacija i institucija usmjerenih na ostvarivanje istih eko-društvenih ciljeva.

Same usluge uključuju:

1. izradu investicijskih studija, studija predizvodljivosti i studija troškova i koristi,
2. izradu poslovnih planova,
3. izradu i reviziju strategija, razvojnih i operativnih planova,
4. podršku lokalnim akcijskim grupama, lokalnim partnerstvima za zapošljavanje,
5. start-up i projektnu inkubacijsku podršku,
6. organizaciju i provedbu različitih edukacijskih programa (seminari, sajmovi, okrugli stolovi, predavanja i dr.),
7. istraživanje tržišta,

8. pripremu i izradu projektnih prijedloga za financiranje iz EU i drugih fondova, i dr.

Misija CEDRE je "Promocija i razvoj eko-društvene ekonomije i društvenog poduzetništva u RH kroz mrežu regionalnih centara podrške." ( internet stranica CEDRE, *O nama* )

Vizija CEDRE glasi: "Eko-društveni poduzetnici ključan su čimbenik razvoja gospodarstva i društva temeljnih ljudskih vrijednosti." ( internet stranica CEDRE, *O nama* )

Ciljane skupine na koje CEDRA želi svojim djelovanjem pozitivno utjecati kroz razvoj i napredak u poslovanju jesu:

1. organska/eko poljoprivredna gospodarstva, poduzeća, udruge;
2. agroturizam;
3. udruge, poduzeća i društva koja se okreću proizvodnji energije kroz obnovljive izvore;
4. ostali društveni poduzetnici okrenuti društveno inovativnom i ekološkom obliku poslovanja i djelovanja.

CEDRA na svojim službenim web stranicama ima dostupne i cijene svojih usluga, pa tako primjerice jedan sat stručnjaka za savjetodavne usluge zainteresiranu stranu koštati će 295 odnosno 440 kn ovisno o specijalnosti stručnjaka. Dan će tako koštati između 2000 i 3000 kn a mjesec otprilike između 23 000 i 35 000 kn.

Načini oglašavanja i mogućnosti stupanja u kontakt s CEDROM vrši se putem više izvora na društvenim mrežama. Osim službene internet stranice, CEDRA ima i službenu *Facebook* stranicu, svoj vlastiti *You Tube* kanal, koriste se i *Skype*-om putem kojeg ih u radno vrijeme možete nazvati i posredstvom istog izvršiti sastanke. Koriste se i *Linkedin*-om, najvećom svjetskom društvenom mrežom koja okuplja ljude koji traže posao i same poslodavce koji su u potrazi za novim radnicima.

Društvene inovacije i društveno poduzetništvo još su uvijek nedovoljno poznat i prihvaćen način razmišljanja i djelovanja u gospodarstvu i na tržištu RH. Društvenih inovacija nema mnogo, a većina onih koje se implementiraju nisu originalne inovacije implementatora već kopije viđenog na drugim tržištima i gospodarstvima. Inovacije općenito predstavljaju slabu točku i veliki izazov hrvatskom gospodarstvu. Razlog tome temelji se na nedovoljnom ulaganju u istraživačko-razvojne aktivnosti i grane. Osim navedenog zastarjela edukacijska strategija od osnovnoškolskog uzrasta pa nadalje doprinosi lošoj inovacijskoj klimi u RH. Bez praktičnog učenja i razvijanja ne može biti ni inovacija. Neutemeljeno je očekivati od visokoobrazovanih stručnjaka da doprinose razvoju inovacijske politike kada isti svoju stručnost temelje na teorijskom a ne praktičnom znanju. Inovacijske aktivnosti u razvijenim gospodarstvima svijeta su direktno usmjerena na društvene inovacije. Gotovo svaka inovacija koja se danas implementira u visokorazvijenim zemljama i tržištima ima jedan segment ili u potpunosti spada u kategoriju društvenih inovacija. Primjeri istih su el. automobili, suvremenizacija bolničkih pomagala i opreme, suvremenizacija i tehnološki napredak u smislu proizvodnje el.energije (vjetrenjače, solarna energija i sl.), novi edukacijski programi i strategije, robotizirana proizvodnja koja se koristi kod teških manufakturnih poslova a ista zamjenjuje čovjeka (roboti za razminiranje, dronovi koji se koriste u spasilačkim akcijama) i dr. Isto tako na samom kraju važno je napomenuti kako još uvijek velika većina poduzeća koja implementira određenu razinu društvenih inovacija u svojem poslovanju ne spada u kategoriju društvenih poduzeća, međutim njihovo poslovanje i razvoj kreće u tom smjeru. Kako bi neko poduzeće, udruga ili zadruga bilo društveno isti trebaju ispuniti sva 4 temeljna načela društvenog poduzetništva, dakle: društveno odgovorno ponašanje, održivi razvoj, ekonomsku i sudioničku demokracijsku politiku. Tek ispunjavanjem svih ovih načela neko poduzeće, društvo, udruga ili zadruga postaje u potpunosti društveno usmjereno. Na samom kraju ovog poglavlja treba naglasiti kako ključ uspješnosti društvenih poduzeća na tržištu drži u rukama društvo. Prepoznavanjem misije, vizije i ciljeva društvenog poduzetništva te podržavanjem istog kroz kupovinu njihovih proizvoda i usluga, društvo koje ujedno čini i tržište izravno utječe na

uspješnost realizacije društvenog i održivog poduzetništva a samim time i održivom razvoju ekonomije, gospodarstva i cjelokupnog okruženja.

## **5. PRIMJERI DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U RH I EU**

Unutar ovog poglavlja bit će predstavljene dvije zadruga te po jedna udruga, zaštitna radionica i radni centar koji posluju u RH. Drugi dio ovog poglavlja bit će posvećen jednoj od najvećih društveno poduzetničkih radničkih zadruga svijeta Mondragonu kao primjeru iz EU. Cilj ovog djela diplomskog rada je detaljnije predstaviti društvena poduzeća, načine na koje isti posluju te dolaze do financijskih sredstava kojima financiraju svoje aktivnosti, rezultate koje ostvaruju kao i učinke i sam njihov utjecaj na razvoj kako interne tako i eksterne okoline odnosno okruženja. Osim navedenog moći će se usporediti razina razvijenosti društvenih poduzeća u RH s onom iz međunarodnog okruženja. U toku obrade navedenih zadruga, udruga, zaštitnih radionica i radnih centara usporedit će se i kritički komentirati postavljenu hipotezu i njezinu opravdanost za proučavane subjekte.

### **5.1. Socijalna zadruga “Humana Nova”**

Socijalna zadruga “Humana Nova” posluje s ciljem zapošljavanja osoba s invaliditetom ali i drugih društveno isključenih osoba kao što su neobrazovana ili slabo obrazovana radna snaga, radnici starije životne dobi, mlade majke, radnici koji nemaju prethodnih radnih iskustava i sl., u proizvodnji i prodaji inovativnih i kvalitetnih tekstilnih proizvoda od ekoloških i recikliranih materijala za domaće i inozemno tržište.

Humana Nova osnovana je 2011. godine, u sklopu projekta ESCO - “Edukacija za socijalno zadrugarstvo - nove mogućnosti za osobe s invaliditetom”.

Projekt je svojim polaznicima i članovima nudio i mogućnost dodatnog educiranja u kojem je sudjelovalo čak 38 polaznika. Osam je osoba tada završilo tečaj za voditelja/icu ureda, pet osoba uspješno je završilo tečaj za web administratora/icu, devet osoba se prekvalificiralo za zanimanje knjigovođe, a osam osoba prekvalificiralo se za zanimanje šivača/ice.

Osnivači i članovi zadruge su fizičke i pravne osobe, uz Autonomni centar - "ACT" i četiri udruge osoba s invaliditetom s područja Međimurske županije. Zadruga trenutno zapošljava 16 osoba i to redom :

1. 7 osoba s invaliditetom,
2. 4 dugotrajno nezaposlene žene starije životne dobi,
3. 1 visokoobrazovanu mladu dizajnericu kojoj je ovo prvo zaposlenje, dakle bez prethodnog iskustva,
4. 2 dugotrajno nezaposlene mlade majke,
5. 2 visokoobrazovana stručnjaka u području gospodarenja otpadom i području ekonomije

Zadruga je prepoznala problem tekstilne industrije koja je danas jedan od najvećih zagađivača okoliša. Procjenjuje se da se u RH godišnje proizvede 135 000 tona tekstilnog otpada, a kao najveći izvor tog otpada prepoznata su kućanstva. Alarmantna je činjenica da nekim odjevnim predmetima treba i do 100 godina kako bi se u potpunosti razgradili. Osim navedenog proizvodnja samog pamuka stvara velike probleme i troškove kako ljudima tako i prirodnom okruženju. 10% svih pesticida i 22,5% svih insekticida koriste se upravo u proizvodnji pamuka. Proizvodnja samo jedne majice zahtijeva 150 grama pesticida. Upravo ovo su podatci koji su ponukali socijalnu zadrugu Humana Novu na obavljanje djelatnosti ekološke proizvodnje i recikliranja tekstilnog otpada.

Sama zadruga obavlja dvije glavne djelatnosti:

1. Poslove skupljanja:
  - a) indirektno (partnerskom suradnjom s komunalnim poduzećem)
  - b) direktno (od vrata do vrata u suradnji s drugim poslovnim subjektima odnosno neprofitnim organizacijama)
2. Poslove sortiranja, uporabe rabljene odjeće, proizvodnje tekstila i odjeće korištenjem organskih i *fair-trade* materijala te plasiranja iste na tržište.



Vizija zadruge je svojim djelovanjem izravno doprinijeti izgradnji društva tolerancije i suradnje te pružanje pomoći socijalno isključenim osobama i njihovim obiteljima.

Vrijednosti koje zadruga njeguje su:

1. zajedništvo, suradnja i uzajamnost,
2. kvaliteta i profesionalnost,
3. održivost,
4. hrabrost,
5. liderstvo,
6. ugodno i motivirajuće radno okruženje,
7. stjecanje novih vještina.

Humana Nova izravno svojim djelovanjem utječe na rješavanje društvenih, ekonomskih i ekoloških problema. U nastavku će biti opisana tri primjerna kako je Humana Nova svojim djelovanja izravno doprinijela razvoju i očuvanju zajednice u kojoj se nalazi i samog okruženja.

### **1. Utjecaj na ekološke probleme u lokalnoj zajednici**

Do 31.12.2015. godine socijalna zadruga Humana Nova sakupila je 844 000 kg odjeće i obuće. Sortiranjem, ponovnim korištenjem i recikliranjem sakupljene odjeće i obuće, izravno se utjecalo na smanjivanje ispuštanja CO<sub>2</sub> u atmosferu za više od 3 milijuna kg (ta količina ispuštanja nastaje raspadanjem tekstila na odlagalištima kroz godine). Osim navedenog smanjena je potrošnja više od 5 milijuna litara vode, 253 tisuće kilograma umjetnih gnojiva i preko 168 tisuća kilograma pesticida koji bi se potrošili za proizvodnju navedene količine tekstila.

## **2. Utjecaj na društvene probleme u lokalnoj zajednici**

Kao što je već gore navedeno, Humana Nova danas zapošljava 16 zaposlenika od čega 14 njih spada u neku od skupina teško zapošljivih radnika. U budućnosti se nadaju otvaranju novih radnih mjesta i daljnjem zapošljavanju radnika iz teško zapošljivih skupina. Ovime Humana Nova pomaže lokalnoj zajednici u pronalaženju zaposlenja onim osobama koje to teško same mogu učiniti. Pokazuje se dobar primjer kako i društveno poduzeće može uz socijalni segment i dalje dobro poslovati i ostvarivati pozitivne poslovne rezultate. Osim navedenog na ovaj se način ohrabruje lokalnu zajednicu na nove programe i otvaranje novih udruga, zadruga i samih poduzeća koja će imati socijalni segment u svom poslovanju a koji će direktno utjecati na razvoj same zajednice.

## **3. Utjecaj na ekonomske probleme u lokalnoj zajednici**

Humana Nova do sada je u proizvodima donirala 100-injak obitelji kojima je potrebna pomoć na području Međimurske i susjednih županija. Uz pomoć šire zajednice koja podupire ovu socijalnu zadrugu akcije se nastavljaju i dalje.

Ove je godine Humana Nova otvorila i svoj prvi dućan u Zagrebu pod nazivom "Humana Nova Dućkas" u kojem se prodaju i proizvodi reciklirani i proizvedeni u samoj zadruzi u Čakovcu. Humana Nova ističe kako kupnjom njihovih proizvoda kupci potiču promoviranje održivog razvoja, zaštitu okoliša i radnih mjesta te potiču razvoj lokalne zajednice i društva općenito.

Humana Nova se koristi različitim društvenim mrežama kako bi se što bolje predstaviti široj javnosti. Zadruga ima svoju web stranicu koja je izrađena izrazito kvalitetno, a putem koje se trudi predstaviti sve ono što ona zastupa, smjer kojim se kreće, viziju, misiju, vrijednosti koje njeguje. Osim navedenog jasno se putem stranice prezentiraju prepoznati problemi i nude konstruktivna rješenja tematike koju socijalna zadruga zagovara (reciklaža tekstila i eko proizvodnja). Zadruga navodi i opisuje kako je svojim djelovanjem doprinijela razvoju šire i uže zajednice te održivom razvoju poslovanja. Isto tako putem web stranice zadruga nudi mogućnost doniranja stare odjeće neovisno o mjestu prebivališta. Na samoj stranici dostupan je i web shop putem kojeg se

nudi mogućnost kupnje papuča, torbica, kuti i pregača, platnenih vrećica, majica ali i ekoteke (eko olovke, blokovi, bilježnice i sl.) te knjiga.

Nudi se i mogućnost besplatne dostave za naručeni iznos veći od 300 kn. Svoju kvalitetu potvrđuju ISO 14001 i SA 8000 standardima kvalitete i pouzdanosti.

Osim internet stranice Huma Nova aktivna je i putem *Facebook* profila gdje trenutno njen rad, objave i aktivnosti prati 7672 ljudi. Ova brojka nije nimalo mala i predstavlja bazu potencijala unutar koje se želi inspirirati ljude na otvaranje sličnih društvenih poduzeća, udruga i zadruga. Zadruga je aktivna i putem twitter profila kao i putem LinkedIna.

Kada govorimo o izvorima financiranja socijalne zadruge Humana Nova, tada možemo reći kako ista ima širok spektar financijskih izvora kojima financira svoju ideju. Sama web stranica i njena izrada sufinancirana je uz financijsku pomoć Europske Unije (Europski socijalni fond). Osim navedenog izvor financiranja je i *Open Society Foundations*, te kao najveći donator ističe se "Sobočan interijer". Osim navedenih postoji još čitav niz materijalnih i financijskih donatora redom M. F. Certus d.o.o. Zagreb, TMT d.o.o. Čakovec, Međimurske vode d.d. Čakovec, Lapor d.o.o. Velika Gorica, Superna d.o.o. Čakovec, Agencija za lijekove i medicinske proizvode Zagreb, Strojarsvo Branilović, Đurkin d.o.o. Čakovec, Gracin usluge d.o.o. Zagreb, Udruga tjelesnih invalida Međimurja, Autonomni centar - ACT Čakovec, Kvantum d.o.o. Prelog, Đuro Đaković Termoenergetska postrojenja d.o.o. Slavonski brod, Varkom d.d. Varaždin, Čakom d.o.o. Čakovec, Pre-kom d.o.o. Prelog, ELCON Geretebau d.o.o. Rijeka, Murs-ekom d.o.o. Mursko Središće, Tid-Extra d.o.o. Mursko Središće, Printex d.o.o. Čakovec, Tursitička zajednica grada Čakovca, ACT Printlab d.o.o., Zdravstvena ustanova Ljekarne Petek, BAT d.o.o. Čakovec, Sobočan interijeri d.o.o. Mursko Središće, Međimurje plin d.o.o. Čakovec, Marker d.o.o. Varaždin. Osim navedenih poduzeća, udruga i zadruga, veliki dio donatora čine i fizičke osobe te kućanstva.

## 5.2. Zaštitna radionica “Tekop Nova” Pula

Tekop Nova zaštitna je radionica osnovana 15. srpnja 2003. godine u Puli, od strane Istarske županije, Grada Pule i Saveza samostalnih sindikata Hrvatske. Dana 19. rujna 2003. godine registrirana je pri Trgovačkom sudu u Rijeci.

Radionica je osnovana s primarnim ciljem zapošljavanja osoba s invaliditetom, a svoju poslovnu aktivnost započela je 2004. godine.

Dakle kao što je već u prethodnom poglavlju navedeno, “Zaštitna radionica je ustanova ili trgovačko društvo koje osigurava zaštitna radna mjesta za osobe s invaliditetom za koje je nalazom i mišljenjem centra za profesionalnu rehabilitaciju utvrđeno da su zapošljive samo na zaštitnim radnim mjestima, a zbog svog invaliditeta mogu postići od 30% do 70% očekivane radne učinkovitosti.”( Pravilnik o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom, NN 44/14 )

Pravilnik kaže kako zaštitna radionica mora imati minimalno 5 zaposlenih osoba i 51% zaposlenih osoba s nekim oblikom invaliditeta u ukupnoj radnoj snazi.

Tekop Nova je u svibnju 2017. godine zapošljavala 30 radnika, od čega je njih 17 imalo status osobe s invaliditetom. Udruga traži i nove članove.

Na internetskoj stranici Tekop Nove, navedene su temeljne aktivnosti udruge koje obuhvaćaju proizvodnju:

1. radne i zaštitne odjeće,
2. hotelijersko-ugostiteljske odjeće,
3. odjeće za škole i vrtiće,
4. istarskih narodnih nošnji,
5. proizvodnja suvenira i promotivnih artikala od tekstila s uslugama veza ili tiska.

Neki od kupaca i poslovnih partnera su:

1. Zavod za javno zdravstvo,
2. Suzuki Pula - MOTOR TEH. AUTO d.o.o.,
3. Opća bolnica Pula,
4. KUD "Ulika" Fažana,
5. Konoba "Vorichi",
6. Klub navijača "Demoni" Pula,
7. Osnovna škola "Ivan Batelić",
8. "Materada Centar Tim" Poreč,
9. Ženski pjevački zbor "Rašelinke" Labin i brojni drugi.

Udruga je 20. listopada 2016. godine preselila svoju proizvodnju u novouređenu zgradu i nove i prilagođene prostore potrebama same udruge. Navedeni prostor donacija je Grada Pule koji je osim samog osiguravanja prostora, oslobodio udruhu plaćanja svih komunalnih obveza za sam prostor u visini 176 000 kn. Sredstva za opremanje poslovnog prostora u visini od 3 milijuna kuna dobivena su na Javnom natječaju za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom za sufinanciranje "Programa za otvaranje novih radnih mjesta i zadržavanje zaposlenosti u zaštitnim jedinicama". Novi objekt zadovoljava najviše standarde održivosti (certifikat energetske učinkovitosti, razred A), a u sklopu samih radova uređen je i okoliš zgrade te osiguran nesmetan prilaz za invalide.

Osim navedene akcije, Grad Pula i Istarska županija godišnje sufinanciraju rad udruge s 850 000 kuna, od čega grad izdvaja 300 000 kn, a županija ostatak. Međutim nisu navedeni jedini financijeri ove udruge, RH u suglasnosti za ZOSI donira svake godine 34 milijuna kn sredstava za pet zaštitnih radionica i tri zaštitne jedinice od čega dio navedenog iznosa dobiva i Tekop Nova.

Udruga svoj rad promovira kroz suradnju s mnogim drugim udrugama, školama, poduzećima ali i na raznim sajmovima, kroz gostujuća predavanja i posjete te putem medija i Facebook profila.

### **5.3. Ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom - URIHO**

URIHO je ustanova osnovana u Zagrebu, s ciljem osposobljavanja i zapošljavanja osoba s invaliditetom i drugih teže zapošljivih osoba. Pod navedenim imenom ustanova posluje od 1996. godine, a pravni je nasljednik najstarije zaštitne radionice u RH, koja je djelovala pod nazivom "Ivančica".

Udruga je prepoznala tendenciju porasta broja invalidnih osoba u RH u devedesetim godinama zbog Domovinskog rata, zatim sve većeg broja stradalih u prometu te na teškim i opasnim poslovima. Navedene situacije rezultirale su ne samo porastom broja invalidnih osoba nego i porastu broja teško zapošljivih skupina radnika. Smjer kojim se razvijalo tržište i samo gospodarstvo (isključivo profitno usmjereno), doprinijelo je sve težem zapošljavanju invalidnih skupina radnika.

Razvoj civilizacije nekog društva i mjerenje istog može se provesti na različite načine. Jedan od temeljnih načina ocjenjivanja razvijenosti neke nacije jest upravo politika zbrinjavanja teško zapošljivih skupina radnika i to ne u smislu financijskog zbrinjavanja već otvaranja mogućnosti zapošljavanja navedenih skupina i njihovu integraciju na tržište i u samo gospodarstvo.

URIHO je 2009. godine otvorila i prvu zaštitnu radionicu s ciljem pripreme osoba s invaliditetom na svijet rada.

Vizija URIHO ustanove je postati svojevrsni *brand* koji će biti prepoznat diljem RH kroz proizvode koje sama ustanova preko svoje zaštitne radionice plasira na tržište ali i samo djelovanje iste u smislu pomoći invalidnim i ostalim teško zapošljivim skupinama radnika.

Osnivač ustanove je Grad Zagreb, a ista u sklopu zaštitne radionice trenutno zapošljava 481 radnika, čime nosi titulu najveće zaštitne radionice u RH. 55% svih zaposlenih čine osobe s nekim oblikom invaliditeta. Ustanova ima svoje

upravno vijeće sastavljen od 5 osoba, a na čelu ustanove je ravnatelj. Ista je pravna osoba upisana u registar Trgovačkog suda u Zagrebu.

Udruga kroz poslovanje kao zaštitna radionica ima više djelatnosti kojima se bavi i koje obavlja, a to su redom:

### **1. S-school proizvodnja školske odjeće i obuće, konfekcija, kožna galanterija i obuća**

Ustanova je započela suradnju s gradom Zagrebom na projektu uvođenja školskih uniformi u školama na području samog grada. Udruga će u sklopu svoje zaštitne radionice proizvoditi standardizirane i stručno dizajnirane polo majice kratkih rukava, majice dugih rukava, jakne s kapuljačom i papuče/tenisice. Navedenu će opremu djeca nositi u sklopu vremena koje provode u školi. Samim se projektom uz pružanje posla teško zapošljivim skupinama radnika želi potaknuti i ravnopravnost između školaraca. Naime, ukoliko svi nose iste odjevne predmete, djeca će biti manje usmjerena na to tko što nosi, a više na zajedničko učenje, druženje i zbližavanje.

Uz navedeni projekt, ustanova pruža mogućnost šivanja i izrade uniformi za vojsku i policiju, te za sve uslužne djelatnike kao npr. kuhare/ice, konobare/ice, recepcionere/ice, sobare/ice i sl. Uz same uniforme moguće je i šivanje i izrada plahti, stolnjaka, spavaćica, ručnika i dr.

Što se tiče kožne galanterije i obuće, ustanova izrađuje i kožne jakne, torbe (muške/ženske), hlače, rukavice, prsluke, remene, novčanike i sl.

### **2. Ortopedija**

U sklopu poslovanja, zaštitna radionica ima potrebna znanja i vještine te pruža mogućnost izrade proteza za ruke ( šaku, podlakticu, nadlakticu), noge (potkoljenica, natkoljenica) te ostalih pomagala za kretanje invalidnih osoba.

### **3. Tisak i kartonaža**

Višegodišnje izučavanje svojih djelatnika rezultiralo je i poslovanjem, odnosno proizvodnjom i prodajom različitih proizvoda od kartona te tekarskih proizvoda.

Ustanova tako proizvodi odnosno printa knjige, monografije, brošure, kalendare, časopise, blokove, letke i dr.

#### **4. Obrada metala i keramike**

Obrada keramike i metala podrazumijeva kovane garniture za vrt i terase, kovane klupe za parkove, kovane ograde i vrata, metalne zaštitne okvire za prozore i vrata, građevinsku bravariju i dr.

Treba naglasiti kako sve ove djelatnosti proizvodnje radionica ne vrši na jednoj već više lokacija. Dakle aktivnosti rada ustanove odnosno zaštitne radionice, prema dostupnim podacima, odvijaju se u Aveniji Dubrovnik, Gundulićevoj, Novakima Samoborskim i Supilovoj ulici u Zagrebu.

Uz navedene aktivnosti proizvodnje URIHO kao ustanova stalni je partner i suradnik u provedbi različitih projekata koji se odnose na otvaranje novih radnih mjesta za sve skupine teško zapošljivih radnika s naglaskom na radnike s nekim oblikom invaliditeta. Isto tako naglasak stavljaju na edukaciju odnosno prekvalifikaciju i dokvalifikaciju svojih članova, kako bi bili konkurentni ne samo u poslovanju kao udruga, već i sami pojedinci na tržištu rada.

Prodaju svojih proizvoda ustanova vrši kroz veleprodaju, maloprodaju/dućane, kontaktne centre te putem URIHO web shopa.

Osim zapošljavanja teško zapošljivih skupina radnika, pruža pomoć i usluge rehabilitacijske prirode. Sama rehabilitacija i njena provedba vrši se kroz više odjela, ovisno o vrsti rehabilitacije i stupnjevima invaliditeta kojima je taj oblik rehabilitacije namijenjen.

Rehabilitacijski odjeli ustanove su sljedeći:

1. Odjel za rehabilitaciju i radno-socijalnu skrb - ima ulogu provođenja različitih oblika radno-socijalne skrbi namijenjene radnicima ustanove, a osobito osobama s invaliditetom,



2. Odjel radnog centra - pruža mogućnost postepenog uvođenja u radni program zainteresiranih osoba s invaliditetom, omogućavanje usavršavanja i stjecanja znanja potrebnih za izvršavanje određenih poslova na zahtijevanim radnim mjestima,
3. Odjel pomoći u radu - rad sa zaposlenim osobama ustanove URIHO, s težim invaliditetom u cilju očuvanja njihovih preostalih radnih potencijala i bolje socijalizacije,
4. Odjel za praktično osposobljavanje - stručna praksa za mlade osobe sa invaliditetom i općenito teškoćama u razvoju za različita industrijsko-zanatska zanimanja,
5. Odjel virtualne radionice - prva virtualna radionica u RH čiji je cilj povećanje zapošljivosti osoba s invaliditetom.

URIHO udruga svoje poslovanje i aktivnosti financira iz više izvora. RH, Grad Zagreb, različiti donatori od privatnih do poslovnih i pravnih osoba i poduzeća, poslovni rezultati (dobit) koju ostvaruju i ponovno investiraju u vlastiti rast i razvoj, EU programi. Kada govorimo o EU programima URIHO je upravo projekt "Uvođenje modela virtualne radionice za dugotrajno nezaposlene osobe s invaliditetom s ciljem povećanja njihove zapošljivosti" financirala sredstvima iz EU programa. Ustanova je od EU programa za provedbu navedenog projekta dobila 119 872,21 EUR bespovratnih sredstava. Još jedan primjer programa financiranog od strane EU 2015. godine bio je program pod nazivom "Program osposobljavanja na radnom mjestu za dugotrajno nezaposlene osobe s invaliditetom - pilot projekt za pomoćne kuhare". Za navedeni je projekt ustanovi od strane EU programa osigurano 123 234,74 EUR bespovratnih sredstava. Ovo nisu jedini već najbolji primjeri povlačenja sredstava iz EU izvora za financiranje svojih projekata i ideja od strane same udruge. Ista sudjeluje u više projekata kao partner a koji su podjednako većim djelom financirani od strane EU programa.

URIHO je trenutno najveća ustanova u RH koja u sklopu svojeg poslovanja i kao zaštitna radionica zapošljava više od 240 osoba s nekim oblikom invaliditeta. Radionica ima diverzificirani portfelj proizvoda i usluga koje

proizvode i plasiraju, odnosno nude na tržištu. Sudjeluju u različitim projektima i programima, često ih uz partnere osmišljavaju te financiraju iz različitih izvora među kojima su i EU programi. Sudjeluju u radu i razvoju zajednice, te promiču osviještenost kako kod mladih tako i kod poslodavaca ali i općenito u društvu na pravo na rad svake radno sposobne osobe, neovisno kojoj radnoj skupini ista pripada (mladi, stari, invalidi, majke, neobrazovani itd.)

Svi gore navedeni primjeri pozitivni su aspekt funkcioniranja društva i vizije društvenog poduzetništva u RH. Međutim još je dug put pred hrvatskim poduzećima, udrugama, zadrugama i ustanovama da usvoje i implementiraju pravu viziju, misiju i ciljeve društvenog poduzetništva u temelje funkcioniranja gospodarstva i samog tržišta.

Iz informacija koje su dosad obrađene i prezentirane kroz studije o Humana Novi, Tekop Puli i URIHO-u, možemo zaključiti kako je društvo prepoznalo ideju, te misiju, viziju i ciljeve samih društvenih zadruga, udruga i ustanova. Međutim, iako se navedene trude predstaviti svoje poslovanje javnosti, ista ih prema mišljenju autora još uvijek ne shvaća dovoljno ozbiljno. Dokaz ovakvom razmišljanju autora leži u činjenici kako još uvijek u velikom segmentu poslovanje samih udruga, zadruga i ustanova financiraju druga poduzeća, kao i državna politika kroz određene poticaje i olakšice te Europska unija kroz svoje socijalne fondove. Ukoliko bi "preživljavanje" navedenih ovisilo isključivo o njihovom poslovnom rezultatu, ista vrlo vjerojatno ne bi uspjela opstati. Navedena tvrdnja ono je što se mora promijeniti u poduzetničkom okruženju, naime ukoliko želimo promijeniti način poduzetničkog djelovanja i postepeno uvesti društveno poduzetništvo kao temelj gospodarskog, ekonomskog i tržišnog djelovanja, ne možemo očekivati kako će društvena poduzeća u budućnosti ovisiti većinom o sufinanciranju od strane države ili primjerice fondova odnosno trećih strana. Upravo je društvo to koje treba promijeniti način razmišljanja. Tržišna aktivnost društva odnosno sama njegova potražnja direktno diktira kvalitetu implementacije društveno poduzetničke i inovativne politike djelovanja na samo tržište. Ukoliko društvo prepozna navedeno i preusmjeri svoju potražnju od proizvoda koji se proizvode na socijalno, prirodno i ekonomski neodrživ način, na proizvode čija

je cijena zbog nemogućnosti konkuriranja na tržištu u prvom trenu veća, brzina izvedbe nešto duža ali se ti proizvodi proizvode na društveno, ekonomsko i prirodno prihvatljiv i održiv način, tada će društveno poduzetništvo postepeno postati samoodrživo i profitabilno što će rezultirati daljnjim razvojem poslovanja i jačanjem održivog poduzetništva i gospodarstva.

Načini i ključ uspjeha postizanja samoodrživog društvenog poduzetništva u rukama drži poslovno okruženje. Socio-kulturno okruženje koje kroz obrazovanje mora prenositi poruku mladim naraštajima i ne samo poruku već kvalitetno prenositi znanja o društvenom poduzetništvu i samim društvenim inovacijama, vrijednostima na kojima počiva održiv način poslovanja i rezultate koje isto donosi. Mediji su uz obrazovanje, jedan od najvažnijih *opinion maker-a* te samim time imaju izuzetno velik utjecaj na društvo i njegov način razmišljanja. O društvenim inovacijama i društvenom poduzetništvu ne bi smjeli pisati ili pričati samo ekonomski i gospodarski specijalizirani časopisi, novine odnosno emisije, već bi se taj pojam moramo mnogo češće spominjati i pravilno prezentirati javnosti. Pod pravilnim prezentiranjem autor ovog rada podrazumijeva da društvo općenito na društveno poduzetništvo ne smije gledati isključivo kao na jedan oblik humanitarnog djelovanja, ono što društvo treba prepoznati jest da je društveno poduzetništvo i samim time društvene inovacije budućnost cjelokupnog tržišnog i gospodarskog djelovanja ukoliko čovječanstvo želi opstati u dugom roku. Održivost nije izbor već jedino rješenje gorućeg geopolitičkog problema neodrživosti konzumerističkog načina življenja i isključivo profitno usmjerenog načina poslovanja i trgovanja.

Političko i pravno okruženje moraju predložiti, izglasati i primijeniti zakone i odredbe na temelju kojih će se društveno poduzetništvo poticati kroz olakšice (porezne, prirezne i sl.), poticaje (za zapošljavanje teško zapošljivih osoba, za doprinose održivom razvoju, za ostvarene rezultate i sl.) te kazne i namete poduzećima koja ne provode politiku društvenog i održivog poduzetništva, koji će imati za cilj obeshrabrivanje neodrživog načina poslovanja i poticanje na restrukturiranje poslovanja i okretanje održivom i društveno poduzetništvu. Važno je naglasiti kako država kroz zakone i odredbe te namete ne smije poticati odnosno usmjeravati u tom trenutku neodrživa i ne društvena

poduzeća na zatvaranje i prestanak djelovanja, već na promjenu djelatnosti i okrenutost ka održivosti, unutar koje će joj u prvim koracima pomoći kroz olakšice i poticaje. Ekonomsko okruženje je to koje će se pod utjecajem društvenog, političkog i pravnog okruženja mijenjati i postepeno prihvaćati društveno poduzetništvo kao temelj djelovanja samog tržišta.

Kad se počnu donositi i provoditi gore navedeno odluke u svim segmentima poslovnog okruženja. Udruge, zaštitne radionice i radni centri kao što su Humana Nova ili Tekop Nova i URIHO i njihovo poslovanje bit će u mnogo većem pogledu i obimu samoodrživo i neovisno o donatorima. Društveno i održivo poduzetništvo ne ovise isključivo o politici i zakonodavstvu, niti o bankama ili drugim financijskim institucijama, nego o svima nama. Svatko kao pojedinac čini društvo a samim time i potražnju, promjene kreću od svih nas.

#### **5.4. Fabric 8**

Fabric 8 prva je zadruga studenata u RH, koja ujedno posluje i kao poduzetnički inkubator. Cilj ove zadruge jest pružanje potpore oblikovanju brendova u nastajanju za vrijeme studija i neposredno nakon njega.

Zadruga je osnovana 2015. godine, a osnivači i upravitelji Fabric 8 su studenti Tekstilno-tehnološkog fakulteta u Zagrebu. Zadruga svojim djelovanjem želi potaknuti studente na društveno poduzetnički način razmišljanja i djelovanja te im za realizaciju navedenog pruža potporu.

Fabric 8 surađuje s pojedincima, organizacijama i institucijama na području modnog i industrijskog dizajna ali i iz ostalih sektora gospodarstva, kako bi studentima koji svoju poslovnu i društveno poduzetničku viziju i aktivnost ostvaruju putem suradnje i poslovanja unutar zadruge, omogućila posrednu i neposrednu komunikaciju i povezivanje te poslovnu suradnju s već postojećim subjektima na tržištu. Takva suradnja i povezivanje omogućuje novim mladim poduzetnicima lakši i jednostavniji ulazak na tržište, otvara im veće mogućnosti razvoja i suradnje te pomaže u adaptiranju i prilagođavanju poslovanja tržištu.

Osnovni i temeljni način na koji zadruga posluje i motivira studente na pokretanje društveno poduzetničke aktivnosti jest upravo kroz suradnju sa

Tekstilno-tehnološkim fakultetom (TFF) u Zagrebu. Kroz projekt i viziju poslovanja temeljenu na akademskom poduzetništvu, svi studenti navedenog fakulteta potiču se da dođu i sudjeluju u radu zadruge. Navedeno sudjelovanje omogućuje se na način da trenutni mladi poduzetnici koji posluju kao dio Fabric 8 zadruge, omogućuju studentima da sudjeluju u njihovom poslovanju ili da studenti sami svoje ideje realiziraju putem zadruge. Na bazi tog sudjelovanja, studentima se približava samo društveno ali i tradicionalno poduzetništvo u praksi, kroz sudjelovanje u aktivnostima poduzeća na stvarnom tržištu i u stvarnim poslovnim situacijama. Na ovaj se način sami studenti spremaju i stječu praktična znanja vezana uz društveno poduzetništvo ali i poslovanje na tržištu. Sama zadruga priprema ih i kroz praktični dio upoznaje sa gospodarskom situacijom na tržištu ali i budućim potencijalnim partnerima ili poslodavcima. Ideja koja stoji iza navedenog jest upravo da studenti po završetku svojeg školovanja budu stvarno spremni i pripremljeni na sve zahtjeve koje će tržište, gospodarstvo ali i sam poslodavac ukoliko isti sami ne otvore svoje poduzeće, staviti pred njih.

Fabric 8 je gospodarski subjekt registriran na Trgovačkom sudu sa zaštićenim autorskim pravima. Omogućuje studentima i bivšim studentima TFF-a legalnu prodaju njihovih proizvoda na hrvatskom i europskom tržištu.

Primjer Fabric 8 studentske zadruge prvi je takav u RH. Istu je osnovalo 8 studenata entuzijasta koji su svoju "frustraciju" studentskim poslovima usmjerili ka pronalasku kvalitetnog rješenja kako bi za vrijeme i netom po završetku fakulteta radili i stjecali znanja i vještine u domeni struke unutar koje se školuju. Gledajući s aspekta države poražavajuća je i nedopustiva situacija u obrazovnom sustavu gdje mladi ljudi, studenti moraju sami preuzeti inicijativu i pronalaziti rješenja lošoj obrazovnoj i poslovnoj klimi. Naime, država je ta koja kroz svoj obrazovni sustav mora poticati visokoškolske ali i srednjoškolske obrazovne institucije na pokretanje ovakvih projekata, zadruga i udruga putem kojih će se mladima omogućiti stjecanje praktičnog znanja i iskustva. Upravo bi mladi kroz navedeni oblik stjecanja znanja i iskustva bili u startu konkurentniji na tržištu rada, a uz navedeno vrlo je vjerojatno kako bi

broj novoosnovanih malih i srednjih poduzeća, koja su kako je već zaključeno pokretači gospodarstva, bio mnogo veći.

Gledajući s aspekta društvenog poduzetništva, zadruga Fabric 8 potiče razvoj poduzetništva stavljajući naglasak na društveni segment, međutim ista ne isključuje tradicionalne oblike poslovanja. Ideja, motivi, sam proces realizacije i pozitivni efekti koje zadruga ima na svoje okruženje su izrazito društveno usmjereni. Zadruga je izvrstan primjer kako neka ideja i realizacija iste može biti izrazito društveno usmjerena kroz obrazovanje mladih s naglaskom na praktična znanja, povezivanje studenata međusobno i s partnerima na tržištu, promoviranje društvenog i održivog poduzetništva, omogućavanje prodaje proizvoda i ideja studenata, te zaštitu njihovih prava. Sve su to pozitivni elementi poslovanja same zadruge koja upravo kroz navedene metode i mogućnosti potiče pozitivni razvoj svojeg okruženja. Fabric 8 primjer je koji potvrđuje postavljenu hipotezu u ovom radu a koja kaže kako je upravo poduzetničko okruženje temelj usvajanja društvenog poduzetništva i prihvaćanja njegove uloge u društvenom, održivom i ekonomskom razvoju gospodarstva. U promatranom slučaju upravo su mladi studenti i fakultet TTF koji je podržao i sufinancirao sam projekt osnivanja zadruge, pozitivan primjer uvođenja društveno poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja u vlastito poslovanje i okruženje. Obrazovanje kao dio socio-kulturnog okruženja kroz ovaj primjer vrši svoju zadaću približavanja društvenog poduzetništva mladim sadašnjim i budućim poslovnim ljudima. Kada govorimo o samom društvenom poduzetništvu Fabric 8 ne posluje isključivo sa svrhom promicanja istog, glavna svrha osnivanja ove zadruge je pružanje pomoći mladim studentima i poslovnim ljudima da se bolje i lakše snađu na tržištu te da za vrijeme studiranja stječu znanja u poslovima koji su u domeni same struke. Upravo je taj segment najbolji primjer društveno poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja jer je prva i osnovna smisao ove zadruge pružanje pomoći okruženju unutar kojeg je zadruga osnovana. Temeljna svrha i cilj ove zadruge počiva na omogućavanju studentima da se lakše, jednostavnije i bolje pripreme na buduće poslovno okruženje u kojem će isti tražiti svoj uspjeh, a pritom im se približavaju društvene vrijednosti na kojima bi se buduće poslovanje samog tržišta trebalo temeljiti. Fabric 8 odličan je primjer i

drugim sveučilištima, fakultetima i visokoobrazovnim institucijama ali ne samo njima već i svim srednjoškolskim ustanovama kako približiti samo društveno poduzetništvo mladim studentima i učenicima koji će u budućnosti biti nositelji ekonomskog, gospodarskog i društvenog razvoja zajednice, okruženja i samog gospodarstva.

### **5.5. “Mon Perin d.o.o.” - poduzeće u vlasništvu zajednice**

U svom radu *“Izazovi: Društveno poduzetništvo u hrvatskim okolnostima”* Medić (2012) opisuje društvo Mon Perin d.o.o.

Mon Perin d.o.o. osnovan je 2005. godine u Balama (Istra), a primjer je društvenog poduzeća u vlasništvu zajednice. Naime samo poduzeće broji više od 900 malih udjeličara Balana i “prijatelja” tog mjestašca. Ideja ovakvog oblika poduzeća dolazi od same lokalne vlasti koja je odlučila stvoriti lokalno poduzeće koje će se aktivno baviti turističkim aktivnostima i koristiti turističke resurse same općine, te uz navedeno poticati zapošljavanje lokalnog stanovništva s ciljem reinvestiranja ostvarene dobiti u daljnji razvoj zajednice.

Do ideje društvenog poduzeća lokalna vlast došla je nakon niza godina iznajmljivanja svojeg priobalnog područja vanjskim poduzećima. Naime, devedesetih godina dvadesetog stoljeća Bale su bile jedna od najnerazvijenijih općina u Istri. Na području općine postojala su dva autokampa koja su se svake godine iznajmljivala vanjskim koncesionarima (hrvatskim i stranim) koji su ih koristili samo u vrijeme ljetne sezone. Ti su koncesionari većinom zapošljavali sezonsku radnu snagu koju bi pronalazili u drugim regijama (jeftinija radna snaga). S druge strane većina stanovnika Bala gravitirala je zapošljavanju u obližnjem Rovinju ili pak prema jugu odnosno Puli. Ovakvim modelom vođenja, općina Bale sve je više nazadovala jer ulaganja nisu postojala a resurse su koristili koncesionari koji u iste nisu pretjerano ulagali. Početkom 2000-ih godina započela je i velika ekonomska kriza u RH. Kroz nekoliko godina krize veliki broj Balana koji su radili u industrijskom sektoru (poduzećima) u Rovinju i posebice Puli, ostao je bez posla, a sama općina koja je tada bila relativno siromašna i poljoprivredno usmjerena te nije imala prava rješenja za navedenu situaciju.

Općinska je vlast tako 2005. godine donijela odluku o osnivanju poduzeća Mon Perin d.o.o., pri čemu su svi mještani općine Bala pozvani da postanu suvlasnici istog. Najveći ulagački iznos mogao je biti 50 000,00 kn. Ovom se mjerom htjelo zaštititi samo poduzeće i ideju poduzeća u vlasništvu zajednice od tog da malobrojni bogati pojedinci postanu većinski vlasnici.

Na poziv općine samoj zajednici, odazvao se veliki broj mještana, pa su tako uz općinu Bale suvlasnici poduzeća i sami mještani, njih 911 od čega neki nisu žitelji ali su prepoznati kao "prijatelji" općine.

Pozitivne promjene koje je ovo poduzeće donijelo zajednici i okruženju nemjerljivo su veliki. Naime, samo poduzeće sada zapošljava radnu snagu prvenstveno i primarno iz općine, pa tek po zaposlenju svojih mještana koji traže posao, ostatak slobodnih radnih mjesta popunjavaju sa studentima i sezonskim radnicima iz uže i šire okolice. Osim navedenog prihodi u općinskoj blagajni povećali su se s početnih 250 000,00 kn koliko je općina uprihodovala dok je iznajmljivala autokampove, na milijunske iznose koje danas u općinski proračun uplaćuje poduzeće Mon Perin d.o.o.

Osim kampova sama općina omogućila je poduzeću da koristi i uredske prostore koji se nalaze u samom mjestu Bale.

Najbitniji segment ovako uspješnog načina poslovanja ovog poduzeća kroz općinsku i lokalnu inicijativu jest razvoj i primjena sudioničke demokracije u praksi. Naime, kako je već u samom radu navedeno sudionička demokracija temelj je društvenog poduzetništva te čini jedno od četiri temeljna načela.

Općina Bale jedna je od rijetkih općina u Hrvatskoj koja prilikom donošenja svih važnih odluka saziva javnu skupštinu u lokalnoj sportskoj dvorani, te poziva sve mještane na javnu raspravu i zajedničko donošenje odluka vezanih uz samu općinu, pa tako i za poduzeće Mon Perin. Dakle niti jedna važna odluka o općini ili poduzeću ne može se donijeti na razini lokalne uprave, već istu moraju odobriti mještani. Ovakav oblik odlučivanja rezultirao je zajedničko donošenje dokumenata kao što su razvojna strategija same općine Bale ili lokalni prostorno-urbanistički dokumenti i planovi.



U tablici 6. prikazat će se detaljno kretanje broja noćenja i ostvarenih prihoda od 2005. odnosno osnutka poduzeća do 2016. godine.

Tablica 6. Kretanje broja noćenja i visine prihoda društva Mon Perin d.o.o.

| <b>Godina</b> | <b>Noćenja</b> | <b>Prihodi</b> |
|---------------|----------------|----------------|
| <b>2005.</b>  | 59 343         | 2 500 000,00   |
| <b>2006.</b>  | 73 693         | 5 231 530,00   |
| <b>2007.</b>  | 85 959         | 5 928 199,00   |
| <b>2008.</b>  | 96 324         | 7 008 960,00   |
| <b>2009.</b>  | 121 719        | 8 212 849,00   |
| <b>2010.</b>  | 129 305        | 11 324 356,00  |
| <b>2011.</b>  | 153 181        | 13 095 126,00  |
| <b>2012.</b>  | 164 865        | 14 241 011,00  |
| <b>2013.</b>  | 158 030        | 16 543 866,00  |
| <b>2014.</b>  | 165 563        | 17 632 204, 00 |
| <b>2015.</b>  | 195 028        | 21 418 206,00  |
| <b>2016.</b>  | 216 736        | 28 922 258,00  |

Izvor: izrada autora prema Prospektu dokapitalizacije Mon Perina, 2017., dostupno na: [http://www.monperin.hr/docs/Prospekt\\_dokapitalizacija\\_MP\\_Vanjski.pdf](http://www.monperin.hr/docs/Prospekt_dokapitalizacija_MP_Vanjski.pdf), str 5. ( pristupljeno 29.9.2017. )

Iz prikazane tablice broj 6. vidljivo je kako društvo Mon Perin raste, razvija se i napreduje praktički iz godine u godinu. Jedina stagnacija odnosno pad u broju noćenja dogodio se 2013. godine, međutim i tada su uspjeli prihode povećati u odnosu na godinu ranije. Navedeno povećanje prihoda unatoč smanjenju broja noćenja društvo može zahvaliti konstantnom investiranju u širenje obima usluga koje nude svojim turistima u sklopu kampa. Upravo su investicije i širenje asortimana usluga i proizvoda ti segmenti poslovanja koji su se pokazali ključnima u godini pada broja noćenja. Društvo investira u svoj rast i napredak konstantno, dio od ukupnih investicija dolazi od reinvestirane dobiti, dio od kredita koji su im odobreni od strane HAVOR-a.

Kada govorimo o dobiti društva isto je 2016. godine ostvarilo 1,55 milijuna kn neto dobiti.

Kamp je početkom 2017 godine dodatno obnovljen i suvremeniziran. Danas je njegov kapacitet 900 smještajnih jedinica - 750 parcela za kampere, kamp-kućice i šatore te 150 mobilnih kućica.

Kamp nudi pregršt dodatnih usluga, u ovom radu istaknut će se aktivnost odnosno poslovni model koji dodatno apostrofira društveno odgovorni i ekološki model poslovanja. Naime unutar kampa postoji "*Fresh market*", ogroman vrt zasađen povrćem i voćem, koji je potpuno besplatan za sve goste. Dakle svakog dana gosti dolaze u navedeni vrt i ubiru si voće i povrće koje će kasnije za vrijeme boravka koristiti u svojoj prehrani.

Mon Perin d.o.o. ima i vlastitu internu burzu koja omogućava vlasnicima udjela i ostalim zainteresiranim osobama lakše raspolaganje poslovnim udjelima. Kroz navedenu burzu, ideja je da se vlasnicima udjela i zainteresiranim osobama omogući što pouzdanije, brže, jednostavnije i troškovno povoljnije raspolaganje poslovnim udjelima.

Kroz sustav interne burze u prospektu dokapitalizacije Mon Perina 2017. navode se ciljevi:

1. zaprimati ponude za prodaju i kupnju poslovnih udjela,
2. provjeravati podatke iz ponuda,
3. objavljivati na svojim internet stranicama ponude za prodaju i kupnju poslovnih udjela,
4. izrađivati ugovore o prijenosu,
5. u dogovoru s ugovornim stranama organizirati potpisivanje ugovora kod javnih bilježnika,
6. voditi brigu o dostavljanju sklopljenih ugovora u Društvo u što kraćem roku uz istovremeno obavljanje svih radnji potrebnih za reguliranje vlasničkih odnosa u Društvu i dr.

Na samim internet stranicama društva Mon Perin može se pronaći prospekt "Projekt dokapitalizacije društva MP" unutra kojeg samo društvo izlaže plan budućeg rasta, razvoja i investiranja kao temeljni razlog dokapitalizacije istog. Društvo planira rast neto dobiti za 2017. godinu na preko 3,5 milijuna kn te progresivan rast u narednih 5 godina. Navedeno bi rezultiralo financijskom situacijom u kojoj će društvo 2022. godine prema planu ostvarivati neto dobit na godišnjoj razini od oko 7 milijuna kn.

Kada govorimo o dokapitalizaciji, plan samog društva je povećati temeljni kapital za dodatnih 28 do 57 milijuna kn. Uspoređujući sa sadašnjim temeljnim kapitalom koji iznosi nešto više od 31 milijuna kn, to je rast od 90-185% temeljnog kapitala.

Razlog tako velikog povećanja temeljnog kapitala društva je plan koji si je društvo postavilo kao cilj koji se treba ispuniti do 2019. godine. Za ostvarenje navedenog plana društvo treba investirati 115 milijuna kn, a za isto pokušava što veći dio navedenog iznosa dobiti kroz dokapitalizaciju i time si smanjiti visinu kredita kojeg će trebati podignuti kao razliku između sakupljenog novca od dokapitalizacije i visine ukupne cijene investicije, u iznosu od 115 milijuna kn.

Prema prospektu dokapitalizacije Mon Perina 2017., plan je da se do 2019. godine:

1. ubrza isplata postojećeg kredita HBOR-u, koji je iskorišten za opremanje i poboljšanje kampa u iznosu od 20 milijuna kn,
2. daljnje ulaganje u postojeće sadržaje, radi povećavanja kvalitete usluge u iznosu od 40 milijuna kn,
3. kupnja i uređenje 8 kuća u povijesnom djelu Bala, na razinu turističkog smještaja visoke kvalitete, u sklopu projekta "Grad Hotel",
4. kupnja zemljišta u Fažani s ciljem izgradnje hotela i hotelskog naselja visoke kategorije (4/5\*) - 37 milijuna kn.

Društvo se kroz nekoliko godina planira preoblikovati u dioničko. Brzina preoblikovanja ovisit će o prikupljenim sredstvima i brzini ispunjavanja uvjeta koje bude postavila sama Skupština Društva.

## **5.6. Mondragon**

Mondragon je španjolska korporacija koja ujedinjuje neovisne radničke zadruge s proizvodnim podružnicama i poslovnim uredima u 40-ak država svijeta na sedam kontinenata. Sjedište joj je u gradu Mondragon koji se nalazi u Baskijskoj regiji.

### *5.6.1. Povijesni razvoj Mondragona*

Mondragon je osnovan 1956. godine na inicijativu svećenika Josea Marije Arizmendiariete-a, koji je htio osnovati poduzetničku udrugu s idejom radničke solidarnosti i participacije. Međutim sve je započelo još 1943. godine kada je svećenik osnovao tehničku školu u Mondragonu koja je imala za cilj izobrazbu lokalnog stanovništva, kako bi isti lakše pronašli posao u obližnjim mjestima u Baskijskoj regiji. 1956. godine petero je mladih učenika koji su završili navedenu školu, zajedno s svećenikom Arizmendiariete-om koji im je ujedno bio i mentor, osnovalo Ulgor prvu proizvodnu zadrugu današnje korporacije. Nakon nekoliko godina poslovanja prve proizvodne zadruge, na svećenikovu inicijativu 1959. osnovana je Caja Laboral kreditna institucija koja je imala ključnu ulogu u razvoju ove korporacije. 1966. godine osnovana je i institucija socijalne potpore Lagun Aro koja je zajedno s Cajom Laboral činila stup rasta i razvoja te društvenog i ekonomskog napretka Mondragona. 1969. u sklopu zadruge osnovana je i Eroski trgovački lanac koji se bavi maloprodajom hrane, pića i kućnih potrepština. Danas je Eroski jedan od najvećih trgovačkih lanaca u Španjolskoj. 1974. osnovan je Ikerlan, a 1984. godine Mondragon službeno postaje korporacija čije se poslovanje bazira na principu društvenog poduzetništva i inovacija. 1994. godine korporacija osniva Mondragon Sveučilište, a 2004. godine Inovacijski park Garaia.

### 5.6.2. Korporacijska filozofija

Korporacijska filozofija sadržana je u korporativnim vrijednostima koje ista njeguje, a to su:

1. suradnja,
2. sudjelovanje,
3. društvena odgovornost,
4. inovacije.

Korporacija vjeruje kako su upravo suradnja i sudjelovanje u poslovanju i otkrivanju novih i inovativnih ideja, procesa, proizvoda i usluga uz društveno odgovornu politiku poslovanja, ključni čimbenici rasta i razvoja Mondragona.

Potvrda kvalitete poslovanja korporacije jesu i niz nagrada i certifikata koji potvrđuju najvišu održivu kvalitetu poslovanja baziranog na društvenim, inovacijskim i ekološkim standardima. Korporacija je kao rezultat kvalitetnog poslovanja osvojila sljedeće nagrade:

1. 8 x *Golden Q for Quality*,
2. 16 x *Silver Q for Quality*,
3. 69 ekoloških certifikata,
4. 4 certifikata eko-dizajna,
5. 42 certifikata zdravog i sigurnog radnog okruženja.

### 5.6.3. Mondragon danas

Mondragon je danas najveća poslovna grupa odnosno korporacija u Baskijskoj regiji i jedna od najvećih u Španjolskoj. Korporacija ostvaruje godišnju prodaju od 11, 8 milijardi eura, u istom razdoblju ulaže u više od 340 investicijskih projekata, te zapošljava oko 100 000 radnika (od čega 83 000 radnika na puno radno vrijeme i još dodatno skoro 20 000 radnika na pola radnog vremena.). Svoje poslovanje i uspjeh korporacija temelji na tržišnoj konkurentnosti, a upravo su inovacije te koje korporaciji omogućuju da bude kompetitivna. Upravo u ovom segmentu imaju ključnu ulogu osnovano sveučilište i inovacijski park. Naime korporacija investira veliki dio svoje dobiti u razvijanje i educiranje mladih studenata koji će kasnije svoje zaposlenje pronaći unutar korporacije. Sam koncept učenja u ovoj korporaciji sastoji se od istodobnog stjecanje i teorijskog i praktičnog znanja jer sve što studenti uče kroz teoriju, kasnije vide i dožive kroz praktični dio edukacije u samoj korporaciji. Poticanje inovativnosti i kreativnosti kod studenata i zaposlenika ključan su faktor uspješnosti Mondragona. Ideja je da korporacija ne bude tehnološki ovisna o inovacijama iz SAD-a, Japana ili Njemačke, već da sama inovira i svoje inovacije primjenjuje u poslovanju. Danas imaju više od 716 patenata koji im omogućavaju neovisnost o drugim zemljama i njihovim inovatorima a takva situacija smanjuje troškove kupovine prava na korištenje tuđih inovacija.

Mondragon danas ima 125 proizvodnih podružnica, 9 korporativnih izaslanstava i 250 ureda u više od 40 država svijeta.

#### 5.6.4. Poslovne jedinice korporacije

Mondragon svoje poslovanje dijeli u 4 temeljna područja, redom:

##### 1. Financije

Financijsko područje obuhvaćaju kreditna institucija *Laboral kutxa* (bivša *Caja Laboral*) i institucija socijalne potpore *Lagun Aro*.

*Laboral kutxa* je kreditna i osiguravajuća institucija sa vrijednosti potrošačkog fonda većom od 18 milijardi eura. Korporacija putem ove kreditne institucije nudi svojim klijentima odnosno zaposlenicima i zajednici dobivanje određenih sredstava na povoljniji i jednostavniji način od onog standardnog bankarskog. Ideja je zaštititi zaposlenike i okruženje od štetnih bankarskih kredita i drugih oblika financijskih okorištavanja samih banaka nad svojim klijentima.

Uz navedeno ova kreditna institucija ima zadaću pomoći okruženju u njegovom razvoju a kao temelj toga prepoznaju se ulaganja u obrazovanje, male poduzetnike i razvoj društvenog poduzetništva. *Laboral kutxa* je danas jedna od najsolventnijih španjolskih financijskih institucija.

*Lagun Aro* u zadužbenom fondu ima više od 5,5 milijardi eura. Zadaća same institucije socijalne pomoći je pružanje zdravstvene zaštite i osiguranja zaposlenika korporacije Mondragon. *Lagun Aro* nudi svoji korisnicima programe potpore za ranije umirovljene radnike i klijente, osiguranje za slučajeve financijske nestabilnosti samih klijenata i eventualne smrti u obitelji. Financijska sredstva za pokrivanje navedenih slučajeva koje osigurava, ova institucija prikuplja kroz kvalitetan management vlastitih fondova.

##### 2. Industrija

Područje industrije uključuje:

a) potrošačka dobra - ukupna prodaja 148 milijuna eura. Poduzeća u navedenom sektoru proizvode kompletnu opremu za dom, vrt, terase i plaže. Uz navedeno proizvode i bicikle te sportsku opremu, električnu medicinsku opremu, te razgradive materijale koji se često koriste u medicinske svrhe.

b) industrijske komponente - ukupna prodaja 1.15 milijardi eura. Poduzeća u navedenom sektoru proizvode kućanske aparate i opremu (frižideri, pećnice, nape, sudoperi i sl.), proizvode i opremu koja se koristi u željezničkom prometu kao i komponente koji se ugrađuju u same vlakove, viljuškare i dr. Proizvode i električne transformatore te svu potrebnu opremu za restorane i druge ugostiteljske objekte.

c) automobilske komponente - ukupna prodaja 2.17 milijardi eura. Poduzeća u navedenom sektoru proizvode većinu internih i eksternih dijelova i komponenti za automobile u suradnji s poznatim automobilskim markama kao što su Jaguar, Audi, VW i dr.

d) izgradnja - ukupna prodaja 1.02 milijarde eura. Poduzeća koja se nalaze u ovom području industrije bave se gradnjom svih vrsta objekata (kuće, zgrade, mostovi, nadvožnjaci, tuneli, ceste, itd.) u Španjolskoj ali i inozemstvu. Pri tome poduzeća teže implementiranju svih proizvoda koje proizvodi sama kompanija u navedene nekretnine i objekte. Usmjereni su ka društveno odgovornom poslovanju i korištenju te instaliranju ekoloških sustava u objekte koje grade.

e) poslovne usluge - ukupna prodaja 255 milijuna eura. Aktivnosti ovog područja industrije podrazumijevaju različite oblike uslužnih, konzultantskih, arhitektonskih i inženjerskih te dizajnerskih i inovacijskih djelatnosti. Ovaj sektor nudi i medicinsko- rehabilitacijske usluge te još niz dodatnih i popratnih usluga kojima pokušavaju olakšati život i funkcioniranje zajednice, okruženja i vlastitog poslovanja.

Ukupna prodaja kroz navedene industrijske aktivnosti same korporacije iznosi 4.75 milijardi eura od čega međunarodna prodaja iznosi 3.35 milijardi eura. Dakle iz navedenog možemo zaključiti kako korporacija izvozi oko 3/4 industrijske proizvodnje.

### **3. Maloprodaja**

Ukupna vrijednost prodaje 6.23 milijarde eura. Eroski grupa je vodeća španjolska maloprodajna grupa danas. Sastoji se od 1837 prodavaonica diljem Španjolske. Maloprodaja se prvenstveno odnosi na hranu, ali uz



prehrambene trgovine imaju i parfumerije, dućane sportske opreme, stanice za punjenje el. automobila, optike i putničke agencije. Eroski kao trgovina primarno prodaje i promovira zdrave i ekološke namirnice, zdrav način života i sport, proizvode i pakiranja koji su ekološki prihvatljivi i čije korištenje ne narušava ekološku stabilnost. Iako nisu svi proizvodi koji se nude isključivo ekološki, Eroski naglašava važnost eko proizvodnje i eko proizvoda te pokušava supstituirati razmišljanje kupaca koje je isključivo cjenovno usmjereno na ekološki i zdravstveno usmjereno razmišljanje prilikom kupnje proizvoda u navedenim trgovinama.

#### **4. Znanje**

U području znanja Mondragon je razvio sustav unutar kojeg spaja visoku razinu obrazovanja s istraživačko-razvojnim aktivnostima i poslovanjem što direktno doprinosi inovativnom načinu razmišljanja, djelovanja i poslovanja. Posluju na inovativnom modelu *M4FUTURE* koji koordinira dio korporativne dobiti u istraživačko razvojne procese, aktivnosti i djelatnosti. Na godišnjoj razini korporacija ulaže 145 milijuna eura u istraživačko-razvojne projekte. Rezultat navedenog investiranja je brojka od 716 patenata, 1676 istraživačkih projekata i 15 istraživačko-razvojnih centara i jedinica. Istraživačko-razvojne aktivnosti prvenstveno se provode u područjima energetike, medicine, el.automobila, infrastrukture i održivosti kuća i domova.

Edukacijsko područje predstavlja Sveučilište Mondragon koje je razvilo program unutar kojeg spaja teorijsku i praktičnu nastavu koju provodi u suradnji s lokalnim poduzećima koja su dio same korporacije. Na ovaj način po završetku studija mladi diplomanti spremni su započeti sa svojom poslovnom karijerom, a na radna mjesta dolaze s većim predznanjem i već spremni za samostalno obavljanje većine početnih poslova. Edukacijski programi nisu isključivo usmjereni samo na mlade, već na sve zaposlenike koji se žele dodatno obrazovati u određenom području kao i za radnu snagu koja se želi prekvalificirati kako bi ostala konkurentna na tržištu.

### 5.6.5. *Financijski i ekonomski indikatori*

Mondragon korporacija u 2016. godini sastojala se od 106 zadruga, 140 podružnica i 268 centara diljem svijeta. Ostvarila je 12,03 milijarde eura prihoda, investirala je 457 milijuna eura od čega 22,6 milijuna eura u društvene i socijalne svrhe. Iste je godine zapošljavala 73 635 zaposlenika na puno radno vrijeme od čega 42,9% žena. 10 358 studenata pohađalo je fakultet i učilišta koje je osnovala ova korporacija. Što se tiče same distribucije zaposlenika, najveći udio svih zaposlenika njih 48,6% radilo je u maloprodaji, industrija je zapošljavala 46,6% zaposlenika, financije 3,4% a učilišta 1,4%. Gledajući prema regijama Španjolske, korporacija je zapošljavala sljedeći broj radnika u svakoj pojedinoj:

1.Baskija (Euskadi) - 31 416 zaposlenika

2.Cataluña - 6 966 zaposlenika

3.Galicia - 4 649 zaposlenika

4.Navara - 4 259 zaposlenika

5.Baleare - 2 138 zaposlenika

6.Andalucía - 1 694 zaposlenika

7.Valencia - 1 637 zaposlenika

8.Castilla Leon - 1 636 zaposlenika

9. Aragon - 1 364 zaposlenika

10.Madrid - 1 069 zaposlenika

11.Asturias - 1 000 zaposlenika

12.Cantabria - 753 zaposlenika

13.Castilla La Mancha - 626 zaposlenika

14.Murcia - 624 zaposlenika

15.La Rioja - 622 zaposlenika

16.Canarias - 167 zaposlenika

17.Extremaduram -123 zaposlenika

Ukupan broj zaposlenika u Španjolskoj iznosi 60 743. Financijski sektor je u 2016. godini ostvario profit u visini 111,3 milijuna eura, poslovanje s osiguranjima donijelo je Mondragonu 31,8 milijuna eura. Skupina Laguna Aro u istoj je godini prodala 28 413 polica, povećao se je i broj umirovljenika članova na sveukupno 13 050 osoba, a dionički kapital porastao je za dodatnih 527 milijuna eura i na kraju 2016. godine iznosio je nešto više od 6.3 milijarde eura. Industrijski je sektor u 2016. godini ostvario 5.13 milijarde eura prodaje od čega 3.57 milijardi na inozemnom tržištu. U istoj se godini u navedeni sektor investiralo 326 milijuna eura, zapošljavao je ukupno 34 329 zaposlenika, te ostvario profit od 254.7 milijuna eura. Vrijednost inovacija u navedenom sektoru za 2016. godinu procjenjuje se na 160 milijuna eura. U sektoru maloprodaje Eroski grupa 2016. godine ostvarila je 6.05 milijardi eura prodaje, zapošljavala je 33 162 zaposlenika, visina investicija u navedeni sektor iste je godine iznosila 87 milijuna eura, procjenjuje se kako su potrošači koji su proizvode kupovali u trgovinama Eroski sveukupno u 2016. godini uštedjeli 260 milijuna eura u odnosu na situaciju u kojoj bi iste proizvode kupovali u kod konkurencije. Profitabilnost navedenog sektora za 2016. godinu iznosi više od 63%.

Sektor znanja i istraživanja i razvoja, razvijao se je i u 2016. godini. Mondragon konstantno razvija i implementira nove i inovativne modele. Razvija nove tehnologije koje planira koristiti u konceptu proizvodnje 4.0, razvija suradničke mreže sa međunarodnim sveučilištima te razvija nove ideje, projekte i modele iskorištavanja primarnih sirovina. U navedenoj godini, Mondragon je imao portfelj od 461 patenta, ostvarili su 327 milijuna eura prihoda od implementiranih novih inovativnih proizvoda i procesa, sektor je zapošljavao 1921 znanstvenika na puno radno vrijeme.

### *5.6.6. Korporacijska društvena odgovornost*

Društvenu odgovornost Mondragon korporacija provodi kroz usmjerenost na klimatske, ekološke i društvene učinke proizvodnje, učenje i obrazovanje mladih kako poslovati i razmišljati na ekološki i socijalni način te modelom poslovanja u kojem je svaki član i svaki zaposlenik jednako važan za poslovanje te ima pravo sudjelovanja u donošenju svih bitnih odluka vezanih uz samo poslovanje korporacije (sudionička demokracija). Mondragon je od 2010. do 2014. godine uložio 80.5 milijuna eura u edukacijske projekte, kulturne aktivnosti, projekte promocije i uvažavanja manjina, projekte razvoja trećih zemalja svijeta i dr. Društvena odgovornost, sudjelovanje, solidarnost, edukacija, ekološke i društvene inovacije temeljni su pojmovi na kojima se bazira poslovanje, rast i razvoj ove korporacije odnosno grupe neovisnih radničkih zadruga. Zahvaljujući načinu razmišljanja i djelovanja koji se bazira na gore navedenim pojmovima Baskijska se regija uzdigla nakon više desetljeća ugnjetavanja od strane agresora i diktatora Franciska Franka. Danas je ista uz Kataloniju i grad Madrid, najbogatija regija Španjolske, a upravo je Mondragon jedan od najjačih nositelja razvoja te regije.

### **5.7. Autorov osvrt i usporedba Mon Perina i Mondragona**

Mondragon je danas najveća korporacija svijeta koja svoj poslovni sistem bazira na udruženju neovisnih radničkih zadruga. Temelji poslovanja ove korporacije baziraju se na usmjerenosti ka održivom rastu i razvoju Baskijske regije. Kao što je prethodno navedeno Baskija je 1940-ih godina bila izrazito nerazvijena kao regija i trpjela je posljedice tadašnje agresorske politike Francisca Franca. Usporedimo li takvu ekonomsku sliku tadašnje Baskije sa slikom i činjenicama koje su dane u studiji Mon Perina o ekonomskom stanju Bala prije osnivanja navedenog društvenog poduzeća, možemo zaključiti kako ekonomski gledano Bale i Baskija su bile u sličnoj ekonomskoj krizi prije nego što se je krenulo sa osnivanjima navedenih društvenih zadruga odnosno poduzeća. Temelje današnjeg Mondragona "sagradio" je svećenik Jose Marija Arizmendiariete, koji je zajedno sa petoricom mladih učenika osnovao poduzetničku udругu s idejom radničke solidarnosti i participacije. Slična

situacija dogodila se je i u Balama, naime mještani su uvidjeli kako jedino sami sebi mogu pomoći u tadašnjoj ekonomskoj krizi i odlučili su osnovati Mon Perin kako bi potaknuli zapošljavanje velikog broja nezaposlenih Balana, te iskoristili resurse (kamp) koji su im bili na raspolaganju kako bi započeli svoj poslovni put. Temelj na kojem i Mondragon i Mon Perin baziraju svoje poslovanje je upravo sudionička demokracija. Naime, sve važne odluke u jednom i drugom promatranom slučaju donose se na razini cjelokupnog poduzeća gdje svaki radnik ima pravo pa čak i obvezu izraziti svoje mišljenje i ideje vezano za važne poslovne situacije i odluke koje će se donijeti. Možemo zaključiti kako u oba slučaja temelj poslovanja i rasta leži u načelu sudioničke demokracije. Sagledamo li navedene tvrdnje možemo zaključiti kako su i Mondragon i Mon Perin osnovani od strane zajednica, odnosno žitelja određenog kraja. Upravo je navedena tvrdnja dokaz postavljenoj hipotezi H1 u ovom radu a koja tvrdi da je upravo poduzetničko okruženje temelj usvajanja društvenog poduzetništva. Mon Perin osnovan je od strane Balana, ima 911 malih ulagača te je donesena odluka kako maksimalni mogući ulog pojedinog ulagača može biti 50 000 kn. Postoji razlog zbog kojeg je donesena navedena odluka a koja štiti zajednicu od ulaska velikih ulagača koji bi postepeno konce upravljanja Mon Perinom preuzeli u svoje ruke. Dakle upravo je zajednica ta koja je krenula u zajednički poslovni pothvat, a temeljni cilj je bio poticanje zapošljavanja unutar vlastite zajednice, zajednički održivi rast i razvoj baziran na unaprjeđenju i razvoju zajednice a ne pojedinca. Mondragon dijeli sličnu filozofiju, osnovan od strane djela zajednice a s ciljem zapošljavanja same zajednice i zajedničkog održivog rasta i razvoja Baskijske regije.

Drugi dio ovog potpoglavlja posvećen je usporedbi Mon Perina i Mondragona sa temeljnim načelima društvenog poduzetništva. Već je dokazano i opisano kako i u jednom i drugom slučaju sudionička demokracija predstavlja temelj poslovanja i Mon Perina i Mondragona. Međutim teško je očekivati kako će se navedeno poduzeće i korporacija držati svih propisanih smjernica društvenog poduzetništva, jer je to u trenutnoj ekonomskoj i tržišnoj situaciji nemoguće ukoliko želite biti samoodrživi i većinski neovisni o drugim institucija i ulagačima te fondovima i samoj državnoj politici poticanja razvoja društvenog

poduzeća. Sa sigurnošću se može ustvrditi kako i Mon Perin i Mondragon posluju sa ciljem ostvarivanja dobiti odnosno profita. Profit je temelj opstanka svakog poduzeća neovisno o njegovom obliku, svrsi i cilju, pa samim time on u oba slučaja nije u drugom ili trećem planu kako bi se to očekivalo po društveno poduzetničkim načelima, već je u prvom planu. Međutim u prvom planu i Mon Perina i Mondragona su uz ostvarivanje profita i održiv rast i razvoj, ulaganje i reinvestiranje sredstava u razvoj zajednice, konstantno unaprjeđenje poslovanja u svrhu zaštite društva i okruženja te ulaganje u obrazovanje i razvoj kako mladih tako i zaposlenika i cjelokupnog okruženja. Upravo su to segmenti koji razlikuju i odvajaju Mon Perin i Mondragon od ostalih poduzeća i uzdižu njihove moralne vrijednosti na kojima se baziraju od standardno isključivo tržišno i profitno usmjerenih poduzeća i korporacija. Možemo reći kako društveno poduzetnička načela predstavljaju ideal kojem se teži a Mon Perin i Mondragon realnost uvođenja društvenog poduzetništva u današnju tržišnu, ekonomsku i gospodarsku sliku funkcioniranja poslovnog svijeta.

## 6. ZAKLJUČAK

Društvene inovacije, društveno poduzetništvo i društveni poduzetnik još uvijek predstavljaju relativno nove i nedovoljno istražene pojmove i ne samo pojmove već ekonomske, gospodarske, tržišne i socijalne odnose i uloge. Navedeno se primarno odnosi na RH, u razvijenim zemljama svijeta ti su pojmovi odnosno uloge i odnosi u mnogo većem obimu zastupljeni, prihvaćeni i implementirani u gospodarski, tržišni, ekonomski i socijalni segment funkcioniranja okruženja, zajednica i općenito društva. HR literatura još uvijek ne prepoznaje zasebno pojam društvenog poduzetnika iako upravo društveni poduzetnik i društveno poduzetništvo predstavljaju temelj budućeg nužnog održivog razvoja društva, gospodarstva i samog tržišta odnosno ekonomije. Društveni je poduzetnik u javnosti i općenito većinom percipiran kao humanitarni radnik a ne kao dio tržišta koji svoj poslovni put i poslovnu viziju temelji na održivosti, socijalnom unaprjeđenju života zajednice i suzbijanju svih problema proizašlih iz čisto tržišno i profitno usmjerenog tržišnog ponašanja poduzeća i korporacija. S druge strane društvene inovacije podrazumijevaju sve one inovacije koje na bilo koji način doprinose održivom razvoju zajednice, zaštiti radnika, ljudi i okruženja (prirode), boljem i kvalitetnijem zdravstvenom, ekonomskom i socijalnom životu i blagostanju ljudi. Često se događa da ljudi općenito pa i sami stručnjaci čitajući i sagledavajući gore navedenu definiciju ne shvaćaju da su upravo društvene inovacije temelj poslovne uspješnosti poduzeća i organizacija. Naime, implementacijom društvenih inovacija u svoja poslovanja poduzeća i organizacije ostvaruju bolje poslovne rezultate i veće tržišne uspjehe. Treba istaknuti kako nisu sva poduzeća koja primjenjuju politiku implementiranja društvenih inovacija u svojem poslovanju ujedno i društvena poduzeća, dapače situacija je potpuno obratna, većina poduzeća koja primjenjuju društvene inovacije u svojem poslovanju ne spadaju u kategoriju društvenih poduzeća jer ne ispunjavaju sva temeljna propisana načela (održivi razvoj, ekonomska demokracija, socijalna demokracija i društveno odgovorno ponašanje). Međutim primjenom i implementacijom društvenih inovacija ista ispunjavaju i kreću se prema viziji društvenog poduzetništva. Društvena poduzetnička aktivnost u RH većinom se realizira kroz zaštitne radionice,

radne centre i udruge te kao takva ovisi o financijskoj podršci od strane donatora, države, fondova i dr. Ukoliko bi ista ovisila o vlastitim financijskim rezultatima opstanak istih bio bi upitan. Nažalost ovakva situacija proizlazi iz krive tržišne politike poslovanja koja se temelji na brzini izvedbe radi smanjenja troškova, korištenju inputa u najmanju ruku upitne kvalitete i iskorištavanju radnika uz što minimalnije troškove plaća. Mon Perin jedini je svijetli primjer u RH zadružnog poslovanja okruženja koje je odlučilo implementirati viziju društvenog poduzetništva u svoj način poslovanja. Pri tome Mon Perin nije direktno ovisno o sufinanciranju od strane države, donatora i fondovima jer svoj poslovni uspjeh temeljni na ostvarivanju pozitivnih poslovnih rezultata, ali ostvareni profit reinvestira u daljnje širenje, razvoj i poboljšanje kvalitete života zajednice. Usporedbom provedenom u ovom radu došlo se je do zaključka kako Mon Perin prema subjektivnom mišljenju autora najsvjetliji primjer društvenog i zadružnog poslovanja u RH i Mondragon najveći primjer u svijetu dijele slični razvojni i uzročni put, kao i način poslovanja koji se razlikuje od originalne vizije društvenog poduzetništva u djelu u kojem je Mon Perinu i Mondragonu ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata dio primarnih ciljeva. Danas je takva tržišna, ekonomska i gospodarska situacija da Mon Perin i Mondragon prikazuju jedini oblik primjene vizije društvenog poduzetništva koji je moguće u današnjici implementirati a da provodi temeljne smjernice društveno poduzetničkog načina razmišljanja i djelovanja i uz to opstane na tržištu te izravno ne ovisi o politici sufinanciranja od strane države, donatora ili fondova. Načela društvenog poduzetništva predstavljaju ideal, Mon Perin i Mondragon realnost današnjeg sustava.



## 7. LITERATURA

### Knjige:

1. Atkinson, R.D., Ezell, S.J. (2014): Ekonomika inovacija: utrka za globalnu prednost
2. Chesbrough, H. (2011): *Open service innovation - Rethinking your business to grow and compete in a new era*
3. Comolli, L., Varga, E., Varga, P. (2007): Pokreni se - Iskustva održivog socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj
4. Dobre, R. (2005): Inovacije, tehnološke promjene i strategije,
5. Medić, M. (2012): Poduzetništvo u službi zajednice - Ključna načela društvenog poduzetništva
6. Perčin, M. (2011): Socijalno poduzetništvo, inovacija za dobrobit čovječanstva
7. Petričević, T. et al. (2012): Poduzetništvo u službi zajednice, Zbornik radova o društvenom poduzetništvu, O društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu
8. Šipić, N., Najdanović, Z. (2012): Osnove poduzetništva
9. Škrtić, M. (2006): Poduzetništvo
10. Vorkapić, Ivanović, T. (2009): O socijalnom poduzetništvu

## Mrežni izvori:

1. Alfa leasing, *Leasing kao najbolja alternativa*

<http://www.alfa-leasing.hr/index.php/alfa-leasing/novosti/100-leasing-kao-najbolja-alternativa> ( prisupljeno 19.9.2017. )

2. CEDRA, Cluster za eko- društvene inovacije i razvoj Cedra.hr, *O nama*

<http://www.cedra.hr/hr/o-nama/cluster> ( pristupljeno 21.9.2017. )

3. CEPOR, *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2016.*,

<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf> ( pristupljeno 30.9.2017. )

4. *Croatian Business Angels Network* CRANE, "O nama"

<http://www.crane.hr/o-nama/> ( pristupljeno 29.9.2017. )

5. *Crowdfunding.hr*, *Blog za financiranje vaših ideja*

<http://www.crowdfunding.hr> ( pristupljeno 2.9.2017. )

6. Društvena mreža *Facebook*, *Tekop Nova*

<https://hr-hr.facebook.com/tekop.nova.hr/> ( pristupljeno 21.9.2017. )

7. Ekonomski fakultet u Osijeku, *Financiranje poduzetničkog pothvata*, 2016.

<http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata>  
( pristupljeno 11.9.2017. )

8. Ekonomski fakultet u Osijeku, *Analiza sektora malih i srednjih poduzeća*, 2016.

[http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wpcontent/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_1\\_Analiza-sektora-malih-i-srednjih-poduze%C4%87a.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wpcontent/uploads/sites/439/2013/04/UPP_1_Analiza-sektora-malih-i-srednjih-poduze%C4%87a.pdf) ( pristupljeno 11.9.2017. )

9. Etična banka, *Struktura zadruga i posebnosti poslovanja Mondragon grupacije*

<https://www.ebanka.eu/single-post/2017/07/05/Struktura-zadruga-i-posebnosti-poslovanja-Mondragon-grupacije> ( pristupljeno 2.9.2017. )

10. Forbes, *Innovations That Want To Tackle Unemployment in Europe*

<https://www.forbes.com/sites/federicoguerrini/2014/04/16/10-innovations-that-want-to-tackle-unemployment-in-europe/#8f1a4e6d00c2> ( pristupljeno 25.9.2017. )

11. Glas Istre, *Tekop Nova dobiva novi kat poslovnog prostora*

<https://www.glasistre.hr/d937acc6-86d4-4ee1-83a9-31d0ffc3f0ce>  
( pristupljeno 17.9.2017. )

12. Graduate School of Stanford Business, *Center for Social Innovations*

<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation> ( pristupljeno 2.9.2017. )

13. Hitachi Group, *Social Innovation*

[http://social-innovation.hitachi/us/about/?WT.mc\\_id=17USENAI-CN-SEARCH-BING-ABOUT3](http://social-innovation.hitachi/us/about/?WT.mc_id=17USENAI-CN-SEARCH-BING-ABOUT3) ( pristupljeno 2.9.2017. )

14. Hrvatska enciklopedija, *Mondragon*

<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=69955> ( pristupljeno 15.10.2017. )

15. Hrvatski sabor, *Pravilnik o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom*, 2014.

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_04\\_44\\_822.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_04_44_822.html)  
( pristupljeno 7.9.2017. )

16. Hrvatski sabor, *Zakon o socijalnoj skrbi*, 2013.  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_157\\_3289.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_157_3289.html)  
( pristupljeno 7.9.2017. )
17. Hrvatski sabor, *Zakon o udrugama*, 2014.  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_74\\_1390.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_74_1390.html)  
( pristupljeno 7.9.2017. )
18. Hrvatski sabor, *Zakon o zadrugama*, 2011.,2013.  
[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_03\\_34\\_764.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_03_34_764.html)  
[http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_11\\_136\\_2926.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_11_136_2926.html)  
( pristupljeno 7.9.2017. )
19. Jutarnji list, Financijski leksikon za svakoga, *Mikrokredit*  
<http://leksikon.jutarnji.hr/p/mikrokredit> ( pristupljeno 5.9.2017. )
20. Matrix World, *Kninski primjer inovacije- knjižnica besplatnih igračaka*  
<https://matrixworldhr.com/2015/10/20/kninski-primjer-inovacije-knjiznica-besplatnih-igracaka/> ( pristupljeno 15.9.2017. )
21. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, *Europski strukturni i investicijski fondovi*  
<http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi> ( pristupljeno 5.9.2017. )
22. Moj bankar, *Bankovni krediti*  
<http://www.moj-bankar.hr/Search.aspx?query=bankovni%20krediti>  
( pristupljeno 15.9.2017. )
23. Moj bankar, *Trgovački krediti*  
<http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/T/Trgova%C4%8Dki-krediti>  
( pristupljeno 15.9.2017. )

24. Mondragon Corporation, *About us*

<http://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/> ( pristupljeno 15.10.2017. )

25. Mrežna usluga za razmjenu videozapisa YouTube, *Understanding the Mondragon Worker Cooperative Corporation*

<https://www.youtube.com/watch?v=8bcNfbGxAdY> ( pristupljeno 15.10.2017. )

26. Poslovni dnevnik, *Zaštitne radionice mnogima su jedina prilika za zapošljavanje*

<http://www.poslovni.hr/poduzetnik/zastitne-radionice-mnogima-su-jedina-prilika-za-zaposljavanje-329023> ( pristupljeno 3.10.2017. )

27. Prospekt dokapitalizacije Mon Perina, 2017.

[http://www.monperin.hr/docs/Prospekt\\_dokapitalizacija\\_MP\\_Vanjski.pdf](http://www.monperin.hr/docs/Prospekt_dokapitalizacija_MP_Vanjski.pdf) ( pristupljeno 15.10.2017. )

28. Regional express, *Svečano otvoreni prostori Tekop Nove*

<http://www.regionalexpress.hr/site/more/svechano-otvoreni-prostori-tekop-nove-video> ( pristupljeno 15.10.2017. )

29. *Strategija razvoja poduzetništva RH 2013. - 2020.*, Hrvatski Sabor, 2013

[http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_11\\_136\\_2926.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_11_136_2926.html)

30. URIHO - Ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, *Radni centar za nezaposlene osobe s invaliditetom*

<http://www.uriho-rc.hr/o-nama/radni-centar-za-nezaposlene-osobe-s-invaliditetom/>

31. Večernji list, *Turisti oduševljeni jednim od najmodernijih istarskih auto kampova*

<https://www.vecernji.hr/lifestyle/turisti-odusevljeni-jednim-od-najmodernijih-istarskih-auto-kampova-1167261>

32. Zaštitna radionica Tekop Nova

<http://tekop-nova.hr> ( pristupljeno 15.10.2017. )

## 8. POPIS TABLICA

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Kriteriji za definiranje poduzeća prema jednoj od kategorija MSP-a            | 14 |
| Tablica 2. Tipovi poduzetnika  | 18 |
| Tablica 3. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu u RH od 2011. do 2015. godine        | 26 |
| Tablica 4. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2014. i 2015. godini | 28 |
| Tablica 5. Izvori financiranja društvenog poduzetništva u RH i susjednim zemljama        | 53 |
| Tablica 6. Kretanje broja noćenja i visine prihoda društva Mon Perin d.o.o.              | 85 |

## 9. SAŽETAK

Inovacije su pojam koji prati čovječanstvo od samog njegovog početka pa sve do danas. Od otkrića vatre, oruđa, preko poljoprivrede, industrijskih revolucija pa sve do tehnološkog napretka 21. stoljeća. Inovacijom se smatra primjena novog ili značajno poboljšanog proizvoda procesa, nove marketinške metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima. Inovacije su ključan čimbenik rasta i napretka poslovanja svakog poduzeća pa tako i samog gospodarstva.

Društvene inovacije predstavljaju temelj i osnovni alat u "borbi" s negativnim aspektima društvenog utjecaja kapitalističkog i čisto ekonomski i profitno usmjerenog načina ponašanja svih mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća unutar svih svjetskih gospodarstava. Predstavljaju sve ideje, organizacijske oblike, procese, strategije, proizvode i usluge koje svojim djelovanjem unaprjeđuju i poboljšavaju društveno okruženje, štite okoliš i potiču razvoj zdrave zelene ekonomije.

Poduzetništvo je temelj izgradnje i napretka gospodarstva neke zemlje. Ekonomski, gospodarski, društveni, institucionalni razvoj neke zemlje ovisi prvenstveno o poduzetničkom razvoju u toj zemlji.

Društveno poduzetništvo relativno je nov pojam u ekonomiji, a glavna razlika između navedenog oblika i ostalih oblika poduzetništva, jesu upravo ciljevi na kojima društveno poduzetništvo počiva. Ti ciljevi baziraju se na ispunjenju društvenih zadaća, pomaganju onim skupinama u društvu koji su u riziku od društvene isključenosti, težnji ka održivom razvoju, te uz navedeno ostvarivanje profita. Društveno poduzetništvo ima važnu ulogu i u stabilizaciji tržišta rada, jer upravo društvena poduzeća najviše zapošljavaju marginalizirane skupine radnika kao što su (majke, osobe starije životne dobi, osobe s tjelesnim ili mentalnim invaliditetom, ne educiranu radnu snagu i sl.).

Društvene inovacije i društveno poduzetništvo još su uvijek nedovoljno poznat i prihvaćen način razmišljanja i djelovanja u gospodarstvu i na tržištu RH. Društvenih inovacija nema mnogo, a većina onih koje se implementiraju nisu originalne inovacije implementatora već kopije viđenog na drugim tržištima i



gospodarstvima. Inovacije općenito predstavljaju slabu točku i veliki izazov hrvatskom gospodarstvu. Razlog tome temelji se na nedovoljnom ulaganju u istraživačko-razvojne aktivnosti i grane.

**Ključne riječi:** inovacije, poduzetništvo, društvene inovacije, društveno poduzetništvo, načela društvenog poduzetništva, istraživanje i razvoj, održivi razvoj, marginalizirane skupine radnika

## 10. SUMMARY

Innovations are the term that follows mankind from its very beginnings until today, from the discovery of fire, tools, agriculture, industrial revolution, and up to the technological advancement of the 21st century. Innovation is considered to be the application of a new or significantly improved product process, a new marketing method, or a new organizational approach to business practices, job organization or external relations. Innovations are the main key growth and business performance of every business, including the economy itself.

Social innovations are the foundation and basic tool in "struggle" with negative aspects of social influence of capitalist and purely economic and profit-oriented behavior of all micro, small, medium and large enterprises within all world economies. Social innovations represent all the ideas, organizational forms, processes, strategies, products and services that improve their social environment and protect it and also encourage the development of a healthy green economy.

Entrepreneurship is the foundation of the country's construction and prosperity. The economic, social and institutional development of a country depends primarily on entrepreneurial development in that country.

Social entrepreneurship is a relatively new term in economics, and the main difference between this form and other forms of entrepreneurship is precisely the goals on which social entrepreneurship is based. These goals are based on the fulfillment of social tasks, helping those groups in society who are at risk of social exclusion, aspirations to sustainable development, and with the aforementioned profit realization. Social entrepreneurship plays an important role in stabilizing the labor market as socially-owned enterprises employ the most marginalized groups of workers such as mothers, elderly people, people with physical or mental disabilities, non-educated workforce, and so on.

Social innovations and social entrepreneurship are still insufficiently known and accepted in the way of thinking and acting in the economy and on the

Croatian market. There are not many social innovations, and most of those implemented are not original innovators of the implementer, but the copies seen in other markets and economies. Innovations in general represent a weak point and a major challenge for the Croatian economy. The reason for this is based on insufficient investment in research and development activities and branches.

**Key words:** innovation, entrepreneurship, social innovation, social entrepreneurship, principles of social entrepreneurship, research and development, sustainable development, marginalized groups of workers