

# Izazovi upravljanja poslovnim modelima koji povezuju profitnu i neprofitnu orijentaciju

---

**Antunović, Samanta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*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:137:860411>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SAMANTA ANTUNOVIĆ**

**IZAZOVI UPRAVLJANJA POSLOVNIM  
MODELIMA KOJI POVEZUJU PROFITNU I  
NEPROFITNU ORIJENTACIJU**

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SAMANTA ANTUNOVIĆ**

**IZAZOVI UPRAVLJANJA POSLOVNIM  
MODELIMA KOJI POVEZUJU PROFITNU I  
NEPROFITNU ORIJENTACIJU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303016180, izvanredni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Socio - ekonomski management**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: doc.dr.sc. Sabina Lacmanović**

Pula, svibanj 2017.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Samanta Antunović, kandidat za magistra poslovne ekonomije 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, \_\_\_\_\_ (datum)



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Samanta Antunović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Izazovi upravljanja poslovnim modelima koji povezuju profitnu i neprofitnu orijentaciju“ 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 sa 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. O poslovnim modelima .....	5
3. Hibridni poslovni modeli.....	17
3.1 Organizacije društvene dobrobiti - Social Good Organizations .....	25
3.2. Benefit korporacije – Benefit Corporations .....	28
3.3. Korporacije sa društvenom svrhom - Social Purpose Corporations .....	33
3.4. Niskoprofitne korporacije s ograničenom odgovornošću - Low Profit Limited Liability Corporations (L3C) .....	36
3.5. Korporacije društvenog interesa - Community Interest Company .....	39
4. Primjeri dobre prakse hibridnih poslovnih modela .....	44
4.1. SGO: Parent Earth Inc. i Parent Earth Foundation.....	45
4.2. BC: Plum Organics.....	48
4.3. SPC: Compensation Venture Group .....	52
4.4. L3C: Inter Sector Partners.....	55
4.5. CIC: Bookdonors .....	58
5. Budućnost hibridnih poslovnih modela .....	62
6. Zaključak .....	68
7. Literatura: .....	73
8. Popis ilustracija .....	77
8.1 Popis grafikona.....	77
8.2 Popis slika .....	77
Sažetak .....	78
Summary .....	80

## 1. Uvod

U današnjem vremenu globalizacije kada su nam gotovo svi proizvodi i usluge dostupni klikom, konkurencija među poduzećima sve je veća i snažnija. Istovremeno, kupci i potrošači sve su bolje informirani o procesima rada poduzeća i utjecaju koje poslovanje poduzeća ima na društvo.

Upravo radi velikog znanja potrošača i kupaca te njihovog velikog izbora sve je teže pronaći i zadržati kupce te stvoriti lojalne potrošače. To je jedan od temeljnih izazova današnjice na koji moraju misliti menadžeri novog doba koji moraju osmisliti strategije upravljanja organizacijom koje će ostvarivati profit, ali istovremeno imati pozitivan utjecaj na okruženje i društvo u kojem se nalazi te tako biti privlačna kupcima i potrošačima.

Jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti jest upravo menadžment. Otkad su ljudi počeli stvarati skupine da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci, menadžment je bio neophodan da osigura koordinaciju radova pojedinaca. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Odgovornost menadžera je poduzimati akcije koje će omogućiti da pojedinci pridonesu najviše što mogu zadaćama cijele skupine. Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Iz navedenih definicija menadžmenta proizlaze neke bitne karakteristike, poput: rad s drugima i pomoć drugima, ciljevi poduzeća, efikasnost vs. efektivnost, ograničeni resursi i promjenjiva okolina<sup>1</sup>.

U načelu, kada govorimo o načinu upravljanja poslovnom organizacijom možemo govoriti o ekonomskom modelu sa naglaskom na proizvodnju, iskorištenost resursa, tržišno pozicioniranje, odnosno modelu čije su aktivnosti i djelovanje usmjerene na povećanje kvalitete života, očuvanje resursa, sklad s prirodom i zajedničke interese ljudi i zajednice.

---

<sup>1</sup> Wehrich, H. i Koontz, H. (1998.) *Menadžment*. 11. izd. Zagreb, "Mate" d.o.o.

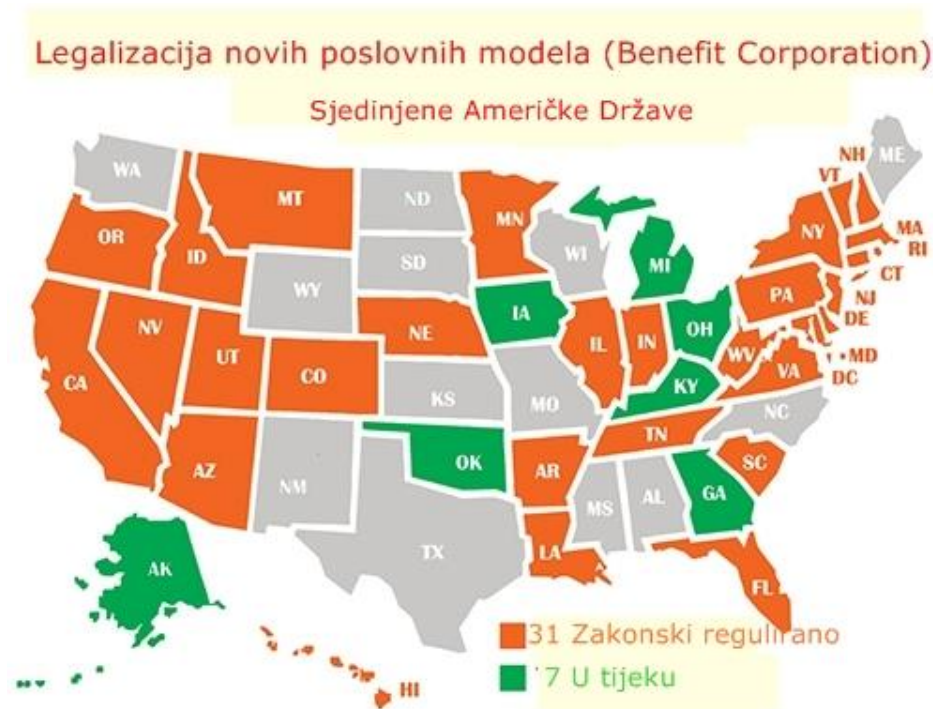
Tradicionalne organizacije koje se dijele na profitne i neprofitne s vremenom gube svoja stroga obilježja i svjedoci smo nastanka novih vrsta organizacija, takozvanih hibridnih poslovnih modela koji kreiraju „most“ između ove klasične podjele. Upravo u tim organizacijama koje posluju kao profitne organizacije, ali imaju sve više elemenata neprofitnih organizacija poseban je izazov i naglasak na uspješnom upravljanju i postizanju ciljeva oba elementa. Hibridne organizacije s jedne strane žele poslovati kao profitna poduzeća, sudjelovati u tržišnom natjecanju te ostvarivati profit, dok s druge strane imaju jaku potrebu i želju činiti dobro za društvo i okoliš. U Republici Hrvatskoj hibridne organizacije još su prilično nepoznat pojam dok je u ostatku Europe (Velikoj Britaniji), a posebno Sjedinjenim Američkim Državama zabilježen sve veći porast hibridnih organizacija.

Najviše hibridnih organizacija nalazi se u Sjedinjenim Američkim Državama, a budući da svaka savezna država sama regulira okvire poslovanja i upravljanja ovim organizacijama nije jednostavno raditi usporedbe hibridnih organizacija unutar različitih saveznih država jer u velikom broju država hibridni modeli još nisu standardizirani, dok se u nekima čeka odobrenje pravnih okvira za osnivanje ovih profitnih organizacija sa elementima neprofitne organizacije.

Slika u nastavku prikazuje napredak zakonskog reguliranja i kreiranja pravnog okvira za Benefit korporacije u Sjedinjenim Američkim Državama. U trideset i jednoj saveznoj državi hibridni poslovni modeli zakonski su regulirani dok je u sedam saveznih država legalizacija u tijeku.



Slika 1. Kreiranje pravnog okvira za Benefit korporacije u Sjedinjenim Američkim Državama



(Izvor: Stonebrook S., (2016.) <http://www.bthechange.com/tag/benefit-corporation/>)

Jednako tako primijećena je praksa promjena pravnih okvira nakon što prvotno bude uređen - ovisno o tome zaključi li se da postoji način takvog uređenja koji će olakšati i pojednostaviti poslovanje hibridnih organizacija.

Budući da hibridne organizacije kombiniraju društvenu logiku neprofitnih i komercijalnu logiku profitnih organizacija, veliki su izazov za financiranje. Radije nego prikupljanjem donacija, ove organizacije pronalaze način za samo-održavanje kroz prodaju roba ili usluga kao temeljne poslovne aktivnosti.

Hibridne organizacije često su jako kreativne i teže rješavanju nekog od kritičnih problema u svijetu (obrazovanje, glad, opskrba vode i slično). Ono što financiranje i upravljanje hibridnim organizacijama čini teškim jest činjenica da se one nalaze u nekakvoj „sivoj zoni“ između profitnih i neprofitnih organizacija.

Uz pojam hibridne organizacije može se čuti i da su one agenti pozitivne društvene promjene. U teoriji, svrha poslovnih modela koji se temelje na dugoročnom i održivom razvoju, sastoji se od tri elementa<sup>2</sup>:

1. Pozitivne društvene promjene kao jednog od organizacijskih ciljeva korporacije;
2. Uzajamno korisnog odnosa sa ostalim dionicima;
3. Progresivne interakcije sa tržištima, konkurencijom i gospodarskim institucijama.

Svrha ovog diplomskog rada jest ukazati na samo postojanje, funkcioniranje, ali i iznimnu potrebu za razvojem hibridnih organizacija, njihovu važnost, ali i kako one utječu na razvoj ekonomije i društva poput Sjedinjenih Američkih Država te koji su izazovi upravljanja takvim hibridnim organizacijama kako bi se postigli ciljevi organizacije. Cilj je ovog rada uz pomoć sekundarnih podataka analizirati vrste hibridnih organizacija uz pomoć primjera dobre prakse u svijetu. Pri izradi rada korištene su metode analize, deskripcije i komparacije.

U skladu s postavljenim ciljevima i zadacima rada, sadržaj rada je koncipiran na način da osim uvoda i zaključnih razmatranja sadrži još četiri poglavlja. Na samom početku rada fokus je na vrstama i općenitom upravljanju poslovnim modelima – profitnim i neprofitnim te hibridnim organizacijama. Treće poglavlje teorijski objašnjava pet vrsta hibridnih poslovnih modela, izazove upravljanja tim poslovnim modelima dok iduće poglavlje u fokusu ima primjere iz poslovne prakse tj. kako uspješno upravljati svakom pojedinom vrstom spomenutom u teorijskom dijelu rada. Nakon primjera iz prakse slijedi poglavlje u kojem se na temelju teorijskog dijela piše o budućnosti hibridnih poslovnih modela. Na samom kraju diplomskog rada iznesen je zaključak o izazovima upravljanja hibridnim poslovnim modelima i njihovoj ulozi općenito.

---

<sup>2</sup>Badiane, K., Haigh, H. i Hoffmann A. (2012.) *Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-Profit and Non-Profit Divide*. Michigan Ross School of Business, br. 1149 str.7.-8. Dostupno na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1675069](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1675069)

## 2. O poslovnim modelima

Upravljanje organizacijom, bila ona profitna ili neprofitna, ili se radilo o hibridnom poslovnom modelu, nije jednostavan posao. Osnovna razlika između profitne i neprofitne organizacije je u tome što neprofitna organizacija obavljanjem svoje djelatnosti ne smije stjecati dobit za svoje članove. Prilikom obavljanja svoje djelatnosti naglasak daje zadovoljavanju potreba/interesa šire društvene skupine, umjesto realizacije profita za vlasnike/dioničare prodajom proizvoda i usluga<sup>3</sup>. Dobit se u skladu sa statutom organizacije koristi za unapređenje i poboljšanje djelatnosti te ostvarenje misije.

Neprofitne organizacije smatraju se jako bitnima u društvu kao nositelji pozitivnih promjena čiji je cilj poboljšanje kvalitete života u društvu. Iako neprofitne organizacije imaju prihode u vidu članarina, ulaznica ili od prodaje proizvoda ili usluga zapravo se prihoduje samo manji dio novca. Neprofitne organizacije ne mogu dobiti novac potreban za rad samo na temelju svojih pozitivnih ideja, već iako ne rade za profit moraju poslovati pozitivno, efikasno i efektivno. Upravo iz tog razloga neprofitne organizacije shvaćaju važnu ulogu koju u njihovom djelovanju ima dobar menadžment. Zahvaljujući toj svijesti osobe odgovorne za donošenje odluka u neprofitnim organizacijama često se okreću profitnim organizacijama nastojeći uočiti poduzetničke vještine ili neke slične elemente koje bi mogli i sami primijeniti u neprofitnoj organizaciji kako bi rasli i napredovali. U profitnom sektoru nakon plaćanja poreza dobit se može isplatiti vlasnicima. No, osim razlike u distribuciji generiranog profita značajna je razlika i u društvenom doprinosu i misiji između profitnog i neprofitnog sektora.

U profitnom sektoru često postoji samo jedna misao vodilja pri donošenju poslovnih odluka, a ona se odnosi na ostvarivanje profita i to često pod svaku cijenu. Postoje primjeri<sup>4</sup> kada su upravo tom slijepom željom za dobiti poduzeća kršila etička pravila i

---

<sup>3</sup> Alfirević N., et.al. (2013.) *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Školska Knjiga, Zagreb., str.31.

<sup>4</sup>Nestle - Poduzeće poznato po Nescaféu, KitKatu, Nesquiku i zločinima protiv prirode i čovjeka. Uništavanje prašuma u Borneu, narušavanje staništa ugroženih orangutana, ilegalna trgovina mlijekom u Zimbabveu, prodaja štetnog mlijeka za dojenčad u državama u razvoju. Unatoč optužbama odbija odgovornost te nesmetano nastavlja rad bez konsekvenci. Dostupno na: <http://blog.vecernji.hr/ratko-martinovic/15-najzloglasnijih-korporacija-na-svijetu-hrvatska-na-rubu-velike-opasnosti-6388>

iako je to kratkoročno rezultiralo pozitivnim poslovnim rezultatom dugoročno gledano, kršenje etičkih pravila recept je koji rezultira nepovjerenjem dobavljača, kupaca i svih uključenih u poslovni proces te nikako ne može biti dobro za održivost poslovanja kao niti za samu reputaciju organizacije. Društveni doprinos aspekt je na koji klasična profitna poduzeća rijetko obraćaju pozornost, no veliki skandali poput "Coca - Cola skandala"<sup>5</sup> u Indiji rezultirali su time da i multinacionalne kompanije primjećuju sve veći utjecaj društvene komponente na uspješno poslovanje te pokušavaju kompenzirati negativni ekološki otisak ili bilo koju vrstu štete koju njihova proizvodnja čini društvu i okolišu.

Pojam društveno poduzetništvo (*engl. Social entrepreneurship*) po mnogima je prvi skovao prije nekoliko desetljeća Bill Drayton<sup>6</sup>. On je ujedno i osnivač Ashoke<sup>7</sup>, jedne od prvih zaklada koja promovira i podupire društveno-poduzetničke pothvate. Za Draytona je društveno poduzetništvo - poduzetništvo s etičkim integritetom, kojemu nije cilj osobna korist ili maksimiziranje profita, nego usmjerenost na društvene vrijednosti. Drayton je isticao važnost inovativnog pristupa rješavanju društvenih pitanja te je smatrao da je za korijenite promjene potrebno uključiti što više ljudi širom svijeta. Njegove ideje imale su tendenciju stvaranja globalnih promjena te ga neki smatraju začetnikom svjetskog pokreta društvenog poduzetništva<sup>8</sup>.

Sve više poduzeća prepoznaje važnost uključivanja društvene koristi u poslovnu misiju i poslovne procese kako bi dobili na uvjerljivosti i prepoznatljivosti. Društveno poduzetništvo služi lokalnoj zajednici ili određenoj skupini ljudi kroz promoviranje odgovornosti na razini društva. Cilj svake organizacije jest što uspješnije upravljanje i rad.

U profitnoj organizaciji mjerilo uspješnosti upravljanja organizacijom jest ostvareni

---

<sup>5</sup>Referenca na Coca - Cola skandal u Indiji 2004. godine kada je Coca - Cola tužena zbog prevelike potrošnje vode na području gdje je voda teško dostupna, ispuštanja štetnih kemikalija u rijeke i polja, te iskorištavanja radnika uskraćivanjem radničkih prava.

Dostupno na: <https://www.theguardian.com/money/2006/mar/19/business.india1>

<sup>6</sup> Bill Drayton - društveni poduzetnik (*social entrepreneur*), rođen 1943.godine u New York City-u

<sup>7</sup> U punom nazivu *Ashoka - Innovators for the future*

<sup>8</sup>Vidović, D. (2012.) *Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, str.23. Dostupno na :

[https://bib.irb.hr/datoteka/611357.Davorka\\_Vidovic\\_doktorat.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/611357.Davorka_Vidovic_doktorat.pdf)

profit (iako on ne mora biti jedini cilj poslovanja) dok se kao osnovno mjerilo uspješnosti kod neprofitne organizacije (uz društveni doprinos) mjeri kvaliteta opsluživanja korisnika svojim uslugama. Vezano uz samo upravljanje neprofitnim i profitnim organizacijama smatra se da se u njihovom upravljanju mogu identificirati neke sličnosti: menadžeri teže maksimiziranju ciljeva svog poslovanja, ali vođeni različitim razlozima.

Cilj menadžera u profitnom sektoru jest stvaranje i inoviranje proizvoda i usluga da bi zadovoljio što veći broj kupaca te na taj način ostvario profit i povećao interes dioničara. Primarni cilj menadžera u neprofitnom sektoru je pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi i postizanje društvenog blagostanja. Tradicionalni oblici neprofitnih organizacija sve se više mijenjaju te svjedočimo eri u kojoj neprofitne organizacije proširuju svoje djelovanje kako bi bile što više samoodržive. Povećanje broja neprofitnih organizacija automatski im smanjuje mogućnost dobivanja donacija te se mnoge neprofitne organizacije okreću poduzetničkom djelovanju kako bi si osigurale kontinuirani rad uz povećanje prihoda iz vlastitih aktivnosti.

Poduzeća koja nisu društveno odgovorna riskiraju gubitak dijela svoje baze kupaca jer je sve očitije da kupci postaju sve izbirljiviji kod odabira proizvoda. Osim kvalitete i kvantitete sve se više pažnje posvećuje načinu proizvodnje i poslovnom procesu poduzeća. Moderni kupac očekuje da uz cijenu koju plaća za proizvod ili uslugu utječe na svijet oko sebe. Cone Communications<sup>9</sup> i Echo Research proveli su veliko istraživanje 2013.godine vezano uz društveno odgovorna poduzeća sa preko 10 tisuća ispitanika u deset zemalja svijeta (SAD, Kanada, Brazil, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka, Francuska, Rusija, Kina, Indija i Japan).

Korporativna društvena odgovornost postala je reputacijski imperativ. Od tvrtki se očekuje da budu aktivni sudionici, ako ne i pokretačka snaga u rješavanju najvažnijih društvenih i ekoloških problema. Korporacije koje zanemaruju ulogu potrošača riskiraju više od ugleda - devet od deset građana kažu da će bojkotirati ako su saznali da se određena korporacija ponašala neodgovorno. Jedan od zanimljivih

---

<sup>9</sup> Cone Communications (2013.) - agencija koja se bavi istraživanjem marketinga i društveno odgovornog ponašanja poduzeća. *Cone Releases the 2013 Cone Communications/Echo Global CSR Study*. Dostupno na: <http://www.conecomm.com/news-blog/2013-global-csr-study-release>

pokazatelja bio je i onaj koji kaže da preko 90% kupaca diljem svijeta želi kupovati brendove koji podržavaju etično poslovanje. Gotovo jednak broj izjavio je i da bi takvim brendovima koji vode brigu za društvo rado bili lojalni za razliku od onih koji ne pokazuju primjere brige za društvo. Neki od ispitanika u protekloj su godini nekupovinom proizvoda određenih proizvođača pokazali svojevrsni bojkot jer su saznali da poduzeća ne posluju na etični način. Spomenuto istraživanje je pokazalo da više nego ikada kupac očekuje da njegova kupnja nije samo posao koji donosi profit vlasnicima i dioničarima poduzeća, već da želi vidjeti kako poduzeće kod kojeg kupuje podržava društveno odgovorno ponašanje. Više od 80% ispitanika razmatra socijalnu i okolišnu odgovornost poduzeća kada biraju gdje žele raditi, kod koga i gdje kupovati te kada preporučuju proizvod ili uslugu nekom drugome.

Upravo preporuke postale su važnije nego ikada jer zahvaljujući društvenim medijima te glasu kupaca vrlo lako se može doći do informacija o različitim aspektima poduzeća te dobrim ili lošim utiscima koje ono ima na kupca. Istraživanje je pokazalo da se kupci sve više okreću društvenim medijima kako bi pratili rad organizacija i uključili se u neke od tema vezanih uz društvenu odgovornost. Jedna četvrtina ispitanih izjavila je da dijele negativne utiske na društvenim medijima što je posebno osjetljivo za poduzeća jer kao i pozitivni komentari, i oni su vidljivi svima zainteresiranim za čitanje.

Problemi koje su ispitanici istaknuli u ovom istraživanju kao i želju da se oni što prije riješe jesu: ekonomski razvoj, okoliš, ljudska prava, siromaštvo i glad. Gotovo polovica ispitanika kupnju obavlja motivirajući se ne samo vlastitim interesima, već i željom da pomognu drugima u životnom napretku te da se zbog toga osjećaju bolje.

Iz svega navedenog može se zaključiti da biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze, već ići i preko toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš može pridonijeti konkurentnosti kompanije. U socijalnoj sferi, ulaganje u obrazovanje, radne uvjete te usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima također može pridonijeti proizvodnosti. S druge strane, u zemljama u kojima uopće ne postoje propisi, takva

praksa može dovesti do usvajanja zakonskog okvira za socijalno odgovornu praksu<sup>10</sup>.

Iako se dugo smatralo da su neprofitne organizacije tromе i neaktivne, danas one sve više konkuriraju profitnim organizacijama na suvremenim tržištima. Ranije su neprofitne organizacije funkcionirale naglašavajući da im profit nije motiv za djelovanje te se često smatrao nečistim motivom, dok je poduzetnicima upravo profit ključni razlog postojanja i mjerenja uspjeha. Mnogo toga profitne organizacije mogu naučiti od neprofitnih i obratno. Kako bilo, i jedni i drugi trebaju kreirati jasnu viziju i misiju čijem će ostvarenju težiti. Upravo jasne definicije vizije i misije pomažu jasnijem postavljanju ciljeva. Ciljeve je potrebno odrediti za određeno razdoblje, odrediti njihovu hijerarhiju i prioritete ostvarivanja ciljeva.

Uključivanjem društveno korisnog aspekta u poslovanje konstantna će biti potreba za uključivanjem različitih pitanja u formulu uspjeha. To može biti pitanje radne snage u vidu standardizacije njihovih vještina i znanja, visine plaća, ljudskih prava, bio-etičkih pitanja, privatnosti, kvalitete proizvoda, standarda i ostala slična pitanja. Moguće je da će odgovori na pitanja varirati ovisno o pozadini onih koji donose odluke, a upravo te odluke mogu biti temeljene na starosnoj osnovi, kulturnim ili religioznim razlikama. Pretpostavlja se da bi radi lakšeg upravljanja hibridnim poduzećima aspekt društvenog poslovanja mogao postati standardizira<sup>11</sup>. Koncept društvenog djelovanja organizacije više će se testirati i postati lakši za primjenu. Trebalo bi biti puno jasnije što zapravo znači „pravo“ društveno odgovorno poslovanje naspram onog umjetnog što ga neki biraju samo kako bi mogli na svoje proizvode ili web stranice i izvješća napisati da posluju društveno odgovorno. Godišnje izvještavanje o utjecaju na društvo i okoliš koje društveno odgovorna poduzeća izrađuju moglo bi otići u zaborav jer se očekuje da će uskoro za različite interesne skupine biti kreirani različiti izvještaji ovisno o njihovim potrebama. Na taj bi se način trebalo još preciznije mjeriti kako poduzeća svojim radom utječu na društveni i ekološki boljitak. No, do danas je u praksi korišteno klasično godišnje izvještavanje. Institucije koje promatraju i prate

---

<sup>10</sup> Ivić, P. i Grubišić, D. (2013.) *Međuovisnost društveno odgovornog ponašanja i poslovne uspješnosti*. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti Zagreb, 7(2), str.85. Dostupno na:

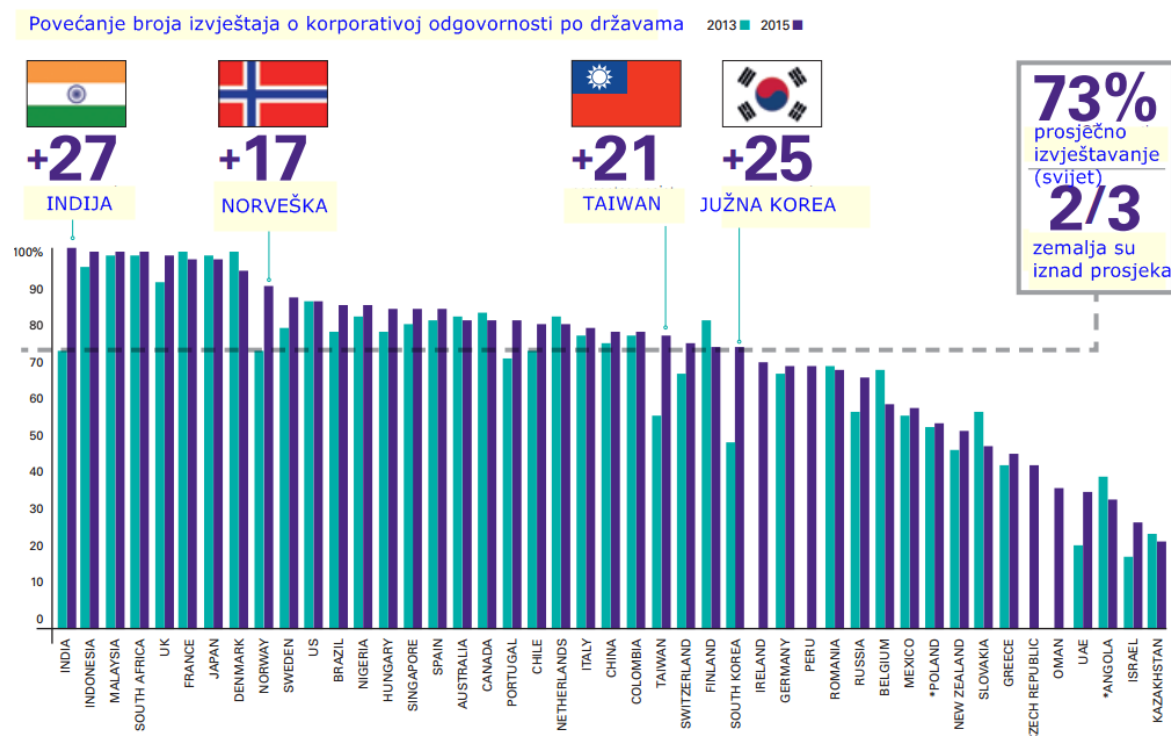
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=166399](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166399)

<sup>11</sup>European Commission (2003.) *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Employment and social affairs.

promjene vezane uz društveno odgovorno poslovanje u različitim državama primijetile su porast broja godišnjih izvještaja vezanih za društveno odgovorno poslovanje.

Grafički prikaz u nastavku pokazuje četiri zemlje u razvoju koje su imale najveći broj izvještaja o društveno odgovornom poslovanju u 2015.godini. To su: Indija, Indonezija, Malezija i Južnoafrička Republika. Najveći porast broja izvještaja od 2013.godine bilježe Indija, Norveška, Južna Koreja i Tajvan. U tri od četiri zemlje (Indija, Norveška i Tajvan) ovo povećanje rezultat je donošenja zakona o obveznom izvještavanju poduzeća o njegovom društvenom i ekološkom utjecaju. Devet zemalja sa brojem izvještaja preko 90% ili više imaju obvezu predati godišnje izvješće: Indija, Indonezija, Malezija, Južnoafrička Republika, Ujedinjeno Kraljevstvo, Francuska, Danska, Norveška i Tajvan.

Grafički prikaz 1. Povećanje broja izvještaja o korporativnoj odgovornosti po državama



Izvor: King, A. i Bartel, W. (2015.) - KPMAG. Currents of Change. Dostupno na: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf> )



Ukoliko dođe do promjene u načinu izvještavanja sa godišnjeg izvješća o utjecaju na društvo i okoliš na pojedinačne izvještaje namijenjene različitim interesnim skupinama, poduzeća bi trebala imati priliku pokazati kako koriste svoje podatke i informacije za informiranje zainteresiranih strana o njihovom poslovanju, te se očekuje da će se početi uspoređivati rezultati više kompanija u pristupu istom društvenom problemu.

Način na koji se mjeri utjecaj društveno odgovornog poslovanja mogao bi se promijeniti. Primjer toga mogao bi uključivati analizu reputacije, marke (brenda), inovativnosti, rizika od izlaganja podataka izvan organizacije, znanja zaposlenika i društvenog kapitala<sup>12</sup>.

Nejednakosti između aktivnosti i standarda u određenoj zemlji i onih internacionalnih mogle bi poprimiti velike razmjere. Još uvijek ne postoji rješenje kako bi se ovo pitanje moglo riješiti na zadovoljstvo i uspješno djelovanje svih strana, budući da društva u kojima djeluju hibridni oblici i društveno odgovorna poduzeća nisu jednakog stupnja razvijenosti niti po pitanju životnog standarda, a i sama kultura ima veliki utjecaj na pokazatelje. U jednom društvu nešto može biti pozitivno i novo, dok u nekim zemljama to će biti opće prihvaćen način funkcioniranja i rada kroz duže razdoblje te se neće jednako ocijeniti<sup>13</sup>.

Standardiziranje aspekta društvenog djelovanja moglo bi pomoći pri usporedbi organizacija i kreiranju pokazatelja na razini država. Društveno odgovorne kompanije morat će se pozabaviti kreiranjem posebnih odjela koji će analizirati dionike, zakonske regulative, definirati standarde i mjere za poduzeće koje mora raditi godišnji izvještaj o utjecaju društveno odgovornog poslovanja.

U 2013. te u 2015. godini<sup>14</sup> KPMG je analizirao kvalitetu CR izvješća među najvećim svjetskim kompanijama. Isto je ponovljeno narednih godina kako bi se mogle pratiti promjene. Neki od najznačajnijih zaključaka jest da se CR izvještavanje najviše

---

<sup>12</sup>Robins, F. (2005) *The Future of Corporate Responsibility*. Adelaide Graduate School of Business, University of Adelaide. 4(115) Izvor: Springer Link:Asian business and management. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.abm.9200125>

<sup>13</sup>*ibid.*

<sup>14</sup>KPMG – je profesionalni poslovni servis koji nudi financijske, pravne, osiguravajuće i ostale poslovne savjete temeljem istraživanja i izvješća koja objavljuju. Dostupno na: [www.kpmg.com/crreporting](http://www.kpmg.com/crreporting)

popravilo po pitanju kvalitete u azijskim državama. Isto tako kompanije postaju sve bolje u izvještavanju o okolišnim i društvenim trendovima te rizicima koji utječu na njihov posao.

Ova analiza temelji se na sedam kriterija za koje se u KPMG-u vjeruje da su temeljna obilježja dobre prakse<sup>15</sup>:

1. Uključenost dionika – u izvješću treba biti pojašnjeno kako organizacija identificira dionike i kako ih uključuje u svoj rad te kako ih informira o svojim društveno odgovornim strategijama.
2. Bitni problemi – izvještaj treba demonstrirati jasni, tekući proces identifikacije problema koji su najvažniji za organizaciju i dionike.
3. Rizik, prilike i strategije – izvještaj treba identificirati društvene i okolišne rizike i prilike, te objasniti na koji način organizacija reagira na njih.
4. Ciljevi i indikacije – izvješće treba definirati mjerljive ciljeve sa vremenskim rokovima.
5. Transparentnost i balansiranje – izvještaj treba biti transparentan vezano uz izazove društvenog poslovanja s kojima se poduzeće suočava, ali jednako tako i sa postignutim rezultatima – sve to treba efektivno komunicirati izvan organizacije.
6. Dobavljači i lanac vrijednosti – izvješće treba pokazati kako društveno odgovorna strategija i ciljevi utječu na društvo i okoliš kroz prizmu dobavljača, proizvoda i usluga.
7. Upravljanje društvenom odgovornošću – izvješće treba detaljno prikazati kako se upravlja društvenom odgovornošću, tko je odgovoran za te procese i kako se dobar posao u tom području nagrađuje.

Neki od ključnih zaključaka ove analize bili su poražavajući budući da su gotovo sve organizacije ranijih godina pokazale znatni potencijal za bolje izvještavanje. Kvaliteta izvješća je prilika vodećim kompanijama da se još više istaknu. Azijske internacionalne kompanije jedine su pokazale poboljšanje u kvaliteti izvješća od 2013.godine do danas i to vjerojatno djelomično zbog velikog broja uključivanja novih

---

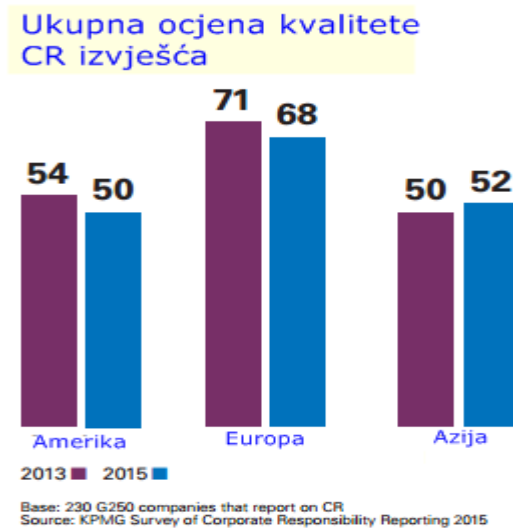
<sup>15</sup>King, A. i Bartels, W. (2015.) Godišnje KPMG internacionalno analiziranje izvješća društvene odgovornosti. Dostupno na: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>

organizacija u proces pisanja izvještaja o društvenoj odgovornosti. Razvoj svijesti o potencijalnom pozitivnom efektu koji na poduzeće i dionike može imati povećanje pozornosti društveno odgovornom poslovanju jedan je od razloga zašto sve više organizacija počinje pisati svoje godišnje izvještaje o društveno odgovornom poslovanju.

Porast CR izvješća u azijskim zemljama pokazuje veću otvorenost globalizaciji i internacionalnoj povezanosti, što je i više nego pozitivno za sve zemlje te regije. Zatvorenost azijskih zemalja godinama je bila karakteristika koja nosi negativne konotacije i onemogućuje ili otežava internacionalno poslovanje ostalih zemalja sa azijskim zemljama. Upravo zbog povećanja broja izvještaja te njihove kvalitete, moguće je da sljedeći lideri u ovom području budu upravo iz Azije koja je pozitivan primjer i uzor po pitanju društvenog poslovanja i izvještavanja.

Idući grafički prikaz prikazuje ukupnu ocjenu kvalitete godišnjeg izvješća o društvenoj odgovornosti 2015.godine u odnosu na 2013. godinu u Americi, Europi i Aziji. Ocjena azijskih poduzeća je 52 od mogućih 100. Ocjena je u odnosu na 2013.godinu porasla sa 50 na 52 što znači da je kvaliteta izvještavanja u prosjeku sada veća nego u Sjedinjenim Američkim Državama gdje je sa ocjene 54 u 2013.godini u 2015.godini pala na 50. Ocjene su u ovom slučaju pokazatelji kvalitete rada jer zapravo jedan od promatranih elemenata pri izradi ove analize svakako je i uključenost dionika u rad organizacije, njihova identifikacija i ostali gore navedeni pokazatelji. Na globalnoj razini kvaliteta izvješća pala je za dva postotna boda sa 59 iz 2013.godine na 57 u 2015.godini.

Grafički prikaz 2. Ukupna ocjena kvalitete CR izvješća 2015.godini u odnosu na 2013.godinu

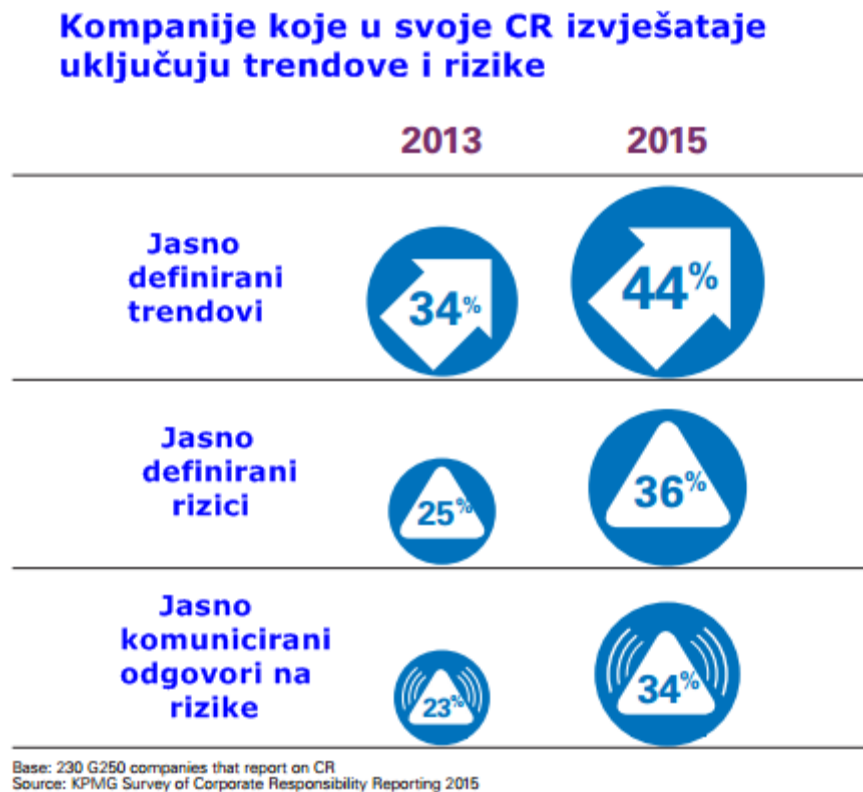


Izvor: King, A. i Bartel W. (2015.) KPMAG. Currents of Change. Dostupno na: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf> )

Velike kompanije postaju sve bolje u identifikaciji društvenih i okolišnih trendova i rizika koji utječu na njihovo poslovanje kao što su izvori proizvodnih čimbenika, energija i klimatske promjene. Broj poduzeća koji jasno definiraju i raspravljaju o trendovima, rizicima i vlastitim strateškim odgovorima na njih raste iako i dalje govorimo o manjini poduzeća.

Slika koja slijedi u nastavku pokazuje porast broja kompanija u 2015.godini u odnosu na 2013. godinu koje u svoje godišnje izvještaje uključuju trendove i rizike koji utječu na djelovanje organizacije te njihove odgovore na rizike.

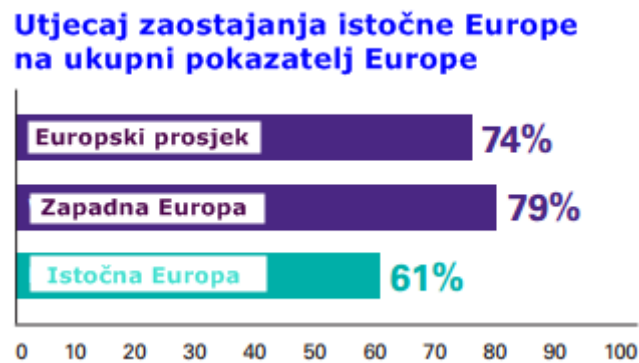
Slika 2. Kompanije koje u svoje CR izvještaje uključuju trendove i rizike



Izvor: King, A. i Bartel W. (2015.) KPMAG. Currents of Change. Dostupno na: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>

Grafički prikaz 3 pokazuje kako zaostajanje Istočne Europe smanjuje ukupni prosjek Europe kada je riječ o godišnjim izvještajima. Europa je na trećem mjestu ako promatramo tri regije – Ameriku, Europu i Aziju. Velika je razlika u rezultatima između zapadne Europe (79%) i istočne Europe (61%). Nizak postotak izvještavanja u istočnoj europi umanjuje prosjek europskog izvještavanja na 74%.

Grafički prikaz 3. Utjecaj zaostajanja istočne Europe na ukupni pokazatelj Europe u godišnjim izvještajima



Izvor: King, A. i Bartel W. (2015.) KPMAG. Currents of Change. Dostupno na: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>

Bez obzira koji je način izvještavanja o društvenom aspektu poslovanja u primjeni, integracija društveno odgovornog poslovanja u poslovni proces trebala bi postati norma, sa određenim alatima i pristupima koji će osigurati efikasnu performansu i kontinuirana poboljšanja.

U današnje vrijeme, a pogotovo u budućnosti, odluka o društveno odgovornom poslovanju ne bi trebala biti potaknuta eksternim pritiscima već bi se poduzeća trebala odlučiti za taj korak i promjenu radi poboljšanja svoje reputacije i rezultata, smanjenja rizika i poboljšanja postojećih odnosa sa kupcima, suradnicima i svim ostalim dionicima. U svakom slučaju svjetski trendovi pokazuju da i profitni i neprofitni sektor trenutno uče jedni od drugih, bilo analizama ili samim funkcioniranjem organizacija koje poznajemo pod nazivom hibridni poslovni modeli, s težnjom da se usklade poslovne i društvene potrebe i ciljevi.

### 3. Hibridni poslovni modeli

Porast svijesti kupaca i potrošača sve više utječe na odluke profitnih poduzeća da integriraju elemente neprofitne organizacije u svoj poslovni model. S druge strane ove promjene dobre su i za neprofitni sektor koji pronalazi nove načine za povećanje svojih sredstava. U praksi, pravni okvir hibridnih organizacija nije jasno definiran, budući da se tu radi o relativno novom fenomenu koji je još u procesu oblikovanja u više različitih saveznih država u Sjedinjenim Američkim Državama i u Europi. U današnje vrijeme sve je više vidljiva povezanost financijskih rezultata sa održivim, društveno odgovornim poslovanjem.

Karakteristike koje čine hibridni model različitim od klasičnog jest njegova svrha. Iako hibridne organizacije obično djeluju u kapitalističkoj strukturi poslovanja poduzeća, njihovi ciljevi nisu isključivo financijski, a primarna dužnost im nije interes dioničara. Njihova svrha jest ostvarivanje profita, ali za dobrobit zajednice. Iako se točno specificirana struktura poslovanja razlikuje među poduzećima, hibridni modeli obično povezuju ciljeve neprofitne i profitne organizacije. Jedan dobro poznat primjer društvenog poduzeća je *Google.org*.<sup>16</sup> koja je profitna korporacija, ali posvećena i društvenoj dobrobiti. *Google.com* je osnovao *Google.org* sa osiguranjem od tri milijuna dionica, i obećao je da će generirati jedan posto od svoje godišnje dobiti *Google.org*. Ono što također *Google.org* čini jedinstvenom je to da pored brige o društvenim problemima i financijskih ulaganja u rješavanje istih, financijski ulaže u investicije što potiče zaposlenike da napreduju po pitanju promjena u politici organizacije. *Google.org* je djelotvorna organizacija i služi kao dobar primjer profitabilnosti poduzeća koja u obzir uzima i društvena pitanja<sup>17</sup>.

Iako danas hibridni modeli poslovanja dobivaju više pozornosti nego ikada, to ih ne čini ni malo jednostavnim za osnivanje i rad, a posebne poteškoće mogu imati sa početnim i kapitalnim investicijama. Bitna pozitivna strana koju imaju svakako jest strast osnivačkog tima i želja za društvenim dobrom, ali svejedno trebaju biti uvjerljivi prilikom predstavljanja svojih ideja investitorima. Međutim, ono što jest sigurno je da i

---

<sup>16</sup> Google.org. - organizacija koja uz podršku Google-a pomaže inovativnim neprofitnim organizacijama koje su posvećene stvaranju društvenog dobra. Dostupno na: <https://www.google.org/>

<sup>17</sup> Sertial, H. (2012.) Hybrid Entities: Distributing Profits with a Purpose. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. 17(1), Baza podataka: Business Source Complete, str.271.-272.

profitni i neprofitni sektor mogu profitirati od ovih promjena kao i cijelo društvo u kojemu i mala i velika poduzeća transformiraju svoje poslovne vrijednosti. Zahvaljujući transformaciji poslovnih vrijednosti granice profitnih i neprofitnih organizacija ponekada se brišu i navedene suprotnosti se približavaju, te možemo govoriti o takozvanom preklapanju profitnog i neprofitnog sektora.

Hibridni organizacijski modeli mogu biti izvor inovacija, ali često se suočavaju s različitim izazovima koji ih sprječavaju da budu maksimalno uspješni. Kada organizacija kombinira društvenu misiju s ekonomskim ciljevima i tržišnim djelatnostima, ona stvara nepoznatu kombinaciju aktivnosti koju današnji tržišni sustav u potpunosti ne poznaje. Hibridne organizacije također moraju uspostaviti ravnotežu između društvenih i ekonomskih ciljeva kako ekonomski ciljevi ne bi prevladali na štetu društvenog blagostanja<sup>18</sup>.

Hibridne organizacije suočavaju se s izazovima poput pravne strukture, financiranja, cijene roba i usluga te stvaranja uravnotežene organizacijske kulture. Također istražuju najbolja rješenja za one organizacije koje žele kombinirati društvene i ekonomske ciljeve<sup>19</sup>.

- Pravna struktura<sup>20</sup>

Donedavno, organizacije u većini zemalja su imale dvije glavne opcije pravne strukture od kojih je svaka nudila određene prednosti. Profitnim organizacijama cilj je maksimizacija profita i raspodjela dobiti među investitorima dok se kao osnovno mjerilo uspješnosti kod neprofitnih organizacija vrednuje društveni doprinos gdje su im zauzvrat od vlade ponuđeni državni poticaji i porezne olakšice. Neprofitne organizacije također imaju koristi od društvenog rada koji privlači dotacije, donacije, volontere, pro bono stručnjake i druge besplatne ili povoljne resurse.

U tom kontekstu, poduzetnik koji želi stvoriti model hibridne organizacije često se suočava s teškim i zbunjujućim dilemama. Ako je organizacija neprofitna, prodajom proizvoda ili usluga, morat će platiti porez na prihod generiran od prodaje proizvoda

---

<sup>18</sup> Battilana, J. et. al. (2012.) *In search of the Hybrid ideal*. Stanford Social Innovation Review.

Dostupno na: [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

<sup>19</sup> *ibid.*

<sup>20</sup> *ibid.*



ili usluga, a istovremeno može izgubiti pravo na porezne olakšice ako su te djelatnosti odvojene od njenog primarnog cilja, odnosno pružanja usluga društvu na neprofitnoj osnovi. Ipak, ako je organizacija profitna, a želi pridonijeti društvenom blagostanju može biti obeshrabrena pod pritiskom konkurentnog tržišta kao i obvezama koje ima prema dioničarima i investitorima. Organizacija koja se registrira kao neprofitna ne može pristupiti tržištu kapitala jer ne može prodati vlasničke udjele investitorima, a ako se registrira kao profitna ne može poreznim poticajima utjecati na privlačenje investitora čak i ako te aktivnosti vode do društvenog blagostanja.

Jedno od rješenja koje su usvojili hibridni poduzetnici jest iskoristiti prednosti obaju pravnih struktura koja podrazumijeva stvaranje dviju odvojenih pravnih osoba, jednu profitnu i drugu neprofitnu. Primjer takvog modela je organizacija Embrace koja pruža low-cost inkubatore za nedonošćad u zemljama u razvoju, osnovana je prvenstveno kao neprofitna organizacija. Nakon testiranja proizvoda u Indiji organizacija je istražila različite opcije za financiranje daljnjeg rasta i naišla na brojna ograničenja. Za pristup širem kapitalu u razmjeru s radom, organizacija Embrace je stvorila profitnu organizaciju pod imenom Embrace Innovation.

Unatoč prednostima, hibridne organizacije se suočavaju s problemima poput složene strukture dizajna i administrativne odvojenosti koja za menadžment može predstavljati teret. Za pronalazak efikasnijih rješenja s kojima se suočavaju hibridne organizacije prilikom upravljanja nastale su nove vrste pravnih struktura. U SAD-u postoje tri takva oblika: Niskoprofitna korporacija s ograničenom odgovornošću (L3C - Low Profit Ltd Liability Corporation), Benefit korporacija (Benefit Corporation) i Korporacija s društvenom svrhom (Social Purpose Corporation) dok je u Velikoj Britaniji osnovano Poduzeće društvenog interesa (CIC - Community Interest Company).

- Organizacijska kultura<sup>21</sup>

Sve hibridne organizacije suočavaju se s izazovom koji je fokusiran na njihovu misiju. U ranim fazama organizacije strast i predanost poduzetnika bitno utječe na

---

<sup>21</sup> Battilana, J. et. al. (2012.) *In search of the Hybrid ideal*. Stanford Social Innovation Review. Dostupno na: [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

organizacijsku kulturu unutar organizacije no kako organizacija raste utjecaj poduzetnika postaje manje izravan i snažan. Kada izravan utjecaj slabi, organizacijska kultura postaje kritično sredstvo kojom su uvjerenja i vrijednosti dotad bili uspješno održavani i usuglašeni.

Hibridne organizacije suočavaju se s posebnim izazovima pri izgradnji organizacijske kulture koja je posvećena aktivnostima i društvene i ekonomske misije. Da bi hibridne organizacije bile uspješne u svojoj društvenoj misiji, a s druge strane prikupile novac za učinkovito obavljanje djelatnosti moraju prepoznati i definirati takvu organizacijsku strategiju i kulturu koja stvara ravnotežu između potrebe organizacije, a uz istovremenu zaštitu prirodnih i ljudskih resursa.

Jednako važna je strategija privlačenja, zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika odnosno selekcija, razvoj i rad s onima koji su u stanju prepoznati i provoditi aktivnosti na način da se postigne društvena i ekonomska vrijednost. Obzirom da je hibridnih organizacija zapravo malo, kandidata koji imaju prethodno stečena iskustva u radu s hibridnim organizacijama zapravo skoro da i nema. Alternativa za takvog zaposlenika su osobe koje su radile ili u jednom od sektora, društvenom ili tržišnom, ili u oba takva sektora. Poduzetnici hibridnih organizacija se zbog toga često suočavaju s izazovima zapošljavanja. Ako zaposle osobe koje su prethodno radile u samo jednom sektoru, društvenom ili tržišnom, smanjuju vjerojatnost rizika od organizacijskih sukoba, ali takva politika zapošljavanja značajno povećava rizik od misije zanošenja, odnosno vrlo vjerojatno je da će takvi zaposlenici pribjeći navikama i vještinama koje su naučili u svom dosadašnjem radu. Ako zaposle osobe iz oba sektora postići će bolju ravnotežu društvenog i tržišnog sektora, ali riskirati sukob zaposlenika koji imaju različite navike i stavove o društvenoj i ekonomskoj vrijednosti.

Bez obzira koju strategiju zapošljavanja odlučili primjenjivati, poduzetnici hibridnih organizacija se suočavaju s dodatnim izazovom kreiranja kompenzacijskog sustava, zadataka i upravljanja koji učvršćuju organizacijsku kulturu posvećenu i društvenoj i ekonomskoj vrijednosti.

- **Financiranje**<sup>22</sup>

Kao i u slučaju s pravnom strukturom, iako je evoluiralo financiranje profitnih i neprofitnih organizacija, nije hibridnih poslovnih modela. S jedne strane, profitne organizacije financiraju se prodajom proizvoda i usluga na tržištu dok s druge strane, manja, ali isto tako specijalizirana infrastruktura osnovana na nacionalnim i društvenim temeljima nastoji osigurati sredstva neprofitnom sektoru. Iako su ti izvori neprofitnog kapitala rijetki, oni su oduvijek tipični izvor financiranja organizacija koje posluju s ciljem stvaranja pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš.

Kako doći do izvora sredstava za financiranje hibridnih organizacija još uvijek nije potpuno jasno i predstavlja izazov za poduzetnike hibridnih poslovnih modela. Jedan od načina je usvajanje diferencirane strategije financiranja koja ima prihod od dobiti od prodaje proizvoda i usluga te prihod od prikupljenih javnih subvencija za društvene djelatnosti.

Korporacija Sanergy, koja se bavi ugradnjom toaleta u nekim od najsiromašnijih četvrti na svijetu, iskorištava takvu politiku financiranja. Tijekom 2011. godine čelnici Sanergy korporacije su stvorili dvije organizacije: neprofitnu i profitnu od kojih je svaka jedinstveno ovisna o drugoj. Prema ovom hibridnom modelu, profitna organizacija proizvodi i gradi sanitarnu tehnologiju i infrastrukturu, a neprofitna podržava sanitarne infrastrukture i usluge u nerazvijenim zajednicama. Razmišljajući o tom pristupu financiranja, David Auerbach, suosnivač korporacije Sanergy, zaključio je kako su ovakvom politikom financiranja zadovoljni i investitori i donatori.

Umjesto da se oslanjaju na diferenciranu strategiju financiranja, mnogi su poduzetnici hibridnih poslovnih modela na samom početku poslovanja usredotočeni na dobivanje sredstava od neprofitnog sektora. Osim tradicionalnih neprofitnih izvora financiranja u obliku nepovratnih sredstava ili donacija, investicije koje se odnose na program - koje omogućuju privatnim zakladama dodjeljivanje ulaganja putem kapitala, duga ili mješavine obiju - imaju povećan pristup kapitalu za hibridne poslovne modele u SAD-u.

---

<sup>22</sup> Battilana, J. et. al. (2012.) *In search of the Hybrid ideal*. Stanford Social Innovation Review. Dostupno na: [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

Rješavanje ovog izazova će zahtijevati promjene u načinu razmišljanja investitora obzirom da i dalje postoje teškoće u prikupljanju kapitala, odnosno financiranja hibridnih organizacija.

- Kupci i korisnici<sup>23</sup>

Tradicionalne profitne organizacije obično razmišljaju o svojim potrošačima kao o kupcima, a tradicionalne neprofitne organizacije razmišljaju o svojim potrošačima kao o korisnicima. Cilj koji žele postići hibridne organizacije jest da kupci i korisnici prilikom konzumiranja njihovih proizvoda i usluga stvaraju i pridonose društvenoj vrijednosti. Kada se prilikom potrošnje proizvoda i usluga ostvaruje prihod, ali i društveno blagostanje, razlika između kupaca i korisnika postaje neprimjetna. Ova vrsta integracije je moćna dijelom zato što rješava napetost između misije organizacije i njenog rasta čime se postiže i rast i ispunjenje društvene misije.

Ovisno o društvenom problemu kojim se namjeravaju baviti, poduzetnici hibridnih organizacija često puta neće biti u mogućnosti u potpunosti integrirati društvenu vrijednost s ekonomskim ciljevima. Izazov za ovakvu vrste integracije jest nedostatak financijskih sredstava od strane korisnika koji nisu u mogućnosti platiti vrijednost koju dobivaju od proizvoda ili usluga koje stvaraju društvenu vrijednost, na primjer obrazovni programi mogu povećati buduću zaradu djeteta, ali buduća zarada djeteta ne može nadoknaditi trenutne troškove organizacije. Integracija kupaca i korisnika nikada neće biti moguća pa ni poželjna.

Mobile School, belgijska neprofitna organizacija, kroz „mobilnu školu“, škola koja u kutiji na kotače sadrži ploču i obrazovne igre, nudi obrazovne materijale djeci koja žive na ulici. Obzirom da Mobile School pomaže siromašnoj djeci, ne može se baviti djelatnostima prodajući obrazovne materijale svojim klijentima. Iz tog razloga je osnivač neprofitne organizacije Mobile School, Arnoud Raskin, pokrenuo konzalting tvrtku, Streetwize, koja je registrirana kao organizacija s društvenom svrhom u Belgiji. Djelatnosti Streetwize-a generiraju prihode za održavanje poslovanja neprofitne organizacije Mobile School. Članovi uprave Mobile School su dioničari Streetwize-a.

---

<sup>23</sup> Battilana, J. et. al. (2012.) *In search of the Hybrid ideal*. Stanford Social Innovation Review. Dostupno na: [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

Iako ovakav pristup može biti učinkovit i održiv, on i povećava broj izazova za hibridne poslovne modele koji moraju napraviti kompromis između klijenata i korisnika. Izazov s kojim se susreće osnivač Raskin jest sigurnost da aktivnosti koje poduzimaju i jedna i druga organizacija ostanu u potpunosti usredotočene na djelatnosti i misiju neprofitne organizacije Mobile School.

Ipak, takvi diferencirani pristupi nisu jedine opcija za hibridne poslovne modele. Neki još uvijek imaju različite populacije kupaca i korisnika, ali njihove socijalne i ekonomske aktivnosti su više integrirane. Radnici u hibridnoj organizaciji Hot Bread Kitchen iz New Yorka primjerice proizvode i prodaju proizvode za klijente, ali također prilikom proizvodnje stječu vještine koje ih u budućnosti mogu dovesti do menadžerskih pozicija. U tom slučaju društvena vrijednost je usko povezana s prodajom, ali nije sadržana u samom proizvodu ili usluzi. Kao i svi hibridi, i ove organizacije se suočavaju s rizikom da prioritet daju stvaranju profita, a ne stvaranju pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš.

Ukoliko pratimo tradicionalne i najjednostavnije oblike modela, mora se priznati da i profitne i neprofitne organizacije u jednakoj mjeri teže kvaliteti proizvoda i usluga, profesionalizmu te izvrsnosti. Ono što ih razlikuje jest udio i prioritet (rang) društvenih ciljeva.

Obzirom da su kupci i potrošači postali sve svjesniji utjecaja koje određena korporacija ima na društvo i okolinu, menadžeri novog doba osmislili su nove strategije upravljanja organizacijom čiji prioritet više nije isključivo stvaranje profita, briga o dioničarima i povećanje vrijednosti njihovih dionica, nego i stvaranje pozitivnog otiska, ali i utiska na cjelokupno društvo, odnosno povećanje reputacije, ugleda i stvaranje brenda. Namjeravajući kreirati poslovni model koji neće biti isključivo profitni ili neprofitni nego sadržavati strukturu oba, nastali su hibridni poslovni modeli. Obzirom da su hibridne organizacije relativno nov pojam, hibridni modeli još uvijek nisu standardizirani pa se menadžeri takvih organizacija susreću s različitim izazovima upravljanja i pronalaskom najefikasnijih odgovora za rješenje problema.

Kada se govori o pravnoj strukturi kao jedno od korisnih rješenja pokazalo se stvaranje dviju pravnih osoba unutar jedne organizacije od kojih je jedna pravna osoba profitna, a druga neprofitna. Profitna osoba u takvoj korporaciji proizvodi i prodaje svoje proizvode i usluge kako bi omogućila širi pristup kapitalu te na taj način osigurala potrebna sredstva za učinkovito funkcioniranje neprofitne organizacije čiji je cilj društvena dobrobit, odnosno pozitivno djelovanje na društvo i okolinu. Iako je ovo rješenje efikasno, ono se i dalje susreće s različitim izazovima poput administrativne odvojenosti i poreznih prepreka.

Po pitanju organizacijske strukture i kulture u hibridnim organizacijama bitno je djelovati na način da se usredotoči na cilj ispunjenja misije i stvaranja društvene i ekonomske vrijednosti pa je iz tog razloga bitno privući, zaposliti i kontinuirano educirati zaposlenike koji razmišljaju na isti način. Izazov s kojim se susreću poduzetnici je pitanje da li zaposliti ljude koji su prethodno radili u oba sektora (društvenom i tržišnom) ili samo jednom sektoru (društvenom ili tržišnom). Kako bi hibridni poslovni modeli uspješno funkcionirali, bitno je zaposliti kvalitetne i sposobne ljude s liderskim vještinama te prethodno stečenim znanjem i iskustvom u tradicionalnom tržišnom sektoru, ali da te iste osobe imaju empatiju za društvenu dobrobit, razvijenu svijest za sve težu situaciju s kojom se društvo nosi (siromaštvo, glad, nedostatak pitke vode, obrazovanje, preveliki jaz između siromašnih i bogatih) te volju biti spremni djelovati za dobrobit društva u cjelini. Jednako tako, bitno je zaposliti osobe koje imaju prethodno stečena znanja i iskustvo za rad u neprofitnim društvenim organizacijama kako bi se stekla bolja ravnoteža društvenog i tržišnog sektora te kako bi jedni druge usmjeravali i jedni od drugih učili i napredovali. Iako se i u ovom slučaju menadžeri susreću s izazovom riskiranja sukoba zaposlenika koji imaju različite stavove i navike, ispravnom strategijom zapošljavanja (selekcija, educiranje i rad sa zaposlenicima) takvi sukobi se mogu svesti na minimum te s vremenom i kontinuiranim radom iskorijeniti.

Strategija upravljanja financijama u hibridnim organizacijama također nije standardizirana niti potpuno jasna i javljaju se poteškoće te iako poduzetnici mogu ostvariti određeni dio financijskih sredstava od neprofitnog sektora, na primjeru korporacije Strategy može se vidjeti da je jedan od najboljih izvora financiranja stvaranje dviju organizacija: profitne i neprofitne, odnosno kreiranje diferencirane

strategije financiranja. Kroz takvu strategiju financiranja profitna organizacija djeluje na način da proizvodi proizvode i usluge čime se generiraju prihodi za održavanje poslovanja neprofitne organizacija pa može biti usredotočena na djelatnosti i misiju cjelokupne korporacije, a to je stvaranje društvenog blagostanja.

Kada se govori o kupcima i korisnicima, cilj hibridnih organizacija jest da kupci i korisnici njihovih proizvoda i usluga konzumiranjem stvaraju društvenu vrijednost. U tradicionalnim profitnim organizacijama prioritet je profit povrh svega. Kupci su društvo i okolina. Proizvodnjom proizvoda i usluga kupci (društvo i okolina) trebaju biti prioritet te se potrošnjom takvih proizvoda stvara društveno blagostanje. Obzirom da unutar hibridnog poslovnog modela postoje dvije organizacije, profitna i neprofitna, odvojene, ali opet jedinstveno ovisne jedna o drugoj, bitno je da obje ostanu usredotočene na misiju i cilj neprofitne organizacije.

Očigledno je da se hibridni poslovni modeli susreću s brojnim izazovima, dilemama i preprekama, ali zbog podrške javnosti i sve veće svijesti kupaca i potrošača o njihovom pozitivnom djelovanju i upornoj želji za društvenim blagostanjem, kroz iskustvo i daljnji kontinuirani rad pojavit će se još inovativnije strategije koje će odgovoriti na izazove s kojima se susreću hibridne organizacije.

### **3.1 Organizacije društvene dobrobiti - *Social Good Organizations***

Organizacija društvene dobrobiti ili SGO je novi hibridni poslovni model. Riječ je o sustavima koji zadržavaju ključne kompetencije tradicionalnih poslovnih poduzeća te istovremeno razvijaju inicijative i sposobnosti za realizaciju raznih društveno korisnih projekata. Ključno obilježje SGO-a ogleda se u mnogo većem obimu poslovanja nego u klasičnim neprofitnim organizacijama. Osnovna karakteristika SGO-a jest njihova sposobnost da ostvaruju svoje zadane ciljeve vezane uz zaradu, ali i postavljaju ciljeve stvaranja društvenih promjena globalnih razmjera. U njihovom cilju uvijek se nalazi stvaranje dobrobiti za društvo i planet. Riječ je o kompanijama koje kontinuirano preispituju mogućnosti korištenja otpada drugih poduzeća kao potencijalnih sirovina u vlastitom proizvodnom procesu. Poslovna kultura SGO-a ne prestaje naglašavati važnost povjerenja, a mjeru uspjeha pronalazi u sreći i

zadovoljstvu zaposlenika i korisnika njihovih proizvoda ili usluga. Ove organizacije promoviraju kulturu povjerenja i indeks sreće im je jedan od mjerila uspjeha. Kroz djelovanje na globalnoj razini, ove organizacije rade na suradnji različitih poduzeća kako bi se utjecalo na globalne izazove u različitim područjima poput zaštite okoliša od utjecaja kemikalija ili dostupnosti pitke vode svim stanovnicima Zemlje. Upravljanje je orijentirano na izgradnju snaga organizacije umjesto na klasičan pristup "gašenja požara" (*engl. Quick fix approach*). Nove organizacije okrenute SGO okrenute su novim tehnologijama i proizvodima koji primarno koriste društvenoj zajednici, a tek onda dioničarima što znači da svoje upravljanje temelje pretežito na dobrobiti zajednice i na dobrobiti planete pa tek onda na zaradi. Ključno obilježje SGO-a ogleda se u većem obujmu poslovanja nego u klasičnim neprofitnim organizacijama<sup>24</sup>.

Deset ključnih obilježja SGO-a su<sup>25</sup>:

1. Obujam i opseg poslovanja u vidu kojega posluju po globalno usmjerenoj viziji.
2. Dobrobit za cijeli planet kao pristup u određivanju svrhe i prakse djelovanja organizacije.
3. Dionici čije je društveno dobro na prvom mjestu, ispred dioničara.
4. Snaga organizacije kroz afirmativan način razmišljanja
5. Kultura koja se bazira na suradnji i uključivanju svih voljnih u rad organizacije.
6. Struktura u kojoj se očituje djelovanje u oba segmenta, u profitnom i u neprofitnom.
7. Cirkularna ekonomija u vidu korištenja otpada kao sirovine za druge proizvode.
8. Hibridni oblik organizacije jer su kompetencije tradicionalnog biznisa povezane s kompetencijama za stvaranje društvene dobrobiti.
9. Motivacija koja je intrinzična.
10. Misija koja evoluirala .

---

<sup>24</sup> Mahaffy, S. i Sorensson C. (2016.) Organizacije društvene dobrobiti. *Q Life - Znanost i umjetnost liderstva*, 1 (8), Proljeće 2016., str.122.

<sup>25</sup> *ibid.*, str.123.



Organizacija društvene dobrobiti najčešće funkcionira na način da se sastoji od matične organizacije koja se bavi tradicionalnim profitnim poslovanjem i njezine organizacije kćeri (koja je registrirana kao dobrotvorna organizacija). Iako se čini da se tu radi o dva različita pravna subjekta, oni se karakteriziraju kao jedinstvena organizacija kao što to pokazuje primjer organizacije Parent Earth (detaljnije u poglavlju 4.1, str.45). Može se reći da je temelj uspjeha funkcioniranja SGO-a upravo povezivanje dviju organizacija različitog načina poslovanja i upravljanja. Upravo odvojenost ciljeva matične i organizacije kćeri omogućava upravljačkom tijelu da se fokusira na ostvarivanje cilja za svaku pojedinačno, ali svejedno one čine prirodnog partnera jer je svrha profitne organizacije usmjerena ka neprofitnoj i obratno.

Uspješnost koncepcije SGO-a proizlazi iz povezivanja dvaju zasebnih organizacija različitog načina poslovanja, ali tako da se u novoj kombinaciji stvaraju sinergijski učinci<sup>26</sup>:

1. *Zasebne misije* – jedan i drugi entitet fokusirani su na svoje specifične misije čime se izbjegavaju tenzije između društvene dobrobiti i poduzetničkog profite. Profitna organizacija usmjerena je stvaranju profita, a dobrotvorna zaklada društvenoj dobrobiti.
2. *Prirodni partneri* – svrha neprofitnog dijela organizacije usklađena je s dugoročnim strateškim ciljevima profitnog dijela poslovanja.
3. *Prednosti organizacijske strukture* – obje organizacije ostvaruju uzajamnu korist od strukture profitnog i neprofitnog dijela. Svaka komponenta regrutira različite ljude odgovarajućih znanja, vještina, vrijednosti i motiva.
4. *Utjecaj i doseg* – zahvaljujući uzajamnim koristima profitnog i neprofitnog segmenta zbog sinergijskog djelovanja, pojedinačni utjecaj i doseg povećava se pa se time pospješuje rast zajedničke mreže i doprinosi većoj raznolikosti novim mogućnostima.
5. *Izviranje novih ideja* – kombiniranim djelovanjem organizacija unutar SGO-a eksponencijalno se povećava mogućnost generiranja novih ideja što ne bi bio slučaj da svaki dio djeluje samostalno.

---

<sup>26</sup> Mahaffy, S. i Sorensson C. (2016.) Organizacije društvene dobrobiti. *Q Life - Znanost i umjetnost liderstva*, 1 (8), Proljeće 2016.,str.124.-125.

6. *Dijeljenje pozitivnog imidža* - pod pretpostavkom da profitni i neprofitni dio solidno posluju. Primjerice, profitnu će organizaciju možda hvaliti zbog etičnog i društvenog djelovanja dok će s druge strane neprofitna organizacija imati financijsku sigurnost što je važno donatorima.
7. *Promjena svjetonazora: od konkurentne borbe prema zajedničkim interesima* - pomak od tradicionalnog načina razmišljanja i nazivanja drugih organizacija "konkurentima" te primjenjivanje ekološke paradigme poslovanja koja potiče suradnju i zajedništvo.

### **3.2. Benefit korporacije – *Benefit Corporations***

Benefit korporacija je novi, pravni oblik poslovanja koji se prvi put pojavio u saveznoj američkoj državi Maryland u travnju 2010.godine i koji stvara čvrste temelje za dugoročno usklađivanje misije i stvaranje vrijednosti što uključuje pozitivno djelovanje na društvo, radnike, zajednicu i okoliš uz ostvarivanje profita kao zakonom definiranog cilja. Benefit korporacija kao novi, pravni alat štiti misiju kod povećanja kapitala i promjena u vodstvu, stvara veću fleksibilnost prilikom ocjenjivanja potencijalnih prodaja i opcija vezanih uz likvidnost te priprema kompanije da vode svoje poslovanje pokrenute misijom<sup>27</sup>. 30 saveznih američkih država i Washington D.C u rujnu 2015.godine zakonski su regulirali Benefit korporaciju kao specifični pravni oblik poslovne organizacije. Benefit korporacija je tradicionalna korporacija s modificiranim obvezama prema višim standardima namjene, odgovornosti i transparentnosti<sup>28</sup>.

1. *Svrha* – benefit korporacija je osim stjecanja dobiti posvećena stvaranju javne dobrobiti i održive vrijednosti. Ova održivost sastavni je dio njihovih vrijednosti.
2. *Odgovornost* – benefit korporacije posvećene su utjecaju kompanije na društvo i okoliš s ciljem stvaranja dugoročne, održive vrijednosti za sve dionike.
3. *Transparentnost* – benefit korporacije dužne su objavljivati izvještaje o svojem napretku prema postizanju socijalnih i okolišnih ciljeva dioničarima, ali i široj javnosti.

---

<sup>27</sup>B LAB (2016.) Benefit Corporations. Dostupno na: <http://benefitcorp.net/>

<sup>28</sup>*ibid.*

Tradicionalne korporacije očekivano koriste maksimizaciju profita kao temelj donošenja svojih poslovnih odluka. Tek pojavom pravnih oblika poput Benefit korporacija vidljivo je koliko je bitno imati ciljeve koji se ne ograničavaju na maksimiziranje profita. Benefit korporacije obvezne su pri donošenju svojih odluka u obzir uzimati sve dionike. Pravna struktura Benefit korporacije podržava misiju organizacije i istovremeno jača njezin poslovni aspekt. Kreiranjem pravnog oblika i odabirom Benefit korporacije štiti se misija, povećava povjerenje, privlače talenti i kapital.

Postati benefit korporacija ima prednosti za sve dionike neke kompanije, od potrošača i zaposlenika do dioničara i direktora. Glavne prednosti benefit korporacija su<sup>29</sup>:

1. Smanjena odgovornost direktora – status benefit korporacije pruža pravnu zaštitu za ravnotežu financijskih i nefinancijskih interesa prilikom donošenja odluka.
2. Proširena prava dioničara – ulaganje u benefit korporacije osigurava investitorima mogućnost držanja kompanije odgovornom za svoju misiju u budućnosti.
3. Reputacija vodstva – ukoliko kompanija postane benefit korporacija pridružit će se visoko profilnim, renomiranim kompanijama koje su na čelu rastućeg benefit pokreta.
4. Prednost u privlačenju talenata – status benefit korporacije daje potencijalnim zaposlenicima osiguranje da je kompanija zakonski predana svojoj misiji.
5. Olakšan pristup kapitalu – status benefit korporacije može kompaniju kao kompaniju s povećanom pravnom zaštitom, odgovornošću, transparentnošću napraviti privlačnijom investitorima.
6. Efekt demonstracije – benefit korporacije pokazuju investitorima i poduzetnicima iz svih industrija kako buduća kompanija sa liste Fortuna 500 izgleda i djeluje.

Kada se govori o ljudskim resursima i privlačenju talenata mlađe generacije poznate pod nazivom millennials (ili generacija Y, rođeni između 1980. i 2000. godine) koji sve više pažnje pridaju svrsi postojanja kompanije u kojoj i oni sami žele djelovati te pridonijeti svojim društveno angažiranim radom kako se njihov posao ne bi sveo

---

<sup>29</sup>*ibid.*

samo na čisti rad radi zarade<sup>30</sup> upravo su Benefit korporacije te koje nude dodatnu vrijednost kvalitetnim i zainteresiranim radnicima koji žele biti predani u postizanju misije korporacije kroz svoj rad u njoj.

Olakšan pristup dodatnim oblicima kapitala ostvariv je temeljem izvješća koja Benefit organizacije objavljuju na godišnjoj razini, takozvani *annual benefit report*<sup>31</sup>, koji opisuje aktivnosti organizacije na kvalitativan način i kroz ostvarivanje dobra za širu zajednicu i društvo. Efekt koji one imaju bitan je jer njime benefit poduzeća pokazuju različitim industrijama kako izgleda budućnost poslovanja te kako se ponaša odgovorno poduzeće<sup>32</sup>.

Budući da postoje mitovi kako su Benefit organizacije neprofitne ili dobrotvorne organizacije potrebno je naglasiti da je Benefit korporacija profitna, i da bi jedna dobrotvorna ili neprofitna organizacije postala Benefit korporacija mora promijeniti svoju strukturu u onu profitnu, odnosno napraviti izmjene u svojim temeljnim dokumentima. Dodatak temeljnim dokumentima zahtijeva odobrenje 2/3 apsolutne većine glasova svih dioničara (u većini država). Postupak podnošenja amandmana državi identičan je s bilo kojom korporativnom strukturom uz dodatak da se radi o benefit korporaciji. O svim pravnim promjenama treba se konzultirati s pravnim zastupnikom (može ga osigurati B Lab, kao dio B Team-a) prije pokretanja bilo kakve radnje. Ovi alati su dostupni kompanijama iz jednog jednostavnog razloga, a to je edukacija kompanija koje su zainteresirane postati benefit korporacije. Još jedan koristan alat za sve kompanije je opći vodič o tome kako postati benefit korporacija, kreiran od strane Drinker Biddle & Reath, LLP. Cilj ovog dokumenta je odgovoriti na najčešće upite vezane uz želju kompanije da postane benefit korporacija te istaknuti ključna pitanja koja kompanija treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o prenamjenu u benefit korporaciju. Koraci koje svaka kompanija treba proći da bi postala benefit korporacija su<sup>33</sup>:

---

<sup>30</sup>Matuson, R. (2015.) Purposeful hiring: How to attract millennials to your work place. *Forbes*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/robertamatuson/2015/01/15/purposeful-hiring-how-to-attract-millennials-to-your-workplace>

<sup>31</sup> Annual benefit report – godišnji izvještaj Benefit organizacije namijenjen dioničarima korporacije i javnosti o radu i utjecaju organizacije u prethodnoj godini.

<sup>32</sup> B LAB (2016.) Benefit Corporations. Dostupno na: <http://benefitcorp.net/>

<sup>33</sup>MILEC, D. (2016.) *B korporacije kao model poslovanja po socio – ekonomskim principima*. Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str.26.-27.

1. Analizirati oporezivanje poslovanja kompanije
2. Analizirati posebne zakonske uvjete koji se primjenjuju na kompaniju
3. Odabrati saveznu državu u kojoj se kompanija želi registrirati kao benefit korporacija (za kompanije u SAD-u)
4. Uzeti u obzir zahtjeve vezane za upravljanje koji se odnose na benefit korporacije
5. Ispuniti izvještaj vezan za ugovore i poslove kompanije
6. Pripremiti potrebnu dokumentaciju.

Kako bi se osigurala transparentnost Benefit korporacija, sve Benefit korporacije moraju kreirati svoje godišnje Benefit izvještaje. Svaka Benefit organizacija odlučuje sama želi li svoje Benefit izvješće podijeliti sa javnošću ili ga koristiti samo interno, dok se najboljom praksom smatra upravo i interno korištenje i dijeljenje sa javnošću. Upravo ovo izvješće jedan je od glavnih načina kojim se prati je li poduzeće zaista Benefit korporacija. Odredbe o transparentnosti ne služe samo informiranju javnosti o poslovanju vezanom za društveni i okolišni utjecaj, već i pruža informacije direktorima kako bi pratili što se događa u organizaciji kroz vrijeme te kako bi u skladu sa strukturom organizacije savjesnije i odgovornije donosili ispravne poslovne odluke i izvršavali svoje obveze. Benefit korporacije sve više plijene pozornost velikih kapitalnih fondova, a institucionalni investitori sve se više okreću kompanijama koje brinu općem i javnom društvenom interesu<sup>34</sup>.

Jedna od trenutno najpoznatijih Benefit korporacija jest Kickstarter, (popularna globalna online crowdfunding platforma) platforma za predstavljanje raznovrsnih kreativnih projekata. Kickstarter pomaže umjetnicima, glazbenicima, redateljima, dizajnerima i drugim kreatorima da pronađu resurse i podršku potrebnu da bi svoje ideje pretvorili u stvarnost. Do danas, desetine tisuća kreativnih projekata - velikih i malih – oživjeli su uz podršku zajednice Kickstarter. Osnivači Kickstartera promijenili su pravni oblik poduzeća i postali Benefit korporacija želeći osigurati da novac koji zarađuju ne „pokvari“ njihov fokus na misiju realiziranja kreativnih i uglavnom društveno korisnih projekata te kako im društveno odgovorno poslovanje ne bi više

---

<sup>34</sup>B LAB (2016.) Benefit Corporations. Dostupno na: <http://benefitcorp.net/>

bilo samo izbor već i pravna obveza te su tako osigurali društveno odgovorno poslovanje svoje kompanije<sup>35</sup>.

Benefit korporacije omogućuju svojim menadžerima da ostvare društvene koristi uz tradicionalne napore maksimiziranja profita. Za razliku od klasičnih neprofitnih organizacija, čiji glavni ciljevi jesu dobrotvorne naravi, Benefit korporacije imaju za cilj zaradu, ali i društvenu dobrobit.

Uz Benefit korporacije potrebno je spomenuti i B - korporacije (*B-Corporation*) s kojima ih se često miješa ili tvrdi da su sinonimi. B Lab je neprofitna organizacija koja djeluje kao globalni pokret ljudi kojima je cilj koristiti poslovanje kao snagu za činiti dobro. Prvenstveno se bavi kreiranjem i dodjelom B certifikata kompanijama koje zadovoljavaju određene uvjete, posebice u području transparentnosti, održivosti te utjecaja na društvo i okoliš. B procjena utjecaja je besplatan, pouzdan i jednostavan online alat koji mjeri socijalne i ekološke performanse kompanije, uspoređuje dobivene rezultate s rezultatima ostalih kompanija te omogućuje pristup resursima i najboljim praksama kako bi kompanije s vremenom mogle poboljšati svoju učinkovitost. Certificirane B-korporacije su kompanije koje su certificirane od strane neprofitne organizacije B Lab te kompanije koje zadovoljavaju rigorozne standarde vezane uz socijalne i ekološke aktivnosti, odgovornost i transparentnost, dok je Benefit korporacija specifični pravni oblik poslovne organizacije unutar neke države koju odabiru upravitelji organizacije kao oblik koji najviše odgovara njihovim željama i ciljevima. B Lab prilikom certificiranja procjenjuje cjelokupnu kompaniju, odnosno radnu okolinu, uključenost u zajednicu, ekološki otisak, korporativno upravljanje, a ne samo pojedine aspekte kompanije, npr. postrojenje ili proizvod. B Corp sustav certificiranja kreiran je kako bi omogućio stvaranje novog oblika korporacija koje zadovoljavaju stroge i nezavisne standarde u području socijalne i ekološke učinkovitosti, odgovornosti i transparentnosti B korporacije se razlikuju od tradicionalnih korporacija u tome što im cilj nije samo kreiranje veće vrijednosti za dioničare već pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u skladu sa specifičnom misijom koja se ne svodi samo na maksimiziranje profita<sup>36</sup>. Pravni oblik benefit korporacije je

---

<sup>35</sup>Kickstarter (2017.) Dostupno na: <https://www.kickstarter.com/?ref=nav>

<sup>36</sup>MILEC, D. (2016.) *B korporacije kao model poslovanja po socio – ekonomskim principima*. Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str.26.-27.

sam po sebi koristan, a na kompaniji je da odluči želi li daljnju certifikaciju, odnosno želi li postati certificirana B korporacija.

### **3.3. Korporacije sa društvenom svrhom - *Social Purpose Corporations***

U tradicionalnim profitnim organizacijama dužnost menadžmenta je maksimiziranje profita i interes dioničara. Organizacije se mogu baviti društvenim ili ekološkim aktivnostima sve dok takve aktivnosti idu u korist dioničarima, ali ih ne smiju provoditi ukoliko te akcije nisu usklađene s ciljem korporacije, odnosno maksimiziranjem dobiti dioničara. Kako bi izbjegli eventualne potencijalne rizike odgovornosti, menadžeri ovakvih organizacija obično nastoje poduzeti mjere protivne riziku te iz tog razloga odustaju od aktivnosti koje uključuju društvenu odgovornost. Kao odgovor na potrebu za novim korporativnim oblikom nastale su Korporacije s fleksibilnom svrhom (*Flexible Purpose Corporation - FPC*)<sup>37</sup>. FPC je novi korporativni obrazac poduzeća kreiran od strane Radne Grupe Kalifornija (*California Working Group*) 2012. godine. Sve FPC korporacije moraju u svojoj povelji navesti barem jednu "posebnu namjenu", kao što je promicanje zaštite okoliša, održivost ili minimiziranje štetnih učinaka na svoje zaposlenike. U zamjenu FPC korporacije dobivaju "sigurnu luku", odnosno zaštitu odgovornosti uprave i menadžmenta od dioničara kada se uspoređuje posebna svrha kompanije s vrijednostima za dioničare, kako u redovnom tijeku poslovanja tako i u stanju promjena. FPC korporacije se razlikuje od L3C i Benefit korporacija jer su prvenstveno namijenjene za korištenje od strane profitnih kompanija koje traže tradicionalna ulaganja na tržište kapitala<sup>38</sup>.

FPC korporacije su novi oblik korporacije koji omogućuje kompaniji da integrira tradicionalnu profitnu filozofiju poduzeća sa svrhom posebne namjene vrlo sličnoj dobrotvornoj svrsi. Poduzeća na taj način imaju veću fleksibilnost u kombiniranju profitabilnosti sa širim društvenim ili ekološkim ciljem, a poduzetnici i investitori imaju mogućnost upravljati poduzećem na način da ono ostvaruje i ekonomske i društvene

---

<sup>37</sup> Salceda A. (2011.) Flexible Purpose Corporation: California's New Corporate Form. Berkeley Law - University of California . Dostupno na: <https://sites.law.berkeley.edu/thenetwork/2011/12/13/flexible-purpose-corporation-californias-new-corporate-form/#more-366>

<sup>38</sup> Berkeley Law - University of California (2011.) New Corporate Forms: Flexible Purpose Corporation, Benefit Corporations and L3Cs. Dostupno na: [https://www.law.berkeley.edu/files/bclbe/Berkeley\\_Handout\\_1182011\\_-\\_1.pdf](https://www.law.berkeley.edu/files/bclbe/Berkeley_Handout_1182011_-_1.pdf)

ciljeve. U korporativnom svijetu tradicionalne profitne korporacije postaju sve angažiranije po pitanju rješavanja društvenih i ekoloških pitanja. Iako poduzeća u poslovne procese uključuju održive misije, prirodna evolucija korporacija se ne događa dovoljno brzo. FPC podržava i potiče konvergenciju profitabilnosti i održivosti poslovanja, čime korporacije pozitivno utječu na društvo i okoliš čiju korist imaju i dioničari i društvo<sup>39</sup>.

Zakon o korporativnoj fleksibilnosti iz 2011. godine omogućio je organizacijama da izvrše promjenu poslovnog modela u FPC model uz uvjet da ostvare jednu ili više posebnih namjena te ju kontinuirano provode. Novi korporativni pravni okvir omogućuje organizacijama da uključe jednu ili više sljedećih namjena<sup>40</sup>:

1. Jednu ili više dobrotvornih ili društvenih aktivnosti koje je neprofitna dobrotvorna organizacija ovlaštena provoditi.
2. Svrha promicanja pozitivnih kratkoročnih ili dugoročnih učinaka ili smanjenja štetnih kratkoročnih ili dugoročnih učinaka aktivnosti FPC korporacije na zaposlenike, dobavljače, kupce i vjerovnike FPC korporacije, zajednicu i društvo te okoliš.

Kao što je navedeno u Zakonu, članci o osnivanju i izdavanju certifikata moraju sadržavati "posebnu namjenu" i moraju navesti da organizacija preuzima FPC korporativni obrazac. Menadžeri mogu odrediti trajanje postojanja FPC korporacije kao i ograničiti poslovanje FPC korporacija sve dok ta ograničenja ne budu usklađena s posebnom namjenom<sup>41</sup>.

FPC korporacije se razlikuju od tradicionalnog oblika korporacije u sljedećem<sup>42</sup>:

- Kvalifikacija za posebnu svrhu - FPC ima jednu ili više društvenih i / ili okolišnih ciljeva dogovorenih između menadžera i dioničara i navedena je u osnivačkom aktu. Svoju svrhu FPC korporacije ne smiju mijenjati bez dvotrećinske većine.

---

<sup>39</sup> Salceda A. (2011.) Flexible Purpose Corporation: California's New Corporate Form. Berkeley Law - University of California . Dostupno na: <https://sites.law.berkeley.edu/thenetwork/2011/12/13/flexible-purpose-corporation-californias-new-corporate-form/#more-366>

<sup>40</sup> *ibid.*

<sup>41</sup> *ibid.*

<sup>42</sup> Berkeley Law - University of California (2011.) New Corporate Forms: Flexible Purpose Corporation, Benefit Corporations and L3Cs. Dostupno na: [https://www.law.berkeley.edu/files/bclbe/Berkeley\\_Handout\\_1182011\\_-\\_1.pdf](https://www.law.berkeley.edu/files/bclbe/Berkeley_Handout_1182011_-_1.pdf)



- Zaštita od odgovornosti - FPC pruža zaštitu od odgovornosti za direktore i menadžment koji donose odluke na temelju dogovorene posebne svrhe.
- Promjena poslovnog modela - svaka postojeća javna ili privatna korporacija (D.O.O., partnerstvo ili druga pravna osoba) može postati FPC korporacija s dvotrećinskim glasovima .
- Izvještavanje - FPC korporacije su dužne objavljivati redovna detaljna izvješća s ciljevima, mjerenjem i izvještavanjem o utjecaju ili „povratu“ društvenih i ekoloških aktivnosti.
- Izvršenje - obzirom da povjereničke dužnosti uključuju posebne namjene, tako dioničari imaju tradicionalna prava obzirom na posebnu svrhu; ostali dionici nemaju ta prava.

Postojeće korporacije mogu se povezati ili promijeniti svoj poslovni model iz postojećeg tradicionalnog u FPC korporativni obrazac, međutim takvo udruživanje ili promjena modela, kao što je prethodno spomenuto, zahtijeva dvotrećinsku većinu glasova osim u slučaju povezivanja jedne FPC korporacije s drugom FPC korporacijom sa sličnom posebnom namjenom. Svako povezivanje ili reorganizacija koja značajno mijenja ili uklanja postojeću posebnu namjenu FPC korporacije također zahtijeva dvotrećinsku većinu glasova. Drugim riječima, FPC korporaciji nije dopušteno mijenjati određenu posebnu namjenu bez dvotrećinske većine glasova<sup>43</sup>.

Savezna država Kalifornija je bila na čelu pokreta osnivanja društvenih poduzeća, odnosno profitnih organizacija koje ostvaruju profit, ali isto tako pridonose društvenoj koristi. Organizacije su imale pravo promijeniti svoj poslovni model u jedan od novih hibridnih modela. U drugoj godini postojanja novih hibridnih poslovnih modela dolazi do izmjene u pravnim aktima vezanim za Korporacije sa fleksibilnom svrhom kako bi taj poslovni model ojačali i poboljšali te postigli veću fleksibilnost kombiniranja profitabilnosti dioničara s jednom ili više posebnih dodatnih ciljeva. U rujnu je guverner Jerry Brown potpisao novi akt koji je u potpunosti stupio na snagu 1.

---

<sup>43</sup> Salceda A. (2011.) Flexible Purpose Corporation: California's New Corporate Form. Berkeley Law - University of California. Dostupno na: <https://sites.law.berkeley.edu/thenetwork/2011/12/13/flexible-purpose-corporation-californias-new-corporate-form/#more-366>

siječnja 2015.godine. te je Korporacija sa fleksibilnom svrhom promijenila naziv u Korporacija sa društvenom svrhom<sup>44</sup>.

Razlika između prethodne Korporacije sa fleksibilnom svrhom i (*Flexible Purpose Corporation*) i Korporacije sa društvenom svrhom (*Social Purpose Corporation*) jest u slijedećem<sup>45</sup>:

- *razlika u imenu* koje jasnije predstavlja cilj osnivanja ovog oblika organizacije i kupcima i potencijalnim osnivačima
- *promjena dužnosti menadžera*: prilikom obavljanja dužnosti i donošenja odluka prednost dati misiji i ciljevima organizacije. U prvotnom pravnom obliku prednost misijskim ciljevima bila je opcija, dok je sada ona prioritet bez iznimke. Također svaka korporacija sa društvenom svrhom, manja ili veća, dužna je podnijeti izvješće dioničarima dok su u prvom poslovnom modelu postojale iznimke (manja poduzeća nisu bila obvezna podnijeti izvješće)
- *fleksibilan organizacijski oblik* koji omogućuje promjenu pravnog okvira organizacije u SPC ili spajanje sa organizacijom koja već ima pravni status SPC korporacije.

### **3.4. Niskoprofitne korporacije s ograničenom odgovornošću - *Low Profit Limited Liability Corporations (L3C)***

Niskoprofitna korporacija s ograničenom odgovornošću ili skraćeno L3C je novi pravni oblik poslovnog subjekta koji proširuje granice korporativne društvene odgovornosti. Korporativno društvena odgovornost definirana je kao "odgovornost poduzeća za utjecaje na zajednicu" što znači da poduzeće u svoje poslovanje i temeljnu strategiju treba integrirati društvena, ekološka i etička pitanja i probleme te ljudska prava i zabrinutost potrošača. Korporativna društvena odgovornost je zaslužna za pozitivan uspjeh za društvo i za dioničare i vodi dugoročnoj profitabilnosti poduzeća. Ovakav prikaz korporativne društvene odgovornosti se spominje u društvenom poduzetništvu u kojem je svrha poslovanja društvena korist,

---

<sup>44</sup> Harris, M. i Rosenthalor, L. (2016.) Flexible Purpose Corporations: Come January 2015, They will be Social Purpose Corporation. Purpose Law Group. Dostupno na:

<http://www.forpurposelaw.com/flexible-purpose-corporations-now-social-purpose-corporations/>

<sup>45</sup> *ibid.*

a ne monetarna dobit. Više saveznih država u Sjedinjenim američkim državama pokrenule su postupak oblikovanja pravnog okvira da bi stvorile novu vrstu poslovnog subjekta kompatibilnog s ciljevima društvenog poduzetništva: L3C<sup>46</sup>.

Niskoprofitne korporacije s ograničenom odgovornošću su novi pravni oblik poslovnog subjekta koji se pojavljuje u SAD-u. Postoji tek u 8 saveznih država Sjedinjenih Američkih Država, a u nastanku je stvaranje pravnog okvira u još više od 20 država<sup>47</sup>. Godine 2008, država Vermont je formirala novi pravni oblik poslovnog subjekta kao varijaciju na društvo s ograničenom odgovornošću - L3C korporacije. L3C korporacije nastoje isključivo osigurati društvenu korist. Iako i L3C i Benefit korporacije imaju sličnu strategiju poslovanja, odnosno ne vode se profitom kao jedinim pokretačem poduzeća, L3C korporacije su otišle korak dalje po pitanju definiranja hijerarhije financijske odgovornosti. Benefit korporacije prilikom poslovanja moraju u uzeti u obzir i društvene i interese dioničara, ali individualne kompanije odlučuju u čiju će se korist donositi poslovne odluke. Nasuprot tome, L3C korporacijama društveni interes je prioritet. L3C korporacije mogu ostvarivati prihod i povećavati svoju imovinu, ali im povećanje prihoda nije osnovna svrha. Interes dioničara je bitan, ali ne presudan<sup>48</sup>.

Prikupljanje kapitala je inherentan izazov za društvene poduzetnike. Osim toga, društvenim organizacijama koje posluju kao profitne teško je privući donacije obzirom da donatori ne dobivaju iste porezne olakšice kao kada doniraju tradicionalnim profitnim organizacijama stoga im potencijalno obećavajući izvor kapitala dolazi iz dobrotvornih zaklada. Bogati donatori sve više tragaju za uspješnim poslovnim rješenjima problema u svijetu, pri tome ne ostvarujući profit za sebe, a koje državna vlada i dobrotvorne zaklade ne mogu financirati. Nadalje, američke privatne zaklade posjeduju znatno bogatstvo (njihova ukupna imovina u 2010.-oj godini premašila je 561 milijardu dolara) za koje američki porezni zakon zahtijeva da godišnje distribuiraju 5% ili više neto ulaganja u imovinu dobrotvorne organizacije te u društvene projekte. Privatni fondovi kreirani od strane filantropa se čine idealnim

---

<sup>46</sup> Artz, N., Gramlich, J. i Porter, T. (2012.) Low-profit Limited Liability Companies. *Journal of Public Affair*. 12(3), str.230. Dostupno na: Baza podataka: Business Source Complete

<sup>47</sup> Cohen, R. (2014.) Social Responsibility or Marketing Ploy? The Branding of L3Cs.

Dostupno na: [www.nonprofitquarterly.org](http://www.nonprofitquarterly.org)

<sup>48</sup> Artz, N., Gramlich, J. i Porter, T. (2012.) Low-profit Limited Liability Companies. *Journal of Public Affair*. 12(3), str.232. Dostupno na: Baza podataka: Business Source Complete

rješenjem za društveno poduzetništvo obzirom na tržišni pristup rješavanja društvenih problema. Zaklade obično distribuiraju donacije dodjelom bespovratnih sredstava kao "ulaganja vezana uz društveni projekt". Potonji uključuje kredite s niskim kamatnim stopama i ulaganja u vlasničke vrijednosnice za dobrotvorne svrhe. Zaklade su oklijevale ulagati u projekte vezane za društveno dobro jer postoje znatne kazne ako ulaganje ne ispunjava sve porezne odredbe<sup>49</sup>.

L3C korporacije su kreirane kako bi prevladale porezne prepreke po pitanju financiranja zaklada. Konkretno, L3C korporacije su strukturirane kao LLC (*Limited Liability Corporation*) s tri ograničavajuće izmjene koje odražavaju državne propise o poreznim odredbama vezanim za društvene projekte od strane zaklada. Prvo, da bi jedna organizacija mogla biti osnovana kao L3C korporacija mora se kvalificirati za društvena ulaganja, odnosno mora ulagati u društvene projekte. Takva korporacija je organizirana za unaprjeđenje investicija u dobrotvorne ili obrazovne svrhe unutar IRC-a (*Internal Revenue Code*) koji je dijelom saveznog poreznog zakona u SAD-u. Drugo, stvaranje prihoda je također značajna svrha organizacije. Konačno, L3C mora izbjegavati političke aktivnosti i lobiranja zabranjene neprofitnim organizacijama. L3C korporacija je pravni subjekt osnovan kako bi zadovoljio porezne zakone te na taj način osigurao da se donacije od zaklada kvalificiraju kao ulaganje u program vezan za društveni projekt<sup>50</sup>.

L3C kompanije su uređene uvjetima operativnog sporazuma. Operativni sporazum je sporazum potpisan od strane članova kompanije koji regulira poslovanje kompanije i odnose između članova kompanije, između menadžera i ponašanje same kompanije. Ako kompanija ima samo jednog člana, on može pismeno utvrditi operativni sporazum ili ako kompanija uz člana ima i menadžera, može se utvrditi usmeni sporazum s njim. L3C operativni sporazum određuje prava i obveze svojih članova: doprinose koje poduzeće očekuje od njih, pravo glasovanja, prava i odgovornosti menadžera, uvjete koji se odnose na sposobnost članova da prenesu svoje interese i druge odredbe upravljanja<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> Artz, N., Gramlich, J. i Porter, T. (2012.) Low-profit Limited Liability Companies. *Journal of Public Affair.* 12(3), str.232.-233. Dostupno na: Baza podataka: Business Source Complete

<sup>50</sup> *ibid.*, 233

<sup>51</sup> MILEC, D. (2016.) *B korporacije kao model poslovanja po socio – ekonomskim principima.* Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str.40.

Bez obzira na oduševljenje mogućnostima L3C korporacija, postoji i rizik. Osnovna svrha promocije L3C korporacija jest financiranje od strane zaklada za profitno društveno poduzetništvo. Dvosmislenost proizlazi iz društvenog djelovanja koje služi i dioničarima i društvu što može uzrokovati nesporazum i sukob dionika. Izazov za menadžerske i javne poslove je razjasniti ovaj odnos i educirati dionike. Sam L3C pravni oblik, L3C-ova novost, njena atipična mješavina društvene misije s tradicionalnim tržišnim poslovanjem i njegov pravni status zahtijevaju fleksibilniji pristup poslovima društvenog poduzetništva kako bi na taj način promicali svoju ideju te uskladili različite interese dionika.

### **3.5. Korporacije društvenog interesa - *Community Interest Company***

Glavni hibridni oblik poslovnog modela u Velikoj Britaniji je Kompanija u interesu zajednice ili CIC (*Community Interest Company*). Kompanija u interesu zajednice je društvo s ograničenom odgovornošću s posebnim, dodatnim značajkama, koje je stvoreno za korištenje osobama koje žele provoditi poslovne ili druge aktivnosti u korist zajednici, a ne isključivo za privatnu korist<sup>52</sup>. CIC korporacija može biti registrirana u Engleskoj i Walesu, Škotskoj ili Sjevernoj Irskoj. To je hibridni oblik poslovnog modela između dobrotvorne organizacije i tradicionalne profitne organizacije. CIC korporacija mora biti registrirana i vođena isključivo interesima zajednice<sup>53</sup>. CIC su osnovane u Velikoj Britaniji 2004. godine prvenstveno kako bi poboljšale pristup financijama, te ostvareni prihod i imovinu generirale samo za društvene svrhe. Od osnutka CIC korporacije 2004. godine, više od pet tisuća CIC poduzeća je osnovano u Ujedinjenom Kraljevstvu pokazujući brzo širenje ovog pokreta<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Community Southwark (2016.) Community Interest Companies (CICs). Dostupno na: [http://communitysouthwark.org/sites/default/files/images/Community%20Interest%20Company%20\(CI C\).pdf](http://communitysouthwark.org/sites/default/files/images/Community%20Interest%20Company%20(CI%20C).pdf)

<sup>53</sup> COMPANY LAW CLUB (2016.) Community Interest Companies (CIC). Company Law Club - A Company Law Solutions. Dostupno na: <http://www.companylawclub.co.uk/community-interest-companies-cic>

<sup>54</sup> Sertial, H. (2012.) Hybrid entities: Distributing profits with a purpose. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. 17(1), Baza podataka: Business Source Complete, str.286.

Većina CIC pravnih okvira uređena je Zakonom o trgovačkim društvima Velike Britanije<sup>55</sup>. Kompanije se mogu registrirati samo uz suglasnost CIC regulatora. Zahtjev za CIC statusom mora biti u skladu s CIC propisima, kao i u skladu s uobičajenim pravilima za registraciju kompanije. CIC regulator mora biti zadovoljen s kompanijinim predviđenim aktivnostima za dobrobit zajednice. CIC regulator mora biti uvjeren da je predloženo društvo postavljeno kako bi pomoglo zajednici i da njezini članci sadrže sve odredbe potrebne za CIC<sup>56</sup>. Jedinstvena karakteristika CIC korporacija je ta da mora zadovoljiti "test interesa zajednice" koji je uspješan ukoliko odgovorna osoba smatra da su aktivnosti korporacije u skladu s dobrobiti zajednice. CIC jednom godišnje mora dostaviti detaljno izvješće s pojedinostima o aktivnostima u svojoj zajednici CIC regulatoru kako bi utvrdili da CIC korporacije zaista pridonose dobrobiti zajednice<sup>57</sup>.

Zajednica koja uživa koristi od CIC korporacije ne mora nužno biti u Ujedinjenom Kraljevstvu, omogućavajući da koristi takve korporacije budu korištene diljem svijeta. Ipak, test koji provodi CIC regulator neće biti uspješan ukoliko CIC korporacije za cilj imaju stvaranje koristi za mali broj ljudi ili pružanje podrške političkoj stranci. Regulator je definirao "mali" ili "zajednica" što predstavlja grupu koja je jasno definirana i smatra se istinskim dijelom zajednice. Na primjer, "moja obitelj" ili "moji prijatelji" vjerojatno neće biti podobni za formiranje CIC-a, budući da bi koristili samo maloj grupi ljudi bez naznaka da će svojim aktivnostima pridonijeti dobrobiti zajednice ili društvenom blagostanju<sup>58</sup>.

Što se tiče oporezivanja, CIC kompanije nemaju pravo na porezne olakšice ili druge pogodnosti. Dopušteno im je imati samo jednog direktora za razliku od drugih kompanija koje moraju imati dva ili više direktora. Također, u klasičnim profitnim organizacijama jedini prioritet direktora je stvaranje profita i interes dioničara. Nasuprot tome, u CIC-u, glavni cilj direktora je dobrobit zajednice. Upravljačko tijelo u CIC korporacijama sastoji se od dioničara i donatora. Članovi ne posjeduju nikakva upravljačka prava, ali imaju pravo izbora i uklanjanja direktora, izmjenu izvornih

---

<sup>55</sup> *ibid.*

<sup>56</sup> COMPANY LAW CLUB (2016.) Community Interest Companies (CIC). Company Law Club - A Company Law Solutions. Dostupno na: <http://www.companylawclub.co.uk/community-interest-companies-cic>

<sup>57</sup> Sertial, H. (2012.) Hybrid entities: Distributing profits with a purpose. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. 17(1), Baza podataka: Business Source Complete, str.286.

<sup>58</sup> *ibid.*, str.287.

dokumenata poduzeća i odobravanje većih transakcija. Članovi bi također trebali pratiti rad direktora koji su odgovorni za glavni cilj CIC korporacije, a to je interes zajednice<sup>59</sup>.

Dvije glavne osobine CIC kompanija su<sup>60</sup>:

1. Jedno od jedinstvenih obilježja CIC-a jest takozvani *The Asset Lock* ili blokada imovine kako bi se osiguralo da je imovina korištena isključivo radi dobrobiti zajednice. Bilo koji oblik imovine i profita (izuzev onoga koji je određen za isplatu dogovorenih dividendi) mora biti korišten isključivo za dobrobit zajednice. Zaključana imovina može biti prebačena samo na *asset-locked bodies*, tj. organizacije koje također već imaju definiran *assetlock*. To znači da imovina može biti prebačena drugoj neprofitnoj dobrotvornoj organizaciji ili drugom CIC-u.

2. Izjava i izvješće vezano uz interese zajednice (*Community Interest Statement and Report*) – zahtjev za registraciju CIC-a treba pratiti i izjava o interesima zajednice potpisana od strane direktora kompanije kojom se potvrđuje da je kompanija formirana da bi služila interesima zajednice, a ne ostvarivanju profita. Ona mora opisivati aktivnosti koje CIC namjerava pokrenuti za dobrobit zajednice.

Kod osnivanja CIC-a koji ima dionice, mora se definirati „*dividend cup*“<sup>61</sup>. Ona označava definiranje maksimalne dividende koja se može isplatiti dioničarima. Svrha ograničavanja dividende jest da se osigura ravnoteža između osiguravanja poželjne investicijske prilike i potrebe organizacije da zadrži većinu profita koja se koristi za aktivnosti za dobrobit zajednice. Ograničenje ima dva elementa<sup>62</sup>:

1. Ograničenje na ukupnu maksimalnu dividendu
2. Ograničenje mogućnosti prijenosa neiskorištene dividende.

---

<sup>59</sup> *ibid.*, str.287.-288.

<sup>60</sup> *ibid.*, str.289.

<sup>61</sup> Dividend cup – „šalica dividendi“ koja označava maksimalnu moguću isplatu dividendi u CIC organizaciji.

<sup>62</sup> COMPANY LAW CLUB (2016.) Community Interest Companies (CIC). Company Law Club - A Company Law Solutions. Dostupno na: <http://www.companylawclub.co.uk/community-interest-companies-cic>

CIC-u je dopušteno isplatiti dividende svojim članovima samo ako ovlašteni regulator ovlasti takve isplate dividende putem regulative. Regulator je podvrgnuo isplatu ovih dividendi na tri vrste ograničenja<sup>63</sup>:

- prvo, dividenda po dionici ne smije prijeći pet posto vrijednosti ako je izdana prije 6. travnja 2010.godine, a izdane dionice nakon tog datuma će se ograničiti na dvadeset posto uplaćene vrijednosti po podjeli,
- drugo, ograničenje na ukupnu maksimalnu dividendu računa se ovisno o profitu kompanije, odnosno ista ne može prijeći 35% distribucijskog profita,
- treće, mogućnost prijenosa neiskorištene dividende u jednoj financijskog godini odnosi se na idućih pet godina.

U slučaju da određeno poduzeće odluči postati CIC korporacija, mora voditi brigu o idućih pet koraka<sup>64</sup>:

- *Odlučiti koju vrstu CIC korporacije izabrati* obzirom da postoje dvije vrste CIC-a: one ograničene jamstvom i one ograničene dionicama. Odluku o tome koji pravni entitet CIC može izabrati ovisi o načinu generiranja prihoda. Mnogi donatori, na primjer, ne žele vršiti uplate dioničarskim poduzećima.
- *Upoznati se sa svojim obvezama prema zajednici.* Jedinstvena karakteristika CIC korporacije je ta da mora zadovoljiti "test interesa zajednice" koji je uspješan ukoliko odgovorna osoba smatra da su aktivnosti korporacije u skladu s dobrobiti zajednice i ispunjavaju kriterije prihvatljivosti. Također moraju jednom godišnje predati detaljno izvješće o pojedinostima svog rada u interesu zajednice.
- *Održivost korporacije.* CIC mora postaviti dugoročne ciljeve kako bi mogao trajno rasti.
- *Istražiti kako se profit može koristiti.* Imovina CIC-a je zaključana i može se koristiti isključivo za interes zajednice. CIC-ovi mogu prenositi imovinu izvan korporacije samo ako dobiju punu tržišnu vrijednost za nju. Imovina se ne može vratiti članovima korporacije osim ako nije isplaćena kao dividenda.

---

<sup>63</sup> Sertial, H. (2012.) Hybrid entities: Distributing profits with a purpose. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. 17(1), Baza podataka: Business Source Complete, str.290.

<sup>64</sup> Coxon, A. (2009.) 5 Steps to Evaluating Community Projects. *Regeneration & Renewal - Haymarket Business Publications Ltd.*, 1(3), Baza podataka : Business Source Complete



- *Savjetovanje s drugim CIC korporacijama* kako bi formulirali bolju strategiju za uspješno upravljanje CIC-om

Korporacije društvenog interesa imaju definiranu misiju, ciljeve, vrijednosti i načela kojima se vode kako bi povećale svoju efikasnost, kreativnost i razvoj. Svaki proizvod koji nude proizveden je u okruženju koje je upravljano na način da brine o utjecaju na okoliš. Poslovanje i aktivnosti imaju pozitivan utjecaj na potrošače, zaposlenike, okolinu i zajednicu čime ulažu u razvoj i rast zajednica u kojima posluju. Ulažu u osmišljavanje programa i projekata za pomoć lokalnim zajednicama.

#### **4. Primjeri dobre prakse hibridnih poslovnih modela**

Teorijski i pravni okviri kojim su formirani hibridni poslovni modeli testirani su u praksi. Korisno je promotriti kako novi poslovni modeli funkcioniraju u stvarnom poslovnom svijetu kako bi se mogle uočiti koristi i pozitivni rezultati na ukupno blagostanje društva, ali isto tako i pogreške koje su kreatori okvira previdjeli prilikom strukturiranja pravila osnivanja i funkcioniranja hibridnih poslovnih modela te na temelju toga uvesti promjene radi lakšeg poslovanja i opstanka.

Organizacije navedene u nastavku su strukturirane kao hibridni poslovni modeli s jasnom misijom i vizijom te aktivnostima usmjerenim na društvenu dobrobit i interese, blagostanje, dugoročnu održivost, ekološki otisak te na partnere. Djeluju u interesu zajednice te pridonose rješavanju globalnih problema. Cilj je da se ostvari i izvrši upravljanje korporacija u strateškom smjeru te resursi organizacije koriste odgovorno. Također, prilikom upravljanja organizacijom usmjereni su na upravljanje poslovnim procesima. Upravljanje u poduzeću temelji se na transparentnosti i uspjehu te na odgovornosti prema zajednici, kupcima i partnerima. Njihov temelj nije baziran na visokim profitima već na striktno važnim dobrim poslovnim odnosima i odnosima s okolinom. Nastoje biti kreativni i inovativni u svojem upravljanju što ostvaruju kroz zajedničku suradnju profitnih, neprofitnih i vladinih organizacija te kroz stvaranje povjerenja između organizacije i klijenta kako bi i jedni drugi došli do što efektivnijeg rezultata za obje strane. Obzirom da su kupci i potrošači postali sve svjesniji problema s kojima se društvo susreće danas, postojanje ovakvih organizacija je od iznimne važnosti jer im ulijeva povjerenje da postoje institucije i korporacije koje nisu zaboravile obične ljude i koje ne posluju isključivo zbog povećanja svog profita nego svojom kvalitetom i inovativnim poslovnim procesima nastoje zadržati kupce i potrošače te djelovati pozitivno ne samo na svoju zajednicu nego i šire.

#### 4.1. SGO: Parent Earth Inc. i Parent Earth Foundation

Slika 3. Logo Parent Earth



Izvor: Parent Earth, Ashoka Changemakers, 2017.

Profitna Parent Earth korporacija (Parent Earth Inc.) i neprofitna Parent Earth zaklada (Parent Earth Foundation) je hibridni poslovni model osnovan kako bi stvorio jedinstveni doživljaj zdravih prehrambenih navika koji je održiv i odgovoran prema svojoj zajednici. Parent Earth Inc. i Parent Earth Foundation su sestrinske osobe koje dijele jednu misiju, stvaranje svijeta koji njeguje zdravu i uspješnu djecu. Iako imaju istu misiju, a to je educiranje i informiranje javnosti o zdravim prehrambenim navikama, obavljaju i predstavljaju različite dužnosti. Iz ureda u New Yorku neprofitna organizacija radi videozapise obrazovnog sadržaja o prehrani, dok profitna organizacija generira prihod od oglašavanja na Parent Earth.com i nastoji privući nove sponzore. Stvorili su takvu pravnu strukturu kako bi služili zajednici te kroz različite kampanje radili na poboljšanju sustava prehrambene industrije, istodobno stvarajući profitabilne društvene pothvate koji šire tržište održivog dobra uz brigu o zemlji, ljudima i profitu (*people, planet and profit - 3P*)<sup>65</sup>. S ovakvom strukturom poslovanja, profitna organizacija će biti u mogućnosti održati poslovanje neprofitne organizacije dok neprofitna prikupi nove izvore financijskih sredstava.

Ono što se može pronaći na internetskoj stranici Parent Earth korporacije su videozapisi koji se odnose na promociju zdravih proizvoda, zdravih prehrambenih

---

<sup>65</sup> Ashoka Changemakers (2017.) *Parent Earth*. Dostupno na: <https://www.changemakers.com/Revelation/entries/parent-earth>

navika te kuhanja i različitim mogućnostima zdravog izbora prehrane za roditelje i njihovu djecu. Također nude odgovore na pitanja poput: Je li zdravo bebu hraniti isključivo vegetarijanskim proizvodima?

Parent Earth organizacija je hibridna profitna i neprofitna društvena korporacija koja se sastoji od dva odvojena pravna subjekta - Parent Earth, Inc. (profitna) i Parent Earth Foundation (neprofitna). Iako Parent Earth organizacija, odnosno njena dva odvojena pravna subjekta, imaju isključivo istu misiju, a u ovom slučaju to je educiranje obitelji putem različitih videozapisa na internetskim stranicama organizacije o tome kako pronaći, pripremiti i promicati zdrave prehrabene navike, oni podržavaju tu misiju na različite načine. Zaklada Parent Earth snima obrazovne videozapise koji služe ispunjenju misije organizacije, te je kao neprofitni pravni subjekt, oslobođena plaćanja poreza. Profitna Parent Earth korporacija generira prihod od oglašavanja te također može povući sredstva za financiranje od banaka i investitora što neprofitna organizacija ne može<sup>66</sup>.

Roditelji su moćni i relativno neiskorišteni resursi za stvaranje takvog prehrabnog sustava koji je koristan za svu djecu. Parent Earth pomaže roditeljima prilikom donošenja njihovih svakodnevnih odluka po pitanju hrane i olakšava im da se uključe u pitanja koja će oblikovati budućnost njihove djece<sup>67</sup>.

Slijedeće aktivnosti obuhvaćaju temeljne programe organizacije Parent Earth:

1) Snimaju kratke videozapise:

- Videozapisi obuhvaćaju kupovinu, kuhanje, ponašanje, pravila, glazbu i vrtlarstvo
- Korisnici su nagrađeni za izradu kvalitetnih videozapisa
- Videozapisi distribuirani putem programa Parent Earth.com, partnera, filmskih festivala, projekcija zajednice, mama blogova i škola

---

<sup>66</sup> Doing Well by Doing Good (2011.) *A Hybrid Social Enterprise Entity Gives "How to's" on healthy Eating*. Dostupno na: <https://dwbdg.wordpress.com/2011/05/24/a-hybrid-social-enterprise-entity-gives-how-to-s-on-healthy-eating/>

<sup>67</sup> Inc. (2011.) *The Social Entrepreneurship Spectrum: Hybrids. It's very complicated, but you can link together a nonprofit and a for-profit. Here's how*. Dostupno na: <https://www.inc.com/magazine/20110501/the-social-entrepreneurship-spectrum-hybrids.html?nav=related>

2) Surađuju s organizacijama kako bi si osigurali korištenje medija kao obrazovnog i motivacijskog alata:

- Opskrba partnera potrebnim materijalima
- Suradnja s partnerima koji su zainteresirani za njihov rad
- Projekti, treninzi, stručne prezentacije i diskusije

3) Lansiranje internetske stranice i besplatno informiranje roditelja o novostima putem e-pošte:

- Sadržaj e-pošte filtrira se i stiže prema lokaciji , interesima i rođendanskim danima njihove djece.

Cilj Parent Earth korporacije je svijet u kojem djeca imaju zdrav odnos prema hrani, napredni su u školi te odgajani kako bi bili uzorni građani. Provode online ankete i partnerske intervjue kako bi procijenili rezultate svojih neprofitnih programskih inicijativa te očekuju sve više roditelja koji hrane djecu zdravijom hranom. Također, poduzimaju mjere kojima bi povećali pristup svježoj hrani te očekuju suradnju s partnerima koji unapređuju istu misiju.

Upravljanje je usmjereno na uspješno funkcioniranje dvaju odvojenih pravnih subjekata koji posluju s istom misijom i koji su međusobno ovisni jedan o drugom. Također, svoje napore ulažu u viziju organizacije koja je usmjerena na educiranje javnosti o zdravim prehrambenim navikama kroz razne video materijale i slične uratke. Imaju jasan cilj koji se očituje kroz transparentnost organizacije.

## 4.2. BC: Plum Organics

Slika 5. Logo Plum Organics



Izvor: Plum Organics, Inc, 2017.

Plum Organics je Benefit korporacija s misijom koja vodi brigu o prehrani djece tijekom djetinjstva. Plum Organics korporacija osnovana je s misijom da omogući dostupnost najbolje hrane djeci od djetinjstva. Poželjno je da se efekt misije generira na djecu diljem Sjedinjenih Američkih Država. U organizaciji vjeruju da svako dijete zaslužuje hranjive tvari, vitamine i kalorije potrebne za rast i napredovanje.

Korijeni poslovanja datiraju od vremena kada je sam osnivač postao otac i zajedno sa svojom partnericom smatrao koliko bi dobro bilo da na tržištu postoji u potpunosti zdrava prehrana za malu djecu. Poduzeće se razvilo iz aktivnosti manje skupine ljudi koju su činili roditelji sa jednakom željom i razmišljanjem.

Plum Organics nastao je 2007. godine sa željom i misijom da se razviju zdrave prehrambene navike od samog rođenja. Od tada do danas ponudu svojih proizvoda proširuju konstantno dodajući i mijenjajući sastojke koje koriste u proizvodnji. Proizvodnja danas uključuje i proizvodnju manjih obroka za sve dobne skupine.

Rad sa neprofitnim partnerima u zajednicama diljem Sjedinjenih Američkih Država omogućava borbu protiv neuhranjenosti donacijom organske hrane i promocijom edukacije o zdravoj prehrani. Super Smoothie<sup>68</sup> je poseban proizvod dizajniran za borbu protiv gladi u Sjedinjenim Američkim Državama od strane pedijatara i

---

<sup>68</sup>Smoothie – frappe; voćni napitak

nutricionista. To je mješavina voća, povrća i žitarica koja je jako korisna djeci koja ne dobivaju redovno zdrave obroke. Pomoću lanca dobavljača i partnera proizvode se Super Smoothie napitci koji se dijele obiteljima diljem Sjedinjenih Američkih Država kojima su napitci potrebni.

Ideja o održivom razvoju temelji se na želji da kroz poslovanje Plum Organics ostavi ekološki otisak veličine malog djeteta na planeti Zemlji. Čak i ambalaža u kojoj se nalazi Super Smoothie u potpunosti je reciklirajući, od čepa do folije. Korporacija povećava svijest ljudi o reciklaži na način da su pozvali sve koji podržavaju njihov rad da skupljaju plastične čepove različitih ambalaža od napitaka te ih dostave kompaniji koja ih koristi u svojoj proizvodnji.

Poslovanjem poduzeća upravljaju vlasnici uz veliku pomoć Panela za savjetovanje. Budući da je poslovanje na današnjim tržištima puno izazova potrebno je pažljivo donositi poslovne odluke koje utječu na poslovanje. Upravo radi toga poduzeće je osnovalo poseban multidisciplinarni tim različitih iskustava. Panel pomaže osigurati Plum Organics-u ostvarenje njihove misije putem savjetodavne uloge i uključenosti u rad poduzeća. Članovi ovog Panela dolaze iz različitih djelatnosti poput pedijatrije, prehrambene industrije, kulinarstva i slično. Svatko od njih na svoj način doprinosi odlukama te vodi poduzeće prema ostvarenju njihove misije koja je puno veća od samog ostvarenja profita.

Osim što je benefit korporacija, Plum Organics je također nositelj B Corp certifikata koji su zaslužili svojim načinom poslovanja koji je rigorozno i standardizirano postavljen i vezan uz društvenu i okolišnu brigu, pouzdanost i transparentnost poslovanja. Certifikat imaju od 2008.godine.

Promatrajući pravni status Plum Organics-a ono je čista benefit korporacija što jednostavno rečeno znači da postoje u jednakoj mjeri za ostvarenje profita i za stvaranje društvene koristi, odnosno stvaranja boljeg svijeta.

Društvena korist koju ovo poduzeće pruža jest omogućiti dostupnost zdrave, organske hrane djeci od njihovog rođenja kao i podizanje svijesti i rješavanje problema vezanih uz dječju glad i pothranjenost u Sjedinjenim Američkim Državama.

Plum Organics jedna je od prvih korporacija koje su definirane kao benefit korporacije 2013.godine kada su u svoju misiju poslovanja uvrstili i društveno korisni cilj. U korporaciji iskreno vjeruju da profit i svrha dobrog djelovanja idu ruku pod ruku zajedno. Plum Organics konstantno teži svom pozitivnom utjecaju na ljude, okoliš i društvo u cjelini. Program The Full Effect<sup>69</sup> odnosi se na dio djelovanja poduzeća vezan uz proizvodnju organskih proizvoda koji se doniraju onima kojima su potrebni.

Osim pozitivnog djelovanja na krajnje korisnike te okoliš, ova korporacija itekako postavlja nove standarde djelovanja i poslovanja za poduzeća u svojoj industriji. Jedan od primjera je inovativni način ambalaže sokova koji je danas najpoznatiji i najprihvatljiviji oblik pakiranja dječjih sokova. Radi se o posebnim laganim aluminijskim vrećicama u koje se pakira sok. Taj način pakiranja sokova i dječje hrane jednostavniji je, jeftiniji i lakši za proizvodnju te reciklažu. U Plum Organics-u ponosni su na svoj utjecaj u industriji i pozitivan primjer koji daju za buduće benefit korporacije.

Opravdanost važnosti postojanja ove korporacije jesu statistike koje su jasno naznačene na njihovim mrežnim stranicama i koje govore o tome kako 16 milijuna djece u Sjedinjenim Američkim Državama nema osigurane dnevne obroke. To je samo jedna od statistika koje itekako opravdavaju postojanje ovakve organizacije. Smatraju da je bitno da se djeca hrane zdravo kako bi mogli voditi zdrav život te iskoristiti svoj potencijal i utjecati na svijet. Plum Organics je do danas osigurao donacije od preko 10 milijuna organskih obroka u Sjedinjenim Američkim Državama.

Neki od najznačajnijih djelovanja poduzeća odnose se na<sup>70</sup>:

- Okoliš: korištenje 100% recikliranih materijala u poduzeću šalje jasnu poruku kako je odgovornost poduzeća zajedno s proizvodnjom jedna od temeljnih stavki održivog razvoja.
- Zaposlenike: preko 80% zaposlenih, kao i njihove obitelji, ima plaćeno zdravstveno osiguranje kao i dodatne pogodnosti koje osiguravaju stomatološko osiguranje. Bitno je naglasiti činjenicu da više od 50% najniže

---

<sup>69</sup>The Full Effect – Potpuni efekt/utjecaj

<sup>70</sup> Plum Organics (2017.) Dostupno na: <https://www.plumorganics.com/>



plaćenih zaposlenika u Plum Organics-u ima plaću koja je veća od zakonom određene minimalne svote.

- Zajednicu: kroz program The Full Effect, Plum Organics je donirao preko 10 milijuna obroka, a preko 25% članova menadžmenta čine žene i etničke manjine. Jedna od posebnosti ovog poduzeća je i praksa da se potiče volontiranje zaposlenika na način da ukoliko volontiraju na projektima vezanim za dobrobit društvene zajednice mogu imati skraćeno radno vrijeme plaćeno na isti način kao i da odrađuju punu satnicu.
- Potrošače: potrošačima Plum Organics daje sigurnost da su njihovi proizvodi u potpunosti organski.

U ispunjavanju obrazaca za dobivanje B Corp certifikata odgovorni su naglasili da tretiraju društveni i okolišni utjecaj kao primarnu mjeru svog uspjeha te da je to prioritet i u slučajevima koji možda ne vode profitabilnosti. Svoje nove zaposlenike uvode u posao informiranjem i treninzima gdje ih upoznaju sa detaljima rada i principima poduzeća. Zaposlenike obučavaju na način da jasno izražavaju ciljeve i postignuća vezana uz društvenu i okolišnu korisnost kao mjerila koja koriste individualno u radu ili kao tim.

Upravljački odbor kao upravljačko tijelo poduzeća zahtjeva izvještavanje vezano uz postignute društvene i okolišne ciljeve poduzeća. Plaće zaposlenih ne ovise o postignutim rezultatima vezanim za ostvarene društvene i okolišne ciljeve. Kako bi se osigurala transparentnost i ispravno donošenje odluka, u poduzeću postoji anonimna telefonska linija za pomoć zaposlenicima koji mogu prijaviti ukoliko sumnjaju na nezakonite radnje u poduzeću. Poduzeće ima svoj etički kodeks koji se jednom godišnje provjerava kako bi bio u skladu sa potencijalnim promjenama. S pravilima etičkog kodeksa upoznati su svi zaposlenici.

Plum Organics je poduzeće koje daje veliku potporu upravljanju poslovnim procesima. Upravljanje u poduzeću temelji se na transparentnosti i na uspjehu. Upravljanjem poduzeće pokušava sav fokus dati na misiju i viziju poduzeća, na okolinu, na održavanje kao i na partnere. Njihov fokus je na poslovnoj politici i ciljevima poduzeća.

### 4.3. SPC: Compensation Venture Group

Slika 6. Logo Compensation Venture Group



Izvor: Compensation Venture Group, 2017

Compensation Venture Group je savjetodavna organizacija osnovana kako bi dizajnirala, odnosno kreirala i implementirala kompenzacijske programe drugim poduzećima. Ti programi uključuju usluge pomoći pri zapošljavanju i angažiranju talenata koji su potrebni poduzećima kako bi ostvarili svoju svrhu i misiju. Poduzeće nudi kreiranje programa vezanih za isplatu osnovnih plaća, osnovnih i dodatnih poticaja, kompenzacija i ostalih oblika direktnog ili indirektnog isplaćivanja koji podupiru kulturu, strategiju i ciljeve poduzeća.

Fokus prilikom upravljanja organizacijom je održivost, društveno korisni utjecaj, te usklađenost misije i strategije. Zaposleni u poduzeću imaju veliko iskustvo koje je proizašlo iz osnivanja i rada u neprofitnim organizacijama poput „Realize Impact“<sup>71</sup> i „Friends and Families United to Support Education“<sup>72</sup>. Jedno od obilježja djelovanja Compensation Venture Group-a jest i aktivno sudjelovanje i rad sa profesionalnim organizacijama koje potiču i promoviraju odgovorno poslovanje poput „Network for Business Innovation and Sustainability“<sup>73</sup>.

Svoju misiju da stvaraju pozitivan utjecaj ostvaruju i sudjelovanjima na različitim konferencijama i događanjima diljem svijeta. Social Purpose Corporation je organizacija usmjerena na ostvarivanje profita sa namjerom da promovira pozitivne kratkoročne i dugoročne efekte korporativnih aktivnosti uz poštivanje zaposlenih,

---

<sup>71</sup>Realize Impact – Shvatimo važnost utjecaja

<sup>72</sup>Friends and Families United to Support Education – Ujedinjeni prijatelji i obitelji za podršku edukaciji

<sup>73</sup>Network for Business Innovation and Sustainability - Umrežavanje za poslovne inovacije i održivost

dobavljača, kupaca, zajednice i okoliša. Compensation Venture Group prihvaćanjem svoje misije postala je prva Social Purpose Corporation u Washingtonu nakon stvaranja pravnog okvira u toj saveznoj državi.

Prema misiji CVG pomaže organizacijama alocirati financijski kapital poduzeća kroz isplate gotovine, kroz benefite te određene radne uvjete, a zaposlenicima i drugim radnicima kroz programe koji optimiziraju financijske i nefinancijske rezultate za obje strane. CVG investira u poduzeća sa naglaskom na društveno odgovorno poslovanje kroz inkubator koji omogućava besplatno savjetovanje poduzećima koja se nalaze u inkubatoru. CVG također nudi posebne pogodnosti u vidu smanjenja cijena za startup-ove koji žele poslovati društveno odgovorno te za poduzeća u nastanku.

Poduzeće posluje sa naglaskom na<sup>74</sup>:

- Fleksibilne radne uvjete te dijeljenje profita sa zaposlenicima
- Rigorozna pravila vezana uz etičnost poslovne prakse uz odbijanje suradnje sa partnerima koji ne poštuju jednake standarde u poslovanju
- Odgovornost prema okolišu, minimiziranje korištenja papira, aktivno recikliranje, kontinuirano praćenje poslovnih praksi radi poboljšanja korištenja resursa
- Pronalazak dobavljača čiji proizvodi i usluge potiču i prakticiraju principe koji podržavaju održivi rast i razvoj
- Transparentno kreiranje budžeta, prikaz troškova i radnih sati i ostalih numeričkih pokazatelja.

Compensation Venture Group posjeduje B-Corp certifikat od 2013.godine i upravo to je još jedna od potvrda njihovog dobro usmjerenog poslovanja i upravljanja organizacijom. Jedinstvenost strateškog, financijskog i upravljačkog karaktera B korporacija jest taj da zahtijeva svježiji pristup naknadama, beneficijama, plaćenim slobodnim danima i drugim uvjetima angažmana. CVG ima rekord u razvoju inovativnih programa vezanih za isplatu plaća radnicima i ostalim zaposlenicima u

---

<sup>74</sup>Compensation Venture Group. (2016.) Dostupno na: <http://compensationventuregroup.com/>

poduzećima i sredinama koje podržavaju poslovni uspjeh za sve zainteresirane strane<sup>75</sup>.

Poduzeće je aktivno uključeno u savjetovanja i nadzor poduzeća kroz programe koji omogućuju besplatno korištenje usluga kroz konferencije, seminare, webinare i klasična akademska predavanja na različitim sveučilištima diljem Sjedinjenih Američkih Država i Europe.

Poduzeće je kreiralo i kurikulum MBA razine na Sveučilištu u Seattle-u te donira više od 50% zarade iz tog izvora za učenike sa invaliditetom. CVG želi pomoći organizacijama koje imaju jedinstvenu organizacijsku kulturu, strategije, kriterije zapošljavanja, menadžment filozofiju i organizacijski stil. Takva poduzeća po mišljenju stručnjaka iz CVG-a ne trebaju rješenje za svoju organizaciju tražiti u popularnim organizacijama nastojeći kopirati njihov način poslovanja jer to u njihovom slučaju neće funkcionirati. Potreban im je jedinstveni pristup koji upravo CVG smatra da može pružiti.

Jedna od specifičnosti koju promiču u CVG-u jest i nejednako plaćanje i vrednovanje rada članova tima. Smatraju da članovi tima na istom poslu i istoj poziciji nužno ne doprinose jednako poslovanju u organizaciji i to je potrebno prepoznati kroz individualno vrednovanje na temelju kojeg se radi plan naknade za zaposlene. Jedna od temeljnih pretpostavki Compensation Venture Group-a jest da si organizacije mogu priuštiti plaćanje svojih zaposlenika po većim tarifama te i dalje uspješno balansirati interese dioničara.

U odjelu za upravljanje u CVG-u fokusirani su na odgovornost i transparentnost organizacije. Izazovi upravljanja CVG organizacijom jesu misija organizacije, uključenost dionika i povrh svega poslovna politika i praksa organizacije. Važan je utjecaj koji organizacija ima na zajednicu, kao i uključenost u lokalnu zajednicu. Proizvodi i usluge su dizajnirani kako bi odgovorili na pitanja i riješili probleme vezane za pristup osnovnim uslugama, zdravstvu, obrazovanju i ekonomiji zajednice.

---

<sup>75</sup> B korporacije.(2016.) Dostupno na: <http://bcorporation.eu/community/compensation-venture-group-spc>

Transparentnost i povjerenje jedan su od najvažnijih faktora i stoga je važno upoznati zaposlenike sa razlikama u isplati plaća na temelju individualnih doprinosa čak i ako rade u timovima te imaju očekivanja jednakih plaća. Upravo sa ovim informacijama potreban je oprez kako se organizaciji ne bi nanijela šteta.

#### 4.4. L3C: Inter Sector Partners

Slika 7. Logo Inter Sector Partners



Izvor: Inter Sector L3c, 2017.

Inter Sector Partners, L3C, je društveno odgovorna, nisko profitna poslovna organizacija s ograničenom odgovornošću iz Colorada<sup>76</sup> osnovana 2009. godine. Organizacija je osnovana s uvjerenjem da neprofitne, profitne i vladine organizacije mogu djelovati i raditi zajedno te učiti jedni od drugih i da jedina prava mogućnost za kreiranje boljeg svijeta proizlazi upravo iz kombiniranja i zajedničkog rada na društvenom, okolišnom i ekonomskom polju. Društvena misija organizacije jest pomoć neprofitnim organizacijama kako bi postale samostalnije i održive te profitnim organizacijama kako bi postale više društveno odgovorne. Organizacija posluje sa vladinim agencijama kako bi podupirala različite zajednice.

Inter Sector Partners usluge uključuju:

- Kreiranje strategije i razvoja društvenog poduzeća
- Strateško planiranje

---

<sup>76</sup>Colorado – savezna država u Sjedinjenim Američkim Državama

- Planiranje održivog razvoja
- Poslovno planiranje
- Marketing i komuniciranje
- Planiranje i implementacija društvenog aspekta poslovanja
- Strateška partnerstva
- Razvoj poslovnih planova
- Razvoj sponzorstva
- Fund raising planiranje

Inter Sector Partners svoje poslovanje temelji na konzultantskoj filozofiji koja vodi uspješnom postizanju ciljeva klijenata. Iako samo poduzeće nudi konzultantske usluge, više se teži poticanju promjena i kreiranju strategija ostvarivanja ciljeva klijenata tako da ih se potakne da ga sami kreiraju. Na taj način klijent uči kako riješiti problem što je jako korisno za buduće poslovanje.

Individualno se pristupa svakom klijentu jer svaki klijent (tj. organizacija kojoj pomažu) ima drugačije ciljeve, dinamiku, želje i pristupe. Uspjeh svojih klijenata u poduzeću smatraju svojim uspjehom bez obzira o kakvom se izazovu radilo te sa velikim zadovoljstvom nakon odrađenog posla svoje klijente ostavljaju sa više znanja i sposobnosti za samostalni nastavak poslovanja. Na svojim internetskim stranicama naglašavaju važnost dijeljenja znanja i korisnih informacija te iskustava kako bi svima bilo bolje. Posebnu važnost stavljaju na strast u životu, ali i poslovanju kao pružatelju smisla života i rada. Čvrsto vjerovanje u životne vrijednosti u društvu i poslovanju naglašavaju kao ključno. Standardi ponašanja, bilo pisani ili ne pisani, nastali su iz vrijednosti i vjere u određene vrijednosne sustave.

Inter Sector Partners prihvaća i promiče vrijednosti uz cijenu odbijanja suradnje sa organizacijama i potencijalnim partnerima koji te vrijednosti ne poštuju. Usprkos svakodnevnim promjenama u poslovnom svijetu na globalnoj razini vrijednosti su ovom L3C poduzeću konstanta i ne mijenjaju se sa vremenom ili različitim uvjetima.

Da su Inter Sector Partners-u ciljevi misije ispred ostvarenja profita pokazuje i njihova želja da im klijenti budu inspirirani i uzbuđeni oko onoga što rade te da se taj

entuzijazam proširi i na dioničare, donatore, kupce, dobavljače, zaposlenike i sve osobe koje na bilo koji način dolaze u kontakt sa organizacijom. U poduzeću su uvjereni da za sve uvijek postoji inovativniji i bolji način djelovanja te su fleksibilni u svom pristupu rješavanja problema. U poduzeću se prakticira odgovorno preuzimanje rizika i prilikom rada uvijek pregledavaju i analiziraju situaciju iz svih mogućih perspektiva prije nego pokleknju naslućivanju i preporukama koje sa sobom nose rizik koji se može umanjiti dobrim pristupom. Vlasnici naglašavaju da se ne boje vlastitih pogrešaka jer iz njih uče, kao i iz pogrešaka ostalih. Ono što se trude jest izbjeći ponavljanje grešaka koje su se dogodile.

U poduzeću su otvoreni za ideje koje direktno ili indirektno mogu osigurati korisnost klijentima ili vlastitoj kompaniji. Iz iskustva smatraju da su ideje koje se rađaju slučajno često najefektivnije.

Kao način komuniciranja sa svojim partnerima i klijentima odabrali su direktnu, čistu i jasnu komunikaciju koja je iskrena, hrabra i pouzdana. Iako navedeno može pružiti dojam oštine, u Inter Sector-u poštuju poslovne i osobne situacije koje mogu utjecati na poslovanje i trude se biti fer u svom odnosu sa svima s kojima imaju kontakt. Budući da postoji veliki broj konzultantskih organizacija svjesni su da vitalnost njihovog poslovanja ovisi o osiguranju jedinstvene, ciljane usluge u određenom vremenskom roku te postavljene kvalitete i konkurentske cijene.

Tijekom rada s klijentom teže prijenosu znanja kako bi u tom istom klijentu dobili efektivnog poslovnog partnera jer što više znaju više žele znati i postaju sve efektivniji. Kao što je već spomenuto u Inter Sector-u se ne prihvaća svaki posao koji dođe pred ovo poduzeće. Potrebno je povjerenje u klijenta, u njegov proizvod i uslugu te u njihove vrijednosti. Sa željom da se posvete klijentu maksimalno i onako kako uistinu žele često si ograniče broj klijenata kako bi svoj posao odradili savjesno, odgovorno i uspješno. Komunikacija sa klijentom od ključne je važnosti, prema riječima voditelja Inter Sector-a, koji smatra da kada komunikacija postane loša, cijeli projekt postaje upitan i lako propada. Kao kompanija koja se pridržava svojih principa i obećanja jako im je bitna iskrenost i povjerenje te imaju visoka očekivanja od svih sa kojima surađuju. Potpuno zadovoljstvo kupaca je ono čemu se teži u Inter Sector-u te im se maksimalno nastoji izaći u susret. Društvena odgovornost igra važnu ulogu

u svemu što se radi u Inter Sector-u te nastoje biti prepoznati kao društveno važna organizacija zajednici u kojoj djeluju, ali i šire<sup>77</sup>.

Inter Sector Partners, L3C, je društveno odgovorna, nisko profitno poslovna organizacija s ograničenom odgovornošću. Njihovo upravljanje temeljeno je na strateškom planiranju, na odgovornosti prema zajednici, kupcima i partnerima. Njihov temelj nije baziran na visokim profitima, već na striktno važnim dobrim poslovnim odnosima i odnosima s okolinom. Nastoji biti transparentna, kreativna i inovativna u svojem upravljanju što ostvaruje kroz zajedničku suradnju profitnih, neprofitnih i vladinih organizacija, kroz individualni pristup svakom klijentu te kroz stvaranje povjerenja između organizacije i klijenta kako bi i jedni drugi došli do što efektivnijeg rezultata za obje strane. Pružanje pomoći i savjeta profitnim i neprofitnim organizacijama u zajednici ostvaruju kroz:

- Planiranje ( Strateški planovi, Politika istraživanja i razvoj, Godišnji planovi rada, Marketing i komunikacijski planovi)
- Razvoj partnerstva
- Procese angažiranja zajednice
- Dodjele financijskih potpora

#### **4.5. CIC: Bookdonors**

Slika 8. Logo Bookdonors



Izvor: Bookdonors Co, UK, 2017

Škotski Community Interest Company imena Bookdonors redefinirao je prodaju knjiga i dao joj novo značenje vezano uz društvene i ekološke promjene. Na prvi pogled

---

<sup>77</sup>Inter Sector Partners. (2016.) Dostupno na : <http://www.intersectorl3c.com/>



Bookdonors, kao korporacija društvenog interesa, jednostavno prodaje knjige kako bi prikupila novac za dobrotvorne svrhe. Međutim, Bookdonors više je od toga. Nastala 2005.godine ova organizacija pronašla je način da pretvori neiskorištene i neželjene knjige u imovinu koja ima svoj vlastiti povrat vrijednosti i to sa tri aspekta.

Model poslovanja Bookdonors-a prilično je jednostavan. Bookdonors prima donacije korištenih knjiga od dobrotvornih organizacija, knjižnica i drugih organizacija te ih prodaje na internetu posredstvom Amazona ili AbeBooks web stranice. Neiskorištene, tj. neprodane knjige odlaze na recikliranje.

U poduzeću naglašavaju da 100% njihove prodaje odlazi na ispunjenje misije, a ona se odnosi na:

1. Omogućavanje fleksibilnog zaposlenja
2. Pomoć u zaštiti okoliša
3. Osiguranje dodatnih prihoda različitim dobrotvornim neprofitnim organizacijama

Od prodanih knjiga jedna četvrtina novca odlazi dobavljaču knjiga te pomaže prikupljanju novca za njegove namjene (ekonomski aspekt). Tone knjiga redistribuiraju se na ovaj način (ekološki aspekt) te je od 2008.godine do 2011.godine zbrinuto preko 1,500 tona knjiga što je uštedjelo 1,249 tona emisije CO2 u okoliš. Bookdonors osigurava trening i zaposlenje osobama sa invaliditetom i dugoročno nezaposlenima (socijalni aspekt). Trećina osoba zaposlenih u Bookdonors-a registrirani su kao osobe sa invaliditetom i poteškoćama, a preko 80% ih je bilo dugoročno nezaposleno. Godišnji promet Bookdonors-a je 8 500 000 kn, sa povratom dobrotvornim organizacijama u iznosu od 2 000 000 kuna.

Bookdonors je od samog osnutka jasno isticao da želi raditi kao profitno poduzeće stoga je i osnovano kao CIC. Vlasnik Bookdonors-a prije ovog pothvata radio je u multinacionalnim kompanijama te je htio nastaviti raditi u organizacijama koje ostvaruju profit, ali sa jasnim društvenim i okolišnim ciljevima. CIC poslovni model mu upravo to osigurava te može koristiti svoje znanje i iskustvo koje je stekao radeći u profitnoj organizaciji.

Ovaj poslovni model nudi najbolje od oba svijeta (profitnog i neprofitnog poslovanja) osobi koja želi biti dio tradicionalnog poslovnog svijeta uz istovremeno nesebično

pomaganje zajednici. Iako je Bookdonors nastao sa idejom pomoći financiranja dobrotvornih neprofitnih organizacija, najveće dostignuće Bookdonors-a je ono na društvenoj razini, tj. stvaranje zaposlenja za one kojima tržište rada ne nudi posao. Upravo svjedočenje promjenama u životu tih ljudi daje najveći smisao svega što Bookdonors nudi. Politika zapošljavanja ove CIC organizacije jest da svaki zaposlenik dobiva pravednu plaću za pošteno odrađene radne dane, kao i to da su:

- Svi zaposlenici jednaki
- Svaki zaposlenik je plaćen iznad minimalne plaće koju je odredila država obzirom na svoju dob
- Svi zaposleni iznad 25 godina plaćeni su iznad minimalca koji je odredila država
- Svaki zaposlenik ima pravo na pauzu za ručak kao i pravo na dvije kratke plaćene pauze na dan
- Nitko od zaposlenih ne radi više od 40 sati tjedno, a najviše rade u prosjeku 36.5 sati.

Iako je posao od samog početka dobro napredovao, 2013.godine Social Investment Scotland<sup>78</sup> investirao je 1 750 000 kn u proširenje poslovanja. Upravo ta investicija pomogla je dodatnom zapošljavanju, nabavi potrebne opreme i izgradnji dodatnih prostora za skladištenje knjiga. Ovakvo uspješno poslovanje nikako nije prošlo neprimijećeno te je Bookdonors 2010.godine uvršten na 6.mjesto liste 100 najboljih društvenih poduzeća u Ujedinjenom Kraljevstvu, a u Škotskoj je smješten na 2.mjesto 2011.godine. Osim zaposlenih, u Bookdonorsu konstantno se obučavaju i volonteri. Međutim, zaposlenje je moguće samo onima za koje na tržištu rada nema mjesta, a to su najčešće osobe sa invaliditetom ili zaostatkom u razvoju. U poduzeću se radi timski i sav trud zaposlenih pošteno se vrednuje, a ponos djelatnika na uspješno obavljanje posla omogućuje im osobni razvoj i rast. Bookdonors podržava niz lokalnih grupa te donira knjige školama kao i drugim ustanovama.

Bookdonors je poduzeće koje se bavi prodajom knjiga, ali u dobrotvorne svrhe. Upravljanje je temeljeno na zadovoljenju zajednice, povećanju zaposlenosti (zaposlenju osoba s invaliditetom kao i dugoročno nezaposlenih osoba, pružanje

---

<sup>78</sup>Social Investment Scotland – Škotski društveni investitori

mogućnosti zaposlenja mladim ljudima koji tek ulaze u svijet biznisa, s podrškom raznih edukacija), razvoju i rastu kao i na društvenoj odgovornosti, na ulaganju u razvitak kako bi se u potpunosti zadovoljili osnovni elementi, odnosno kako bi se trgovinom rabljenih knjiga očuvao okoliš, pomoglo ljudima te pomoglo siromašnima i ugroženima kroz razne donacije u dobrotvorne svrhe. 100 % prihoda od njihove prodaje koristi se za ispunjenje društvene misije, a to je<sup>79</sup>:

- Osiguranje fleksibilne prilagodljive mogućnosti zapošljavanja
- Zaštita okoliša
- Osiguranje dodatnih prihoda za donacije u dobrotvorne svrhe

Do ispunjenja misije dolaze na način da pružaju mogućnost zaposlenja osobama kojima je teže dobiti posao, podržavaju i zapošljavaju osobe s invaliditetom te recikliraju neželjene knjige.

---

<sup>79</sup>Bookdonors. (2016.) Dostupno na: <https://www.bookdonors.co.uk/>

## 5. Budućnost hibridnih poslovnih modela

Gledanje unaprijed nikada nije lako, pogotovo ako se radi o prioritetima poduzeća i načinu poslovanja. Svakodnevno svjedočimo brzom razvoju tehnologije, promjenama u svjetskoj ekonomiji i svemu što nosi globalizacija. Rad na novim idejama uz održivi rast i smanjenje ekološkog otiska postaje sve veći izazov. Činjenica je da je sve više Benefit organizacija u svijetu te je primijećen rast društvenog poduzetništva.

Neki indikatori pokazuju na moguće smjerove prema kojima bi se ovaj trend mogao kretati, no samo će vrijeme pokazati kako će budućnost društveno odgovornih poduzeća izgledati. Jedan od izazova, i to prvi, društveno odgovornim poduzećima jest usklađivanje željenog maksimiziranja profita sa društvenom odgovornošću. Rastom pritiska utjecajnih skupina upitno je koja će zanimanja biti tražena u budućnosti na ključnim mjestima u poduzećima. Menadžeri koji su do sada zapošljavani na vodeće pozicije s ciljem maksimiziranja profita, a ne socijalne odgovornosti i korisnosti, bit će u nezavidnoj situaciji kada se od njih bude zahtijevalo osiguranje društvene odgovornosti, ali ne uz znatno veće dodatne troškove. Zanimljivo je pratiti situacije u kojima je želja za profitom i društveno odgovornim poslovanjem izjednačena te ostaje vidjeti da li se povećanjem profita zapravo automatski povećava i društveno odgovorno ponašanje i dobar utjecaj ili su te dvije strane ipak nepomirive.

U svom klasičnom i provokativnom eseju Milton Friedman (1970.) tvrdi da je društvena odgovornost korporacija poslovanje s ciljem povećanja profita te interesa dioničara i njihovih želja koje su koncentrirane na ostvarenje što veće dobiti u skladu s osnovnim pravilima društva utjelovljenih u pravnim aktima i etičkim običajima. Milton Friedman je izjavio da je jedna i jedina društvena odgovornost poslovanja korištenje svojih resursa i uključivanje u aktivnosti namijenjene povećanju profita sve dok su takve aktivnosti u skladu s pravilima igre, tj. konkuriranje na otvorenom i slobodnom tržištu bez prijevare<sup>80</sup>. Uz takvo poslovanje zaposlenici uživaju dobre uvjete rada, plaću koja im osigurava dobar životni standard i kada se to projicira na veći dio stanovništva ne utječe li se tako zapravo na društvo u cjelini i na njegovu

---

<sup>80</sup> Baron D. (2005.) Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Graduate School of Stanford Business*. Research Paper, no.16, str.2. Dostupno na: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/corporate-social-responsibility-social-entrepreneurship>

dobrobit? Pitanje je samo je li to dovoljno. Sa dovoljno financijskih sredstava pojedinac može sam odlučiti želi li poduprijeti neku humanitarnu organizaciju ili dobrotvornu akciju i na taj način posredno poduzeće ipak pozitivno utječe na društvo.

Trebaju li se države svojim regulativama uplitati u obujam društveno odgovornog segmenta poslovanja pojedinog poduzeća ili ostaviti tu odluku samom poduzeću? Mišljenja o ovom pitanju uistinu su različita. Moguće je da će se vlade u budućnosti morati uplitati u poticanje društveno odgovornog ponašanja privatnog sektora. Vlade bi to mogle činiti kroz osiguravanje informacija, podršku umrežavanja i slične mjere. Mnogi vjeruju da će se uspostaviti obvezni minimum u okviru kojega poduzeća moraju izvijestiti javnost o svom utjecaju na društvo i okoliš, i to najvjerojatnije uz kontrolu treće strane. Ukoliko država odredi minimum, tada ostaje na poduzeću da odluči želi li ostvariti samo taj minimum ili uistinu želi iskoristiti svoj potencijal kao društveno odgovorno poduzeće.

Država bi mogla poticati stvaranje klastera koji bi spajali znanje o društveno odgovornom poslovanju, istraživanje i razvoj te poslovno umrežavanje. Na taj bi se način moglo kreirati tržište temeljeno na društvenim i okolišnim kriterijima. Neke bi vlade u budućnosti mogle donijeti odluke o društveno odgovornom poslovanju na način da izađu poduzeću u susret u vidu poreznih olakšica, poticaja, poticanja stranih investicija i slično. Međutim, pravila u ovim slučajevima nema i na vladama je da same odluče koje mjere poticaja žele koristiti ili na koji način obvezati poduzeća da misle dalje od svog profita. Postoji mogućnost da velike internacionalne institucije poput Svjetske Banke odluče dati svoj doprinos društveno odgovornom poslovanju vlastitim primjerom društveno odgovornog poslovanja, ali svakako i poticanjem poduzeća da se okrenu toj pozitivnoj promjeni.

Pesimistično je stajalište da je sav trud društveno odgovornih poduzeća uzaludan jer globalno promatrajući nema značajnih promjena. Mnogi smatraju i smatrat će i dalje da mnoga poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama posluju društveno odgovorno radi imidža, tj. da ulažu minimalne napore u društveno odgovorno poslovanje kako bi mogli iskoristiti „etiketu“ odgovornog poslovanja koju im ono pruža, a zapravo nisu nikada imali namjeru pokušati djelovati izvan zadanog minimuma.

Pesimistične su i tvrdnje da je društveno odgovorno poslovanje teško mjerljivo i da se zapravo ne mogu odrediti mjerila koja mogu jasno i točno reći što društveno odgovorno poslovanje jest i koji je njegov utjecaj. Već danas vidljivo je da značajan broj poduzeća, neovisno o strukturi i poslovnom modelu, smatra da je u njihovom strateškom interesu uključiti elemente održivog razvoja i brigu o društvu i okolišu. Situacija u svijetu, i to ne samo u ekonomskom smislu, ukazuje na krizu kapitalizma u kojem nedostaje povjerenja te društvene odgovornosti i upravo tu nalazi se potencijal da se ponovno definiraju uloge poduzeća u vidu šireg društva.

Povratkom izgubljenog povjerenja i brigom o društvu moguće je povećati profite poduzeća što će povećati njihovu želju za dodatnim ulaganjem u društveno odgovorno poslovanje. Kriza globalnog tržišta zahtjeva transparentnost što jednako tako ima dodirnih točaka sa društveno odgovornim poslovanjem. Danas smo svjedoci da svako poduzeće i organizacija sama treba pronaći način za ostvarenje pozitivnog društvenog utjecaja zbog specifičnosti i jedinstvenosti funkcioniranja organizacije.

Povećanjem broja poduzeća koja u svoje poslovanje uključuju društveni aspekt povećava se međusobna konkurencija i natjecanje upravo u području odgovornog poslovanja tako da je moguće očekivati i relativno brzi razvoj novih metoda za poboljšanje učinaka koje ona imaju. Vrijeme će pokazati je li društveno odgovorno poslovanje poduzeća zapravo novi način interakcije između poslovanja i društva. Ova vrsta kontakta mogla bi biti oblikovana praksom, a ne donesenim pravilima jer je zapravo vrlo teško postaviti pravila za društveno odgovorno poslovanje. Ono što je danas svakako drugačije nego prije desetak godina jest utjecaj utjecajnih skupina poput borca za ljudska prava, prava životinja, „zelenih“ i sličnih organiziranih grupacija koji zahtijevaju promjenu načina poslovanja prema etičnijem i boljem načinu poslovanja za više različitih dionika. Dionici su sve osobe koje na bilo koji način utječu i na poslovanje i na koje poslovanje utječe. To su: dioničari, kupci, dobavljači, nevladine organizacije, vlade, poslovni partneri, odnosno svi koji na neki način imaju veze s poslovnim procesima poduzeća. Definicijom dionika čini se prvi korak, jer na taj način eliminiramo nebitne od bitnih utjecaja na posao. Neka poduzeća već idu do te mjere da dionike uključuju u rad poduzeća bilo u fazi razvoja proizvoda, inovacija tehnologije proizvodnje ili rješavanja različitih problema.

Sa ovim predviđanjima ne slažu se tradicionalniji poslovni ljudi i upravitelji koji smatraju da jedna osoba na visokoj poziciji treba donositi odluke bez ikakvih utjecaja. Bez obzira na to koliki utjecaj bio na strani dionika oni vole osjetiti da je poduzeću stalo do njihovog mišljenja i pomoći. Jedna od prednosti ovog modernog doba i razvoja tehnologije jest konstantna dostupnost informacija o poduzeću i dionicima te oni očekuju pošteno tretiranje sa poštovanjem. Koliko je poduzećima drago da je tome tako ostaje nam vidjeti. Većina poduzeća koja ima profile na društvenim mrežama upravo radi ove konstantne dostupnosti velikog broja ljudi njihovoj stranici zapošljava dežurne članove organizacije u službama za korisnike kako bi pravovremeno mogli reagirati na komentare i potencijalne negativne objave korisnika.

Moć društvenih medija danas je jača nego ikada. Potrošači i kupci osjećaju da su ih poduzeća, a osobito ona koja naglašavaju važnost dobre društvene prakse, dužna tretirati sa poštovanjem jer su svjesni da o njima i njihovom mišljenju koje nesebično dijele s drugima izravno utječu na poslovanje poduzeća. Korporacije koje vode brigu o društvenoj odgovornosti danas bez trenutka dvojbe zapravo na svojim proizvodima i uslugama naznačuju da posluju društveno odgovorno što pozitivno utječe na njihovo poslovanje, dok istovremeno stavlja određeni pritisak na ostala poduzeća bilo da oni žele ili ne žele poslovati društveno odgovorno. Koliki je zapravo utjecaj društveno odgovornih kompanija na glavne svjetske probleme i je li njihov utjecaj uopće osjetan na globalnoj razini? Svejedno, mnoge kompanije posluju i poslovati će društveno odgovorno jer svima nam je poznato da trebamo pomoći kome možemo u našem okruženju bilo da se radi o poslovanju ili osobnom životu.

Upitno je također kako će izgledati poslovne škole i fakulteti ako će se fokus pomaknuti sa čiste profitabilnosti. Je li potrebno mijenjati kurikulare te obrazovati više potencijalnih društvenih poduzetnika ili je dovoljno uvesti i pojačati važnost kolegija poput Poslovne etike gdje bi se naglasak svih pravila poslovanja gledao kroz prizmu poslovne etike obzirom na rastući trend i činjenicu da mladi studenti poslovnih škola sve manje imaju viziju sebe u velikoj korporaciji u poslovnom odijelu, a sve više se vide kao slobodnog poduzetnika koji na manji ili veći način utječe na neki od društvenih problema.

Godinama u javnosti pratimo novosti vezane uz negativne klimatske promjene. Smanjenje kvalitete zraka, vode i hrane povećava osjetljivost kupca o tome što kupuje i što konzumira. Klimatske promjene i smanjenje kvalitete života utječe na zdravlje čovjeka te on počinje malim koracima pomagati na način da se informira o načinima proizvodnje proizvoda koje kupuje te zbog brige za budućnost kvaliteta postaje važnija od kvantitete ukoliko ima financijskih mogućnosti koje mu pružaju mogućnost izbora u ovoj situaciji. Jedno od pitanja koje se postavlja je i što će biti sa tvornicama multinacionalnih kompanija u siromašnim i zemljama u razvoju. Opće je poznato da su uvjeti rada u većini slučajeva neljudski, da se ugrožava okoliš i zdravlje ljudi, samo je pitanje vremena kada će koja velika korporacija koja na taj način posluje dobiti medijsku pažnju pa će se morati pozabaviti pronalaskom drugačijeg rješenja za svoje velike proizvodnje. Kupci i potrošači iznimno su osjetljivi na nepravdu i sama naznaka zlorabe radne snage kroz na primjer dječji rad, mito i korupciju, iskorištavanje prirodnih resursa i slično čini ih iznimno strastvenima u borbi za svoja i tuđa prava. Može se reći da već neko vrijeme traje potraga za „Hibridnim idealom<sup>81</sup>“ pogotovo kod teoretičara i profesora na sveučilištima gdje se pokušava definirati organizacija koja bi u potpunosti integrirala društvene vrijednosti i profitabilnost kroz jednu strategiju. Kao krajnji efekt ovog ideala kreirao bi se ciklus profita i re-investiranja koji bi utjecali na društvenu misiju na način da se rješavaju problemi na većim razinama od organizacijskih.

U hibridnom poslovnom modelu, neprofitna i profitna organizacija su povezane. U određenim slučajevima jedna je podružnica drugoj dok su u drugim slučajevima ta dva odvojena pravna subjekta vezana dugoročnim ugovorima u kojima jedan pravni subjekt ispunjava osnovnu potrebu drugog i obrnuto<sup>82</sup>. Klasični primjer takvog hibridnog modela je između ostalih Mozilla Corporation. 2005.godine neprofitna zaklada Mozilla Foundation formirala je profitnu podružnicu, Mozilla Corporation,

---

<sup>81</sup> Battilana, J. et.al. (2012.) *In search of the Hybrid ideal*. Stanford Social Innovation Review. Dostupno na: [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

<sup>82</sup> Inc. (2011.) *The Social Entrepreneurship Spectrum: Hybrids. It's very complicated, but you can link together a nonprofit and a for-profit. Here's how*. Izvor: <https://www.inc.com/magazine/20110501/the-social-entrepreneurship-spectrum-hybrids.html?nav=related>



kako bi podnijela ogroman rast Firefox internet preglednika. Sada, profitna korporacija zarađuje oko 104 milijuna dolara godišnje od ugovora o podjeli prihoda s partnerima poput kompanije Google i Yahoo. U međuvremenu, neprofitna zaklada Mozilla Foundation, koja je i jedini dioničar korporacije, bavi se razvojem open-source softvera i generira više od 222.000 dolara u dobrotvorne svrhe.

Hibridni poslovni modeli najbolje funkcioniraju kada profitne organizacije trebaju pomoć u aktivnostima vezanim za dobrotvorni rad, odnosno u upravljanju filantropijom i kada svaki od poslovnih subjekata treba nešto što je ponuđeno drugom te na taj način koriste prednosti koje su im dane na raspolaganje.

Budući da se radi o dva pravno odvojena poslovna subjekta, profitna podružnica često ima veću fleksibilnost od neprofitne organizacije. Razni su izazovi u upravljanju hibridnim poslovnim modelima koji su sami po sebi dosta komplicirani. Takvi poslovni modeli zahtijevaju odvojene odbore i menadžment obzirom da promjena u vodstvu može signalizirati sukob interesa. Svaki poslovni subjekt oporezovan je kao da su neovisni jedan o drugom. Neprofitne organizacije oslobođene su plaćanja poreza na dohodak, kao i poreza u državnim i lokalnim jedinicama u kojima je odobren njihov status oslobođenja od plaćanja poreza. Profitne organizacije oporezuju se prema svojim korporativnim strukturama.

## 6. Zaključak

U današnjem poslovnom svijetu, osim želje za uspješnim poslovanjem sve više je primjera poduzetnika i menadžera koji osim stvaranja profita žele razvijati društvene vrijednosti i prilikom svakodnevnog poslovanja brinuti o dobrobiti zajednice i ekologije. U klasičnim modelima takve organizacije bile su neprofitne organizacije i udruge, a danas su to hibridne poslovne organizacije koje susrećemo na različitim dijelovima svijeta.

U određenim djelatnostima i spomenutim primjerima hibridni modeli funkcioniraju, ali svakako postoje različite prepreke njihovom poslovanju koje utječu na sposobnost hibridne organizacije i njezinih upravitelja da se „smjeste“ u zoni između profitnog i neprofitnog sektora. Jedan od najvećih izazova s kojima se hibridni modeli susreću danas i što će biti aktualno još neko vrijeme jest pravna struktura hibridnih organizacija koja je različita u zemljama gdje hibridni modeli i postoje. Ukoliko pravna struktura nije jasna, poduzetnik neće znati treba li registrirati organizaciju kao profitnu i prodavati proizvode i usluge kupcima te plaćati porez. Uz tržišnu borbu sa konkurentima pretpostavlja se da neće imati dovoljno vremena za brigu oko društvenih problema. Hibridni modeli koji su prvotno registrirani kao neprofitni nemaju mogućnost dolaska do profita od tržišta jer njihova svrha postojanja nije ostvarivanje zarade. Upravo iz tog razloga postoje hibridni oblici poslovanja gdje se registriraju dvije pravne osobe – jedna od njih kao profitna, a druga neprofitna. Iako neke hibridne organizacije posluju na takav način, poslovanje hibridnih modela nastoji se olakšati i to putem legaliziranja različitih poslovnih modela poput L3C, Benefit korporacija i SPC korporacija – u Sjedinjenim Američkim Državama te CIC organizacijama u Ujedinjenom Kraljevstvu.

Osim pravnog oblika bitno je i pitanje financiranja jer u pravilu postoje jednostavni načini kako doći do izvora financiranja ukoliko je organizacija profitna ili neprofitna te u većini slučajeva ne postoji posebna opcija za hibridne modele.

Iako su Benefit korporacije i L3C najpoznatiji oblici te postoje stotine hibridnih organizacija u Sjedinjenim Državama, većina saveznih država nema postavljene standarde i okvire za osnivanje hibridnih modela poslovanja koji povezuju profitni i

neprofitni sektor i to je vjerojatno najveći izazov. Poduzetnici doslovno mogu promatrati kako uspješno posluje jedna od Benefit korporacija ili L3C poduzeća, a sami ne mogu započeti sličan posao ako pravni okviri još nisu postavljeni u državi u kojoj se oni nalaze. Najbolji način za proširenje ovih modela u više država Sjedinjenih Američkih Država, ali i zemalja svijeta je upravo širenje primjera dobre prakse spomenutih modela. Na taj način poduzetnici mogu pokazati interes za slične ili iste oblike poslovanja čije formiranje mogu potaknuti i „tražiti“ od svojih država.

Kada govorimo o dostupnim okvirima, unutar okvira tradicionalnih korporacijskih struktura, menadžeri su se uglavnom bazirali na maksimiziranje profita u granicama koje zakon dopušta pa ponekad i na štetu društvenih i etičkih normi ponašanja. Upravo taj način poslovanja sa fokusom na sami profit pokazao se nedovoljnim u očima potrošača, ali i samih menadžera koji su s vremenom odlučili uvesti neke promjene u način na koji upravljaju poduzećem. Da bi poduzeće postalo Benefit korporacija mora imati dvostruku svrhu generiranja društvenog dobra za sve dionike (poput zajednice, okoliša, zaposlenika, dobavljača, kupaca) i za dioničare za koje ostvaruje profit.

U nekim državama (poput Philadelphije, SAD) Benefit korporacije i L3C imaju porezne olakšice ili su oslobođene poreza poput neprofitnih organizacija. To naravno ovisi o zakonu pojedine države te nam ostaje vidjeti kako će taj zakonski okvir izgledati jednog dana kada dođe u Hrvatsku. L3C (*Low-profit limited liability company*), hibrid između neprofitne i profitne organizacije također ima pravne okvire i zaštitu. L3C mora primarno imati dobrotvornu svrhu dok mu je sekundarni cilj stvaranje profita. Za razliku od tradicionalnih neprofitnih i dobrotvornih organizacija, dioničari L3C-a imaju pravo na raspodjelu dobiti ukoliko ju ostvare.

Javne koristi koje se postižu trebale bi biti u fokusu interesa poduzeća te mjerene od nepristrane treće strane. Što se tiče Benefit korporacija, one također imaju odgovornost prema transparentnosti i upoznavanju javnosti sa onime što rade i to putem Benefit izvještaja kojeg moraju izraditi unutar 120 dana od završetka fiskalne godine. Taj izvještaj mora pojašnjavati kako se postižu dobrobiti za društvo uz godišnja financijska izvješća.

Najčešća pitanja koja se postavljaju kada je riječ o hibridnim organizacijama jesu kako menadžeri balansiraju ciljeve ostvarivanja profita sa društvenim ciljevima. Upitno je da li je važnije prvo osigurati određeni povrat kapitala prije fokusiranja na ostvarenje društvenih ciljeva ili je u redu ostaviti investitore sa malim povratom sredstava (ili nikakvim) u odnosu na uloženi kapital sve dok se društvena svrha ispunjava.

Hibridne organizacije trude se zadržati fokus na svojoj misiji. U ranijim fazama pokretanja poslovanja strast i predanost poduzetnika može jako motivirajuće utjecati na radnike. Ukoliko organizacija krene ubrzano rasti pretpostavka je da će upravljanje organizacijom biti sve izazovnije jer utjecaj poduzetnika opada, poslovna kultura slabi i to se negativno odražava na poslovanje. Sigurno je da se stvaranjem pravnih okvira i reguliranjem zakona vezanih za hibridna poduzeća pozitivno utječe na investitore kojima postaje sve važnije investirati u društveno odgovorne poslove. Društveno odgovorno investiranje postaje jednostavnije ukoliko poduzeća koja trebaju investicije imaju jasnu sliku kako žele predstaviti svoj rad, smisao i akcijski plan ostvarenja misije. Iako to na prvi pogled ne zvuči komplicirano zapravo je prilično komplicirano mjeriti društveni utjecaj poduzeća i pokazati ga investitorima kako bi oni mogli analizirati društveno djelovanje poduzeća u kojeg su ulagali ili žele uložiti svoja sredstva.

Očekuje se da veliki zahtjevi investitora za dokazivanjem poduzeća i njegovog društvenog djelovanja rezultiraju stvaranjem povezanosti između društveno odgovornog poslovanja i dioničarske pozicije te na taj način društveno odgovorno poslovanje zapravo bude ukorijenjeno u poslovno upravljanje. Poslovna suradnja ovisiti će o principima i načinima rada. Ukoliko poduzeće ulaže i trudi se stvoriti pozitivnu sliku o svom poslovanju u javnosti za očekivati je da tu sliku i trud neće ugroziti radi jednog dobavljača na lošem poslovnom glasu. Tako da je moguće očekivati i da neka manje iskrena poduzeća ulaze u aktiviranje društveno odgovornog poslovanja tj. samo radi straha da ne izgube poslovne partnere ili ne uspiju pronaći nove. I manja i velika poduzeća vjerojatno će osjetiti potrebu da u aspekte svog poslovanja uključe odgovorno poslovanje, a onda je potrebno uskladiti vlastita očekivanja i mogućnosti.

Briga za okoliš, točnije klimatske promjene, opskrbu i kvalitetu vode te njezinu dostupnost, siromaštvo, društvenu isključenost čine neke od glavnih društvenih problema koji se uvijek ističu kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju. Već neko vrijeme u poduzećima se osniva poseban segment zaposlenih koji se bavi pitanjima vezanima uz CSR (Corporate Social Responsibility). Za očekivati je da će poduzeća u idućim razdobljima još više biti prozivana kako bi se oglasila o rastućim društvenim i ekološkim problemima lokalno i globalno. Poduzeća će morati koristiti svoje resurse i utjecaj kako bi se nosili s tim problemima te će promovirati zaštitu ljudskih prava i društvene i okolišne dobrobiti. Mala poduzeća također pripadaju u ovaj vrtlog koji i od njih zahtjeva brigu o društvu i okolišu u njihovoj sferi djelovanja. Može se reći da budućnost društveno odgovornog poslovanja leži u rukama javnosti i civilnog sektora te njihovih promjenjivih očekivanja, vizija i liderstva privatnog sektora.

Ukoliko poduzeće poželi biti lider u društveno odgovornom poslovanju mora razumjeti da se tu radi o dugoročnom trendu utjecaja na društvene i ekološke probleme. Izazov je pronaći najbolju formulu za poslovanje po principima društvene odgovornosti, mjeriti utjecaj akcija poduzeća te uvijek težiti usavršavanju. Poduzetnici i menadžeri su svjesni da bez obzira koja vrsta organizacije je u pitanju, poduzeće samo po sebi je prilično živo i zahtjeva konstantna propitkivanja, poboljšanja i prilagodbe. Isto vrijedi i za društveno odgovorni aspekt u klasičnom poduzeću ili hibridnom, potrebno je pratiti što se događa i upravljati promjenama koje čekaju poduzeće kako bi mogli opstati na tržištu.

Hibridni poslovni modeli su svakako novina u poslovnom svijetu i bez obzira na izazove s kojima se svakodnevno susreću razvijaju se u pravcu koji im osigurava uspješnu budućnost. Kroz kontinuiran rad na poslovnim procesima te raznim strategijama upravljanja naposljetku će razviti takvu metodologiju rada koja neće sa sobom nositi teret sastavljen od konstantnih dilema. Najsnažnije po pitanju hibridnih organizacija jest upravo podrška javnosti koja cijeni trud i ulaganje takvih korporacija u bolje sutra, korporacije koje razmišljaju o globalnim problemima i trude se ostati zapamćene po pozitivnim rezultatima koje su njihove djelatnosti ostavile na društvo i okoliš. U svemu su odigrali bitnu ulogu i mediji jer pomoću medija je društvo postalo svjesnije problema u kojima se nalazi kao i rastućeg trenda poticanja zdravog načina

života, počevši od svog vlastitog doma. Kroz razne edukativne materijale, reklame, videozapise, internetske stranice i reportaže potrebno je konstantno isticati taj trend te obrazovati javnost o potrebi brige za ekologiju. Hibridni poslovni modeli upravo jesu sve to, ne vode se isključivo i samo profitom, dobit dioničara nije prioritet, prioritet je društvo. Potrebno je što više takvih organizacija, ali organizacija koje to zaista jesu, a ne koje su samo usvojile takav pravni status. Bitno je spomenuti da sve više mladih i općenito zaposlenih žele raditi upravo u takvim organizacijama jer hibridne organizacije ne samo da brinu o društvu i okolišu, nego su iznimno skloni svojim zaposlenicima, kao i njihovim obiteljima. Iz svega navedenog za zaključiti je da su hibridni poslovni modeli pozitivan trend u društvu te se nadamo razvoju takvih poslovnih modela u više zemalja u Europi.

## 7. Literatura:

1. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.) *Menadžment*. Zagreb, "Mate" d.o.o.
2. Badiane, K., Haigh, H. i Hoffmann A. (2012.) *Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-Profit and Non-Profit Divide*. Michigan Ross School of Business, str.7.-8. [Online] Dostupno na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1675069](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1675069) [Pristupljeno: 13. svibnja 2017.]
3. Vidović, D. (2012.) *Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, str.23. [Online] Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/611357.Davorka\\_Vidovic\\_doktorat.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/611357.Davorka_Vidovic_doktorat.pdf) [Pristupljeno: 17. svibnja 2017.]
4. Cone Communications (2013.) - *Cone Releases the 2013 Cone Communications/Echo Global CSR Study*. [Online] Dostupno na : <http://www.conecomm.com/news-blog/2013-global-csr-study-release> [Pristupljeno: 13. svibnja 2017.]
5. Ivić, P. i Grubišić, D. (2013.) *Međuovisnost društveno odgovornog ponašanja i poslovne uspješnosti*. Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti Zagreb, 7(2), str.85. [Online] Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=166399](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=166399) [Pristupljeno: 19. svibnja 2017.]
6. European Commission (2003.) *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Employment and social affairs.
7. King, A. i Bartels, W. (2015.) Godišnje KPMG internacionalno analiziranje izvješća društvene odgovornosti. [Online] Dostupno na : <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf> [Pristupljeno: 13. svibnja 2016.]
8. Robins, F. (2005) *The Future of Corporate Responsibility*. Adelaide Graduate School of Business, University of Adelaide. 4(115). [Online] Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.abm.9200125> [Pristupljeno: 13. svibnja 2017.]

9. Sertial, H. (2012.) Hybrid Entities: Distributing Profits with a Purpose. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. 17(1), Baza podataka: Business Source Complete, str.271.-272.
10. Battilana, J. et. al. (2012.) *In search of the Hybrid ideal*. Stanford Social Innovation Review. [Online] Dostupno na: [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal) [Pristupljeno: 13. svibnja 2017.]
11. Mahaffy, S. i Sorensson C. (2016.) Organizacije društvene dobrobiti. *Q Life - Znanost i umjetnost liderstva*, 1 (8), Proljeće 2016., str.122.-125.
12. B LAB (2016.) Benefit Corporations. [Online] Dostupno na: <http://benefitcorp.net/> [Pristupljeno: 11. svibnja 2017.]
13. Matuson, R. (2015.) Purposeful hiring: How to attract millennials to your work place. *Forbes*. [Online] Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/robertamatuson/2015/01/15/purposeful-hiring-how-to-attract-millennials-to-your-workplace> [Pristupljeno: 22. svibnja 2017.]
14. MILEC, D. (2016.) *B korporacije kao model poslovanja po socio – ekonomskim principima*. Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str.26.-27.; 40.
15. Kickstarter (2017.) [Online] Dostupno na: <https://www.kickstarter.com/?ref=nav> [Pristupljeno: 22. svibnja 2017.]
16. Salceda A. (2011.) *Flexible Purpose Corporation: California's New Corporate Form*. Berkeley Law - University of California. [Online] Dostupno na: <https://sites.law.berkeley.edu/thenetwork/2011/12/13/flexible-purpose-corporation-californias-new-corporate-form/#more-366> [Pristupljeno: 15. svibnja 2017.]
17. Berkeley Law - University of California (2011.) *New Corporate Forms: Flexible Purpose Corporation, Benefit Corporations and L3Cs*. [Online] Dostupno na: [https://www.law.berkeley.edu/files/bclbe/Berkeley\\_Handout\\_1182011\\_-\\_1.pdf](https://www.law.berkeley.edu/files/bclbe/Berkeley_Handout_1182011_-_1.pdf) [Pristupljeno: 16. svibnja 2017.]
18. Harris, M. i Rosenthalor, L. (2016.) *Flexible Purpose Corporations: Come January 2015, They will be Social Purpose Corporation*. Purpose Law Group. [Online] Dostupno na: <http://www.forpurposelaw.com/flexible-purpose-corporations-now-social-purpose-corporations/> [Pristupljeno: 18. svibnja 2017.]



19. Artz, N., Gramlich, J. i Porter, T. (2012.) Low-profit Limited Liability Companies. *Journal of Public Affairs*. 12(3), str.230-233. Izvor: Baza podataka: Business Source Complete
20. Cohen, R. (2014.) *Social Responsibility or Marketing Ploy? The Branding of L3Cs*. [Online] Dostupno na: [www.nonprofitquarterly.org](http://www.nonprofitquarterly.org) [Pristupljeno: 18. svibnja 2017.]
21. Community Southwork (2016.) Community Interest Companies (CICs). [Online] Dostupno na: [http://communitysouthwark.org/sites/default/files/images/Community%20Interest%20Company%20\(CIC\).pdf](http://communitysouthwark.org/sites/default/files/images/Community%20Interest%20Company%20(CIC).pdf) [Pristupljeno: 18. svibnja 2017.]
22. COMPANY LAW CLUB (2016.) Community Interest Companies (CIC). Company Law Club - A Company Law Solutions. [Online] Dostupno na: <http://www.companylawclub.co.uk/community-interest-companies-cic> [Pristupljeno: 20. svibnja 2017.]
23. Sertial, H. (2012.) Hybrid entities: Distributing profits with a purpose. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*. 17(1), Baza podataka: Business Source Complete, str.286.-290.
24. Coxon, A. (2009.) 5 Steps to Evaluating Community Projects. *Regeneration & Renewal - Haymarket Business Publications Ltd.*, 1(3), Baza podataka : Business Source Complete
25. PLUM ORGANICS (2016.) Impact Report [Online] Dostupno na: [www.plumorganics.com/wp-content/themes/plum\\_organics\\_B\\_impact\\_assessment.pdf](http://www.plumorganics.com/wp-content/themes/plum_organics_B_impact_assessment.pdf) [Pristupljeno: 20. listopada 2016.]
26. COMPENSATION VENTURE GROUP (2016.), Government UK: Community Interest companies: case studies [Online] Dostupno na: <https://www.gov.uk/government/collections/community-interest-companies-case-studies> [Pristupljeno: 13. srpnja 2016.]
27. INTERSECTOR PARTNERS (2016.) L3C vs. B - Corps: What is best for your social venture? [Online] Dostupno na: <http://www.intersectorl3c.com/blog/104163/8364/> [Pristupljeno: 15. srpnja 2016.]
28. BOOKDONORS (2015.) Annual Report 2015., [Online] Dostupno na: [www.bookdonors.co.uk](http://www.bookdonors.co.uk) [Pristupljeno: 20. srpnja 2016.]

29. Baron D. (2005.) Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Graduate School of Stanford Business*. Research Paper, no.16, str.2. [Online] Dostupno na: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/corporate-social-responsibility-social-entrepreneurship> [Pristupljeno: 22. svibnja 2017.]

## 8. Popis ilustracija

### 8.1 Popis grafikona

Grafikon	Stranica
1. 1.Povećanje broja izvještaja o korporativnoj odgovornosti po državama.....	10
2. 2.Ukupna ocjena kvalitete CR izvješća2015.godine u odnosu na 2013.godinu.....	14
3. 3.Utjecaj zaostajanja istočne Europe na ukupni pokazatelj Europe u godišnjim izvještajima.....	16

### 8.2 Popis slika

Slika	Stranica
1. Slika 1. Legalizacija novih poslovnih modela.....	3
2. Slika 2. Porast broj korporacija koje u svoje izvještaje uključuju trendove i rizik.....	15
3. Slika 3. Logo Parent Earth Inc i Parent Earth Foundation.....	45
4. 5.Slika 5. Logo Plum Organics.....	48
5. 6. Slika 6. Logo Compensation Venture Group.....	52
6. Slika 7. Logo Inter Sector Partners.....	55
7. Slika 8. Logo Bookdonors.....	58

## Sažetak

SAŽETAK: Hibridni poslovni modeli su nastali kao poseban pravni oblik koji povezuje karakteristike tradicionalnih profitnih i neprofitnih organizacija. Takvi modeli kreirani su za poduzeća i pojedince koji žele uz klasično profitno poslovanje ostaviti i trag u svijetu pozitivnim utjecajem na društvo ili okoliš. Sve više poticaji o odluci o savjesnom poslovanju dolaze iz unutrašnjosti organizacije od samih upravitelja ili zaposlenika, iako je za manje razvijene zemlje karakteristično da se okreću društveno odgovornom poslovanju radi pritiska iz okoline. Najpoznatiji pravni oblici hibridnih organizacija su Benefit korporacije (*Benefit Corporation*), Korporacije sa društvenom svrhom (*Social Purpose Corporation*), Niskoprofitne korporacije s ograničenom odgovornošću (*Low Profit Ltd Liability Corporation*). Ovi oblici organizacija najpopularniji su u Sjedinjenim Američkim Državama dok se slični oblici (*Community Interest Companies-CIC*) kreiraju i u Europi. Pravni okviri i praksa za djelovanje ovih organizacija razlikuju se od države do države stoga se smatra da bi se u budućnosti trebali izjednačiti i standardizirati ovi pravni oblici kako bi organizacije unutar i izvan različitih država mogle uspoređivati svoje djelovanje i utjecaj koji imaju. Osim same usporedbe i praksa bi postala jednostavnija i uspješnija budući da bi organizacije učile jedna od druge. Temeljni izazovi vezani uz ove oblike organizacije jesu kako uspješno realizirati cilj ostvarivanja profita i ostvarivanja društvene koristi vezane uz rješavanje problema poput gladi i okolišnog onečišćenja.

Hibridni organizacijski oblici su izvor inovativnih ideja, ali često se suočavaju s različitim izazovima koji ih sprječavaju da budu maksimalno uspješni. Obzirom da hibridni poslovni modeli kombiniraju društvenu misiju s ekonomskim ciljevima i tržišnim djelatnostima, ona stvara nepoznatu kombinaciju aktivnosti koju današnji tržišni sustav u potpunosti ne poznaje. Hibridne organizacije moraju uspostaviti ravnotežu između društvenih i ekonomskih ciljeva, kako ekonomski ciljevi ne bi prevladali na štetu društvenog blagostanja. Hibridne organizacije suočavaju se s izazovima poput pravne strukture, financiranja, cijene roba i usluga te stvaranja uravnotežene organizacijske kulture i istražuju najbolja rješenja za one organizacije koje žele kombinirati društvene i ekonomske ciljeve te ostvariti svoj cilj i u konačnici pridonijeti društvenom blagostanju.

KLJUČNE RIJEČI: hibridni poslovni modeli, Organizacije društvene dobrobiti, Benefit korporacije, Korporacije s društvenom svrhom, Niskoprofitne korporacije s ograničenom odgovornošću, Poduzeća u interesu zajednice, izazovi upravljanja.

## Summary

SUMMARY: Hybrid business models are created as a new legal form that connects characteristics of traditional profit and non-profit organisations. They are created for organisations and individuals who want to do business with positive impact on the world with their social and environmental influence. Decision about social responsible business can come from the internal influences as management or employees. Developing countries get these influences, to consider social responsible behaviour, from the external factors and operating environment. Most famous legal forms of hybrid organisations are: Benefit Corporations, Social Purpose Corporation, Low Profit Ltd Liability Corporation and Community Interest Companies. Hybrid business models as organisational forms are the most popular in the United States of America, but they are also getting created in Europe (Community Interest Companies in the United Kingdom). Legal forms and practice for functioning of hybrid organisations are different in each state and it is considered that the best solution to it would be standardisation of legal form between all countries that want to create legal form for hybrid organizations. In that way it would be possible to compare and learn from their interaction no matter which state they belong to. Main challenge for hybrid business organisation is finding the way how to make a profit and achieve social and environmental benefits that help with solving big world problems as hunger or pollution.

Given that hybrid business models combine a social mission with economic goals and market activities, it creates an unknown combination of activities that the current market system does not fully know. Hybrid organizations must strike a balance between social and economic goals, so that economic goals do not prevail at the expense of social well-being. Hybrid organizations face challenges such as legal structure, financing, price of goods and services, and the creation of a balanced organizational culture and explore the best solutions for those organizations that want to combine social and economic goals and achieve their goal and ultimately contribute to social well-being.

KEY WORDS: hybrid business models, Social Good Organizations, Benefit Corporations, Low Profit Ltd Liability Corporations, Social Purpose Corporations, Community Interest Companies, management challenges