

Društveno poduzetništvo

Cipurić, Jakov

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:137:299059>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

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



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

JAKOV CIPURIĆ

DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

Završni rad

Pula, 2019.

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

JAKOV CIPURIĆ

DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

Završni rad

JMBAG: 0303065670, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Uvod u poduzetništvo

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Ekonomika poduzetništva

Mentor / Mentorica: izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar

Pula, srpanj 2019.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja
Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

___ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, _____ (datum)

Potpis

Sadržaj

Uvod.....	1
1. Pojmovno određenje i obilježja društvenog poduzetništva	3
1.1. Društveno poduzetništvo	3
1.2. Društveni poduzetnik.....	5
1.3. Načela društvenog poduzetništva	8
2. Pravni oblici društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj	10
2.1. Udruga.....	10
2.2. Zadruga	12
2.3. Trgovačko društvo	14
2.4. Obrt	15
2.5. Zaštitna radionica i radni centar	16
3. Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj	17
3.1. Izazovi društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj	19
3.2. Zadruga HERONA za proizvodnju i usluge	24
3.3. Brlog zadružna pivovara.....	25
Zaključak	30
Literatura	32
Sažetak	33
Summary	33
Popis tablica	35
Popis slika.....	35

Uvod

Predmet istraživanja ovog rada predstavlja društveno poduzetništvo koje se danas nameće kao specifičan oblik poslovanja kojeg vode društvena misija i stvaranje pozitivnih učinaka u društvu i zajednici. Stvaranje ekonomske i društvene vrijednosti uz istovremeno ostvarivanje prihoda rezultat je prepoznavanja prilika. Ostvarivanje ideja društvenog poduzetnika zahtjeva kreativnost, inovativnost, motivaciju i volju za preuzimanjem rizika, odnosno kombinaciju resursa i prilika s ciljem ostvarivanja svrhe.

Kroz rad prikazat će se pojmovno određenje ključnih pojmova kao što su društveno poduzetništvo, poduzeće i poduzetnik, nakon toga pojasnit će se načela društvenog poduzetništva te kriteriji prepoznavanja istog. U drugom poglavlju prikazani su pravni oblici društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj, te se u trećem poglavlju ističu najvažniji izazovi društvenog poduzetništva koji se potkrjepljuju jednim neuspješnim i jednim uspješnim primjerom društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Metodologija pristupa materiji te iskazivanja primjera iz prakse iskazuje se kroz proučavanje teorije, indiciranje najvažnijih elemenata za razumijevanje iste te uspoređivanje konkretnih informacija, trenutnih stanja odabranih društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Usporedba i prikazivanje odabranih primjera društvenih poduzeća izvodi se pomoću zadane hipoteze koja glasi: Može li se društveno poduzeće održati likvidnim financiranjem kroz natječaje iz fondova Europske unije?

Cilj rada jest ukazati na važnost razumijevanja pojma društvenog poduzetništva. Pojasniti srž i svrhu takve vrste poslovanja te potaknuti na razmišljanja o multiplikativnim pozitivnim efektima koje društveno poduzetništvo ima na ekonomiju, društvo i Zemlju. Uz navedeno bitno je naglasiti kako društveno poduzetništvo u velikoj mjeri odgovara na suvremene probleme gospodarstva i društva koji se javljaju uslijed dominacije profitnog usmjerenja poslovanja. Prvo poglavlje pod nazivom pojmovno određenje i obilježja društvenog poduzetništva uvodi čitatelja u materiju definicijama i tumačenjima osnovnih pojmova važnih za razumijevanje iste tese odnosi na načela društvenog poduzetništva kojima se čitatelju pobliže objašnjava

način na koji je društveno poduzetništvo ustrojeno i prema kojim načelima, odnosno načinima rada i pristupa funkcionira. Drugo poglavlje pod nazivom pravni oblici društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj jasnije prikazuju zakonodavni okvir vezan na tu temu te moguće pravne oblike u kojima društveno poduzetništvo može biti ostvareno. Treće poglavlje naslovljeno društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj daje uvid u trenutnu sliku stanja društvenog poduzetništva te se nadovezuje sa indikacijom glavnih problema društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj danas kroz potpoglavlje naslovljeno Izazovi društvenog poduzetništva. Nakon toga kroz primjere neuspješnog i uspješnog društvenog poduzeća prikazani su odabrani primjeri koji su uspoređeni prema zadanoj tezi. Zadnje poglavlje, odnosno zaključak zaokružuje navedenu materiju te daje zaključak temeljen usporedbom odabranih društvenih poduzeća.

1. Pojmovno određenje i obilježja društvenog poduzetništva

Određenje osnovnih pojmova koji se u radu spominju važno je za lakše razumijevanje materije. Društveno poduzetništvo (engl. Social Entrepreneurship) predstavlja fenomen određene specifične poduzetničke aktivnosti koja je sukladna kriterijima koji ga određuju. Osoba koja se bavi društvenim poduzetništvom naziva se društveni poduzetnik (engl. Social Entrepreneur), a ona predstavlja nositelja aktivnosti tog društvenog i poduzetničkog pothvata i procesa. Takav društveni i poduzetnički pothvat definira se kao društveno poduzeće (engl. Social Enterprise) koje predstavlja pravnoorganizacijski oblik kroz koji se obavlja poduzetnička i društvena djelatnost.

Šira slika u kojoj se nalaze navedeni pojmovi naziva se društvena ekonomija (engl. Social Economy), drugim nazivom treći sektor koji se sastoji od udruga, zadruga, zaklada, ustanova, štedionica, štedno-kreditnih udruga i ostalih aktivnosti koje se poduzimaju bez prisile, a djeluju za dobrobit društva. Veliki udio aktera aktivnosti društvenog poduzetništva dolaze iz civilnog društvo (engl. Civil Society) – „Civilno društvo je društveni prostor koji uključuje institucije i interakciju u području kulture, znanosti, obrazovanja, ekonomije i građanskih inicijativa koji su autonomni i izvan dosega države.“ (www.lzmk.hr)

1.1. Društveno poduzetništvo

Trenutačno ne postoji univerzalno prihvaćeno pojmovno određenje društvenog poduzetništva. Na razini Europske unije prisutni su različiti koncepti i dionici društvenog poduzetništva, te su iz tog razloga Europska komisija i Europski gospodarski i socijalni odbor (EGSO) predložili korištenje šireg termina društvenog poduzetnika kako bi svaka država članica mogla isti prilagoditi svojim potrebama i pretvoriti ga u nacionalni cilj. Prema objašnjenju Europskog gospodarskog i socijalnog odbora (EGSO), da bi se poduzetnik okarakterizirao kao društveni, nužne su društveno-poduzetničke aktivnosti tijekom cjelokupnog životnog ciklusa subjekta. Europska komisija je također u svojoj „Inicijativi za društveno poslovanje“ (Social Business Initiative) pojmovno definirala koncept društvenog poduzetnika:

a) društveni poduzetnik se određuje kao nositelj poduzetničke aktivnosti kojem je primarni cilj društveni utjecaj, a ne generiranje dobiti za vlasnike ili dioničare;

b) društveni poduzetnik djeluje na način da pruža robu ili usluge na tržištu na poduzetnički i inovativan način te koristi ostvarenu dobit primarno za ispunjavanje društvenih ciljeva;

c) način upravljanja poduzetničkim subjektom je otvorenog tipa te uključuje zaposlenike, korisnike i ostale dionike na koje utječe gospodarska aktivnost poduzetnika (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine).

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) definira društveno poduzetništvo kao poduzetništvo koje teži pružanju inovativnih rješenja postojećih društvenih problema te zbog tog razloga često ide ruku pod ruku s procesima socijalnih inovacija usmjerenima unapređivanju života ljudi kroz promoviranje društvenih promjena (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine)

Tablica 1. Akteri društvenog poduzetništva

Pravni oblik \ Godina	2013.	2014.
Udruge	45	44
Zadruge	36	31
Trgovačka društva	13	13
Ustanove	1	2
UKUPNO	95	90

Izvor: Šimleša, D. (2015.) *Mapiranje novih obzora: izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015.* Zagreb, ITG

Tablica 1. Akteri društvenog poduzetništva prikazuje kako je najzastupljeniji, odnosno najbrojniji oblik društvenog poduzetništva unazad godina formiran kroz udruge gdje

se ipak vidi pad u odnosu dvije zadane godine. Sljedeći najzastupljeniji oblik društvenog poduzetništva izvodi se kroz zadruge koje jedine brojčano iznose približno udrugama. U manjem broju djelatnost društvenog poduzetništva obavljaju trgovačka društva te u najmanjoj mjeri ustanove kojima se ipak uviđa porast za jedan u zadanim godinama. Iz navedene tablice uočava se kako su glavnim akteri društvenog poduzetništva udruge što govori kako je sav teret probijanja društvenog poduzetništva upravo na sektoru civilnog društva.

Projekt koji pokreće društveni cilj i koji zaračunava cijenu ili proviziju za svoje proizvode ili usluge, a ne može u potpunosti pokriti troškove, ne možemo smatrati društvenim poduzećem. Društveno poduzeće se od dobrotvorne udruge, nevladine organizacije ili neproftne skupine razlikuje po još jednoj važnoj osobini, ima vlasnike kojima je dopušteno da ponovo dođu do svojih uloga. Vlasnici poduzeća tijekom određenog vremena mogu vratiti novac uložen u poduzeće, no investitorima se ne isplaćuje dobit u obliku dividendi. Sva zarada ostaje u poduzeću - da bi se njome financiralo proširenje, da bi se stvorili novi proizvodi ili usluge ili da bi sredstva poslužila za djelovanje za opće dobro (Yunus, 2009.).

1.2. Društveni poduzetnik

Društveni poduzetnik identificira praktična rješenja socijalnih problema kombiniranjem inovacije, raspoloživih resursa i prilika. Obvezani stvaranju društvene vrijednosti, ti poduzetnici identificiraju nove procese, usluge i proizvode ili jedinstvene načine kombiniranja provjerene prakse s inovacijama u svrhu rješavanja kompleksnih društvenih problema. Bez obzira na to je li njihov rad usmjeren na razvoj poduzeća, zdravlje, obrazovanje, okoliš, uvjete rada ili ljudska prava, socijalni poduzetnicisu ljudi koji uočavaju navedene probleme i vide ih kao priliku za transferiranje društva (Škrtić, Mikić, 2011.).

Ključne osobine koje krasi uspješne društvene poduzetnike uključuju volju za samodisciplinom, volju za dijeljenjem zasluga, volju za rušenjem postojećih struktura, volju za prevladavanjem interdisciplinarnih ograničenja, volju za radom u tišini te etiku kao pokretač.

Volju za samodisciplinom – rastuća poduzeća u društvenom sektoru moraju biti prilagodljiva svom okruženju. U uvjetima današnjih rastućih tehnoloških promjena i globalizacije poslovne kulture, financijski, operativni i eksterni uvjeti mogu se promijeniti u trenu. Vođe koji mogu držati korak su oni koji će profitirati, dok oni koji ne budu vodili računa o uvođenju promjena u svoje poslovanje, nikad neće biti uspješni.

Volju za dijeljenjem zasluga – dijeljenje uspjeha s drugima nije jednostavan način za dobivanje samo više pomoći i motiviranja svih uključenih u poslovanje već za društvenog poduzetnika ono treba biti rezultat urođene poniznosti i snage. Ovo nesebično priznanje je istinska mjera poduzetnikove sposobnosti.

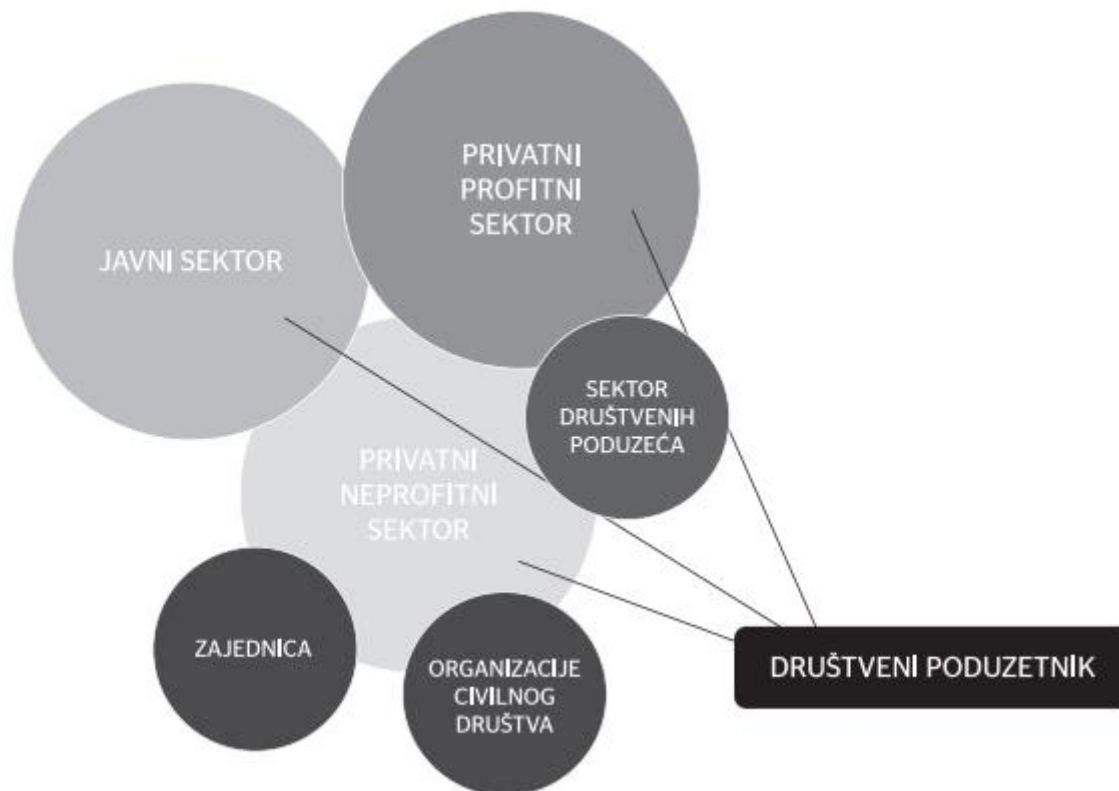
Volju za rušenjem postojećih struktura – često je poduzetništvo pod utjecajem rigidnih i zagušljivih struktura koje djeluju kao prepreka inovacijama. Taj inovativni pristup poslovanju ili društvenim promjenama definira poduzetničko okruženje.

Volju za prevladavanjem interdisciplinarnih ograničenja – identificirati sve stakeholdere (gospodarsko-interesne skupine) u svojem poduzeću, prije svega je od presudne važnosti. Poslovanje u skladu sa svim zahtjevima potencijalnih stakeholdera potrebno je kako bi se zadobilo njihovo zanimanje i potpora. Ključno je postići da svi stakeholderi trebaju vaše poduzeće.

Volja za radom u tišini – društveni poduzetnici ne traže priznanja, slavu ili bogatstvo, oni jednostavno žele promjene. Ključni motiv društvenog poduzetnika je želja da učini nešto. Jean Monnet je jednom primijetio kako ambiciozne ljude možemo svrstati u dvije grupe: one koji žele nešto postati i one koji žele nešto učiniti. Društveni poduzetnici pripadaju drugoj skupini.

Etika kao pokretač – ono što zaista razlikuje tradicionalnog poduzetnika od društvenog poduzetnika može se sažeti u jednom pitanju: Je li poduzetnikov san izgradnja najuspješnije proizvodnje tenisica ili osiguranje cjepiva za svu djecu svijeta? (Škrtić, Mikić, 2011.)

Slika 1. Kontekst djelovanja društvenih poduzeća i društvenih poduzetnika



Izvor: Lupšić et al. (2012.) *Poduzetništvo u službi zajednice*. Zagreb, tiskara Zelina d.d.

Na Slika 1 lako se uočava koliko je kompleksno područje djelovanja društvenog poduzetnika. Direktno je vezan za javni, privatni profitni i privatni neprofitni sektor što odmah djeluje otežavajuće zbog kombiniranja različitih sektora. Nakon toga neposrednom povezanošću sa zajednicom, organizacijama civilnog društva i sektorom društvenih poduzeća društveni poduzetnik ima veću odgovornost i obvezu komunicirati sa svakim od navedenih te prilagođavati svoje djelovanje potrebama i zahtjevima istih. Takva kompleksna mreža koju društveni poduzetnik ima može donositi veoma veliku prednost u smislu plasiranja inovacija ili korištenja mreže dionika za brži ili kvalitetniji plasman no uvelike otežava u smislu prilagođavanja potrebama i udovoljavanja tim različitim dionicima.

Društveni poduzetnici imaju isti temperament kao njihovi tradicionalni kolege, no razlika je u tome što oni svoje talente iskorištavaju za rješavanje društvenih problema, kao što su obrazovanje, nejednaka pristupačnost tehnologije, onečišćenje

okoliša itd. Za razliku od tradicionalnih poduzetnika, društveni poduzetnici primarno teže generiranju društvene vrijednosti, a ne profita (Škrtić, Mikić, 2011.).

1.3. Načela društvenog poduzetništva

Nakon definiranja pojma društvenog poduzetništva vrlo je važno definirati načela istog kako bi se postiglo jasnije razumijevanje pojma. Kroz četiri načela pojašnjava se sama priroda društvenih poduzeća, a ona su sljedeća: društveno odgovorno poslovanje, ekonomska demokracija, sudionička demokracija te održivi razvoj.

Društveno odgovorno poslovanje zauzima najvažniji dio samog društvenog poduzetništva. Treba razlikovati shvaćanje tog pojma u poslovanju profitnih poduzeća od onoga u društvenim poduzećima. Za društvena poduzeća ono je cilj, dok je za profitna poduzeća ono tek sredstvo za povećanja vrijednosti proizvoda i usluga, odnosno za povećanje profita.

Danas je veći ili manji udio društveno odgovornog poslovanja sastavni dio poslovnih politika gotovo svakog većeg i ozbiljnijeg poduzeća na tržištu. Pa ipak nije svako poduzeće koje primjenjuje mjere društveno odgovornog poslovanja ujedno i društveno poduzeće. Postoji temeljna razlika između društvenih poduzeća u užem smislu te riječi i profitnih poduzeća koje tek primjenjuju (u većoj ili manjoj mjeri) načela društveno odgovornog poslovanja. Profitno usmjerenom poduzeću društveni i okolišni ciljevi, iako vrlo bitni, ipak predstavljaju drugorazredne ili podređene ciljeve u odnosu na stvaranje dobiti. Na isti način stvaranje dobiti za društvena poduzeća vrlo često predstavlja tek podređen cilj u odnosu na postizanje društvenih i okolišnih ciljeva (Lupšić et al., 2012.).

Ekonomska demokracija vrlo je bitan i sastavni dio ideje društvenog poduzetništva do te mjere da mnogi od vodećih teoretičara društvenog poduzetništva ekonomsku demokraciju uzimaju kao jednu od ključnih osobina društvenih poduzeća: „Društvenim poduzećem možemo nazvati ono poduzeće koje je u vlasništvu svojih zaposlenika i/ili članova lokalne zajednice, vođeno podjednako društvenim kao i

komercijalnim ciljevima, a upravljano zajednički na demokratskim načelima. Tradicionalni odnos u kojem je „rad u službi kapitala“ s naglaskom na stvaranje i povećanje dobiti iznad bilo koje druge koristi bilo za poduzeće samo ili za zaposlenike, kod društvenih poduzeća se obrće u načelo „kapital u službi rada“ s naglaskom na društvene, okolišne i financijske koristi“ (Lupšić et al., 2012.).

Sudionička demokracija je izravan oblik odlučivanja u kojem građani neposredno sudjeluju u donošenju odluka, za razliku, ili još bolje rečeno kao kvalitetna nadopuna, predstavničkom obliku demokracije u kojem građani odlučuju preko svojih izabranih političkih predstavnika. Pri tome se čini bitnim napomenuti moguće i zanimljive poveznice o odnosu sudioničke demokracije i društvenog poduzetništva. Prirodan tijek društvenog razvoja trebao bi biti ukazao razvojem sudioničke demokracije jednako na društvenom kao i na ekonomskom polju. Drugim riječima, već sada se čini da razvoj sudioničke demokracije samo na društvenom i političkom planu neće biti potpun i cjelovit bez njegovog prenošenja i na područje ekonomskih odnosa. U tom smislu se društveno poduzetništvo i društvena poduzeća čine vrlo zanimljivima jer obrću klasičan pristup tržišnog poslovanju u načelo „kapital u službi rada“ te pridonose ekonomskom i socijalnom osnaživanju članova lokalnih zajednica (Lupšić et al., 2012.).

Održivi razvoj je pojam koji označava suvremeni razvojni koncept zasnovan na skladnom usuglašavanju tri važna razvojna načela: tehnološkom napretku, zaštiti okoliša i sudjelovanju građana u odlučivanju. Ono što je bitno napomenuti o odnosu održivog razvoja i društvenog poduzetništva jest da razvojem novih oblika demokratskog odlučivanja na ekonomskom (i socijalnom) području, decentraliziranom i pravednijom raspodjelom dobiti, ekonomskim i socijalnim osnaživanjem lokalnih zajednica, odgovornijim korištenjem prirodnih resursa, većom sklonošću za primjenom čistih tehnologija i obnovljivih izvora energije, društveno poduzetništvo izravno pridonosi održivom razvoju. Tako načelo održivosti predstavlja jednu od ključnih vrijednosti koje su izravno povezane s načelima društvenog poduzetništva (Lupšić et al., 2012.).

2. Pravni oblici društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Zbog nepostojanja jedinstvene zakonske regulative koja bi uvelike olakšala definiranje društvenog poduzetništva kao takvog koristi se sedam drugih Zakona (Zakon o zadrugama, Zakon o udrugama, Zakon o zakladama, Zakon o ustanovama, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, Zakon o javnoj nabavi, Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva i Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji) i ostale regulative. Takvo definiranje usporava proces otvaranja društvenog poduzeća, uz to otežava razumijevanje pojma koje je prvi korak prema generiranju inovativnih ideja u uspješna društvena poduzeća. Oblici društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj su udruge, zadruge, trgovačka društva, obrti, zaklade, zaštitne radionice i radni centri koji se tek u povojima počinju razvijati.

2.1. Udruga

Udruga je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja (NN 74/14, 70/17, 2014.).

Prema Zakonu o udrugama djelovanje udruga temelji se na pet načela, a ona su načelo neovisnosti, načelo javnosti, načelo demokratskog ustroja, načelo neprofitnosti te načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu.

Načelo neovisnosti – udruga samostalno utvrđuje svoje područje djelovanja, ciljeve i djelatnosti, svoj unutarnji ustroj i samostalno obavlja djelatnosti koje nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom.

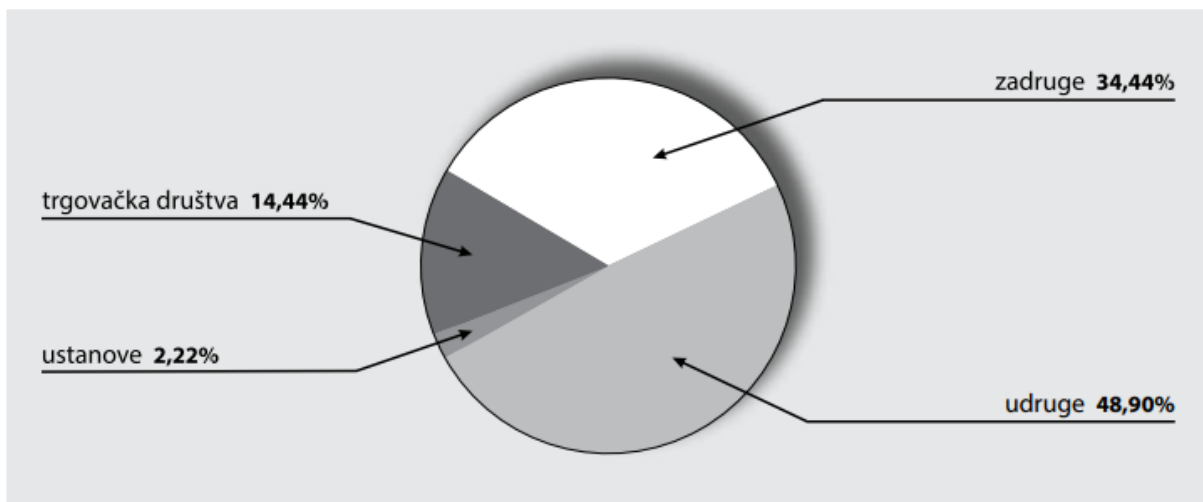
Načelo javnosti – javnost rada udruge uređuje se statutom, u skladu sa Zakonom.

Načelo demokratskog ustroja – udrugom upravljaju članovi na način da unutarnji ustroj udruge mora biti zasnovan na načelima demokratskog zastupanja i demokratskog načina očitovanja volje članova.

Načelo neprofitnosti – udruga se ne osniva sa svrhom stjecanja dobiti, ali može obavljati gospodarsku djelatnost, sukladno zakonu i statutu.

Načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu – udruge slobodno sudjeluju u razvoju, praćenju, provođenju i vrednovanju javnih politika, kao i u oblikovanju javnog mnijenja te izražavaju svoja stajališta, mišljenja i poduzimaju inicijative o pitanjima od njihova interesa (NN 74/14, 70/17, 2014.).

Slika 2. Pravni oblici društvenih poduzeća



Izvor: Šimleša, D. (2015.) *Mapiranje novih obzora: izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015.* Zagreb, ITG

Udruge su najzastupljeniji oblik društvenog poduzetništva sa 48,9% ukupnog broja što se vidi iz Slika 2. Pravni oblici društvenih poduzeća Iz slike se isto tako može vidjeti kako je skoro pola registriranih pravnih oblika društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj upravo na sektoru civilnog društva. Takav omjer ne zadovoljava potrebe za razvoj društvenog poduzetništva jer organizacije civilnog društva teško ostvaruju

profit od prodaje vlastitih proizvoda i usluga te su usko povezane sa financiranjem iz fondova Europske unije što ne dovodi do potrebne održivosti koju bi trebale nositi zadruge, ustanove i različiti oblici trgovačkih društava.

2.2. Zadruga

Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana (NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 2019.).

Zadruga se temelji na zadružnim vrednotama: samopomoći, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti i solidarnosti te moralnim vrednotama poštenja, otvorenosti, društvene odgovornosti i skrbi za druge.

Odnose među svojim članovima zadruga uređuje na zadružnim načelima koja su sljedeća: dragovoljno i otvoreno članstvo, nadzor poslovanja od strane članova, gospodarsko sudjelovanje članova zadruge i raspodjela, samostalnost i neovisnost, obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruge, suradnja među zadrugama te briga za zajednicu.

Dragovoljno i otvoreno članstvo – članstvo u zadruzi je dragovoljno i otvoreno prema svim osobama koje koriste njezine proizvode, usluge i koje su spremne prihvatiti odgovornosti članstva, bez ikakve spolne, rasne, socijalne, političke, vjerske ili bilo koje druge diskriminacije.

Nadzor poslovanja od strane članova – zadruga je demokratsko društvo čiji rad nadziru njezini članovi i koji aktivno sudjeluju u stvaranju poslovne politike i donošenju odluka. Izabrani predstavnici članova odgovaraju članstvu. Članovi imaju jednaka glasačka prava (jedan član – jedan glas).

Gospodarsko sudjelovanje članova zadruge i raspodjela – dužnost članova zadruge je, prema svojim interesima i mogućnostima, sudjelovanje u radu i doprinos

razvoju zadruga. Članovi raspoređuju dobit zadruga za jednu ili više sljedećih namjena: razvitak zadruga, porast pričuva, članovima – razmjerno poslovanju sa zadrugom i kao potpora drugim aktivnostima zadruga.

Samostalnost i neovisnost – kao samostalna i neovisna pravna osoba zadruga se u pravnom prometu s drugim pravnim osobama i državnim tijelima oslanja na rad svojih članova i zadružne resurse, pod neposrednim nadzorom svojih članova.

Obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruga – zadruga provodi obrazovanje i stručno usavršavanje svojih članova, izabranih predstavnika, upravitelja i zaposlenika kako bi pridonijeli razvitku svoje zadruga. Ona izvješćuje svoje članove i javnost, posebice mlade ljude o naravi, koristima i prednostima zadrugarstva.

Suradnja među zadrugama – zadruga najučinkovitije služe svojim članovima i jačanju zadružnog sustava povezivanjem i suradnjom na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Briga za zajednicu – zadruga posluje na način koji pridonosi održivom razvoju okruženja i lokalne zajednice (NN 125/13, 76/14, 2019.).

Imovinu zadruga čine uložci članova, sredstva stečena obavljanjem djelatnosti i drugim aktivnostima zadruga, te sredstva stečena na druge načine. Imovina zadruga pripada zadrugi, a služi za obavljanje njezinih djelatnosti i podmirenje njezinih obveza. U pravnom prometu zadruga odgovara za svoje obveze cijelom svojom imovinom. Zadrugari ne odgovaraju za obveze zadruga, niti obrnuto. Zadrugar će iznimno odgovarati i za obveze zadruga ako zloupotrebljava okolnost načelne neodgovornosti (Lupšić et al., 2012.).

Ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravlja, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti. Ustanova ima statut kojim se, sukladno zakonu i aktu o osnivanju ustanove, pobliže utvrđuje ustrojstvo, ovlasti i način odlučivanja pojedinih

organa, te uređuju druga pitanja od značenja za obavljanje djelatnosti i poslovanje ustanove (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 1993.).

Zaklada je imovina namijenjena da sama odnosno prihodima što ih stječe trajno služi ostvarivanju neke općekorisne svrhe ili dobrotvorne svrhe. Svrha je zaklade općekorisna odnosno dobrotvorna i ako se tiče samo osoba koje pripadaju određenom pozivu, nacionalnoj, društvenoj, jezičnoj, kulturnoj, znanstvenoj i vjerskoj grupi ili slično, osoba koje povezuju iste zdravstvene, socijalne, kulturne i slične potrebe i interesi odnosno osoba koje žive na određenom području ili su obuhvaćene djelatnošću određene udruge, ustanove ili druge pravne osobe (NN 106/18, 2019.).

2.3. Trgovačko društvo

Zakon o trgovačkim društvima trgovačka društva dijeli na društva kapitala i društva osoba. Društva kapitala su društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dioničko društvo (d.d.) i gospodarsko interesno udruženje (g.i.u), dok su društva osoba javno trgovačko društvo (j.t.d.) i komanditno društvo (k.d.). U načelu je osnivanje trgovačkog društva dopušteno svakoj domaćoj ili stranoj pravnoj ili fizičkoj osobi. Sva su trgovačka društva pravne osobe koje svoju pravnu sposobnost stječu upisom u sudski registar (Lupšić et al., 2012.).

Društvo s ograničenom odgovornošću je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu. Pravna je osoba koja pravnu osobnost stječe trenutkom upisa u sudski registar. Društvo s ograničenom odgovornošću mogu osnovati domaće i inozemne pravne i fizičke osobe. Ukoliko je više osnivača, društvo se osniva sklapanjem društvenog ugovora koji moraju potpisati svi. Ukoliko ga osniva samo jedna osoba, društvo se osniva na temelju izjave o osnivanju. I ugovor i izjava sklapaju se u obliku javnobilježničkog akta (Lupšić et al., 2012.).

Dionička su društva kao oblik trgovačkih društva u Hrvatskoj nešto rjeđe prisutna. Osnivanje dioničkih društava izuzetno je prikladno za prikupljanje značajnih novčanih sredstava za velike projekte koji se ne mogu provesti pojedinačnim kapitalom.

Dioničko društvo trgovačko je društvo kapitala u kojemu članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice. Dioničko društvo može osnovati i samo jedna osoba, odnosno društvo može imati i samo jednog dioničara. Osnivači društva su dioničari koji usvoje Statut. Pravnu osobnost dioničko društvo stječe upisom u sudski registar (Lupšić et al., 2012.).

2.4. Obrt

Iako je obrt definiran kao samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu, obrtom se može baviti i pravna osoba ukoliko to ne radi na industrijski način (dakle, ukoliko obavlja djelatnost koristeći ručni rad) (Lupšić et al., 2012.).

Obrti koje definira hrvatsko zakonodavstvo jesu slobodni obrt, vezani obrt te povlašteni obrt.

Slobodni obrti za obavljanje kojih se kao uvjet ne traži ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit.

Vezani obrti za obavljanje kojih se kao uvjet traži ispit o stručnoj osposobljenosti, vezani obrti za obavljanje kojih se traži odgovarajuća srednja stručna sprema i vezani obrti za obavljanje kojih se kao uvjet traži majstorski ispit.

Povlašteni obrti koje obrtnik smije obavljati samo na temelju povlastice, odnosno dozvole koju izdaje nadležno ministarstvo, odnosno drugo tijelo čija je nadležnost propisana posebnim propisom ovisno o djelatnosti (NN 143/13).

Kako bi obavljao djelatnost slobodnih, vezanih i povlaštenih obrta obrtnik mora imati obrtnicu, a kako bi obavljao djelatnost povlaštenog obrta mora imati i povlasticu koju mu izdaje nadležno ministarstvo ovisno samom obrtu.

2.5. Zaštitna radionica i radni centar

Osobe s invaliditetom koje se susreću s poteškoćama ostvariti ili održati zaposlenje na otvorenom tržištu rada, zapošljavaju se u ustanovama ili trgovačkim društvima osnovanima upravo radi njihovog zapošljavanja. Ustanova ili trgovačko društvo koje zapošljava najmanje 51% osoba s invaliditetom u odnosu na ukupni broj zaposlenih naziva se zaštitnom radionicom. Zaštitnu radionicu mogu pojedinačno ili zajednički osnovati jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, trgovačko društvo, Hrvatski zavod za zapošljavanje, udruga osoba s invaliditetom, udruga poslodavaca, sindikat, humanitarna udruga, vjerska zajednica ili druga fizička i pravna osoba. Osobe s invaliditetom koje ne postižu radni učinak veći od 50% primjeren svojoj dobi, stručnoj spremi i uvjetima rada i koje se ne mogu zaposliti ili održati zaposlenost u općim ili posebnim uvjetima na otvorenom tržištu rada ili u zaštitnim radionicama, mogu se zaposliti u radnim centrima kao javnim ustanovama (Lupšić et al., 2012.).

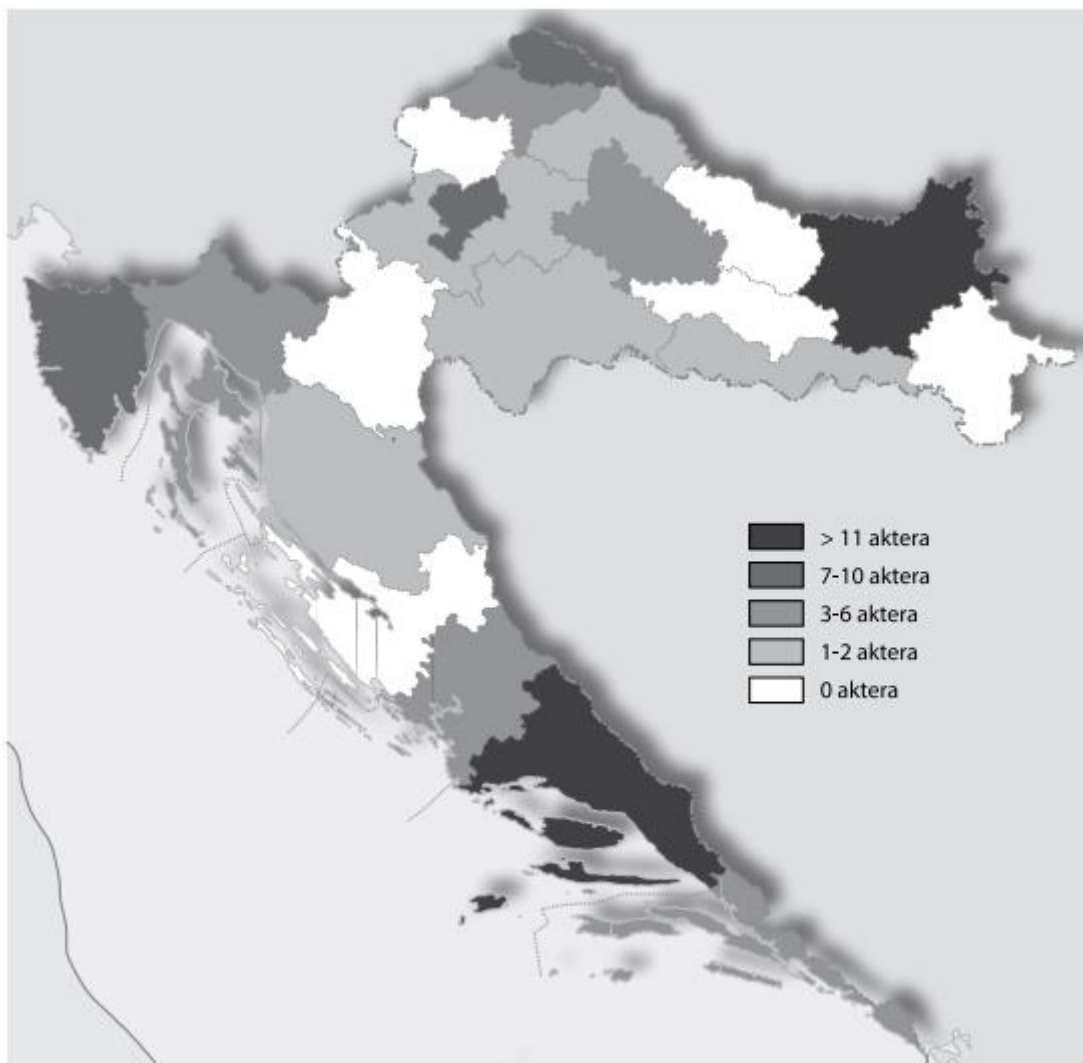
Poslodavac koji zapošljava osobe s invaliditetom ima pravo na porezne olakšice, novčani poticaj, te na poticaje predviđene posebnim ugovorom o zapošljavanju osobe s invaliditetom sklopljenim s Fondom za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, Hrvatskim zavodom za zapošljavanje, Hrvatskim zavodom za mirovinsko osiguranje, nadležnom službom socijalne skrbi, jedinicom lokalne i područne (regionalne) samouprave ili s drugim poslodavcem. Takvi su poticaju jednokratna materijalna davanja, sredstva za prilagodbu radnog mjesta i uvjeta rada, kreditna sredstva po povoljnijim uvjetima namijenjena kupnji strojeva, opreme, alata ili pribora potrebnog za zapošljavanje osobe s invaliditetom, te sredstva naknade razlike zbog smanjenog radnog učinka ili za sufnanciranje dijela plaće osobnog asistenta (pomagača u radu) osobe s invaliditetom u tijeku rada. Ako zaposli osobe u skladu s navedenim zakonom, poslodavac ostvaruje pravo i na novčani poticaj koji se određuje u skladu s visinom uplaćenog obveznog doprinosa na plaće utvrđenog po propisima o obveznom mirovinskom osiguranju na temelju generacijske solidarnosti, uplaćenim obveznog doprinosa na plaće utvrđenog po propisima o osnovnom zdravstvenom osiguranju, te uplaćenim obveznim doprinosom na plaće utvrđenog prema zakonu koji uređuje posredovanje pri zapošljavanju i prava za vrijeme nezaposlenosti (Lupšić et al., 2012.).

Upravo su oblici zaštitne radionice i radnog centra oni koji se najviše dotiču socijalnog poduzetništva, onog koje se često zamjenjuje sa društvenim poduzetništvom zbog doslovnog prijevoda s engleskog jezika. Socijalno poduzetništvo samo je dio društvenog, a odnosi se na zapošljavanje i inkluziju osoba s invaliditetom, dok se društveno poduzetništvo osvrće na širok spektar postizanja društvenih ciljeva i rješavanja društvenih i ekoloških problema.

3. Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

Društveno se poduzetništvo u Hrvatskoj prvi put službeno spominje, iako izostaje veća vidljivost i primjena, u dokumentu Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog, neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj iz 2000. godine (Vlada Republike Hrvatske, 2000). Prvi strateški dokument u kojem se izričito spominje društveno poduzetništvo jest Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2006. do 2011. godine (Vlada Republike Hrvatske, 2006). Taj dokument ukratko definira pojam društvenog poduzetništva, napominjući kako ono pripada domeni društvene ekonomije te kako je osnovna funkcija društvenih poduzeća dohodovna djelatnost kojom postižu vlastitu održivost i socijalno zapošljavanje (zapošljavanje socijalno ugroženog i/ili teško zapošljivog stanovništva). Nekoliko godina kasnije drugi dokument Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012. – 2016. godine (Vlada Republike Hrvatske, 2012) također spominje društveno poduzetništvo tako da ga povezuje s demokratskim načelima upravljanja i konceptom održivog razvoja (Šimleša, Buljseta Tonković i Puđak, 2015.).

Slika 3. Teritorijalna rasprostranjenost aktera društvenog poduzetništva po županijama



Izvor: Šimleša, D. (2015.) *Mapiranje novih obzora: izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015*. Zagreb, ITG

Od onih koji su osigurali presudnu podršku na počecima razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj možemo izdvojiti AED (Academy for Educational Development), vrlo često pod pokroviteljstvom Američke organizacije za međunarodni razvoj (USAID), NESsT-a s europskim sjedištem u Budimpešti i British Councila koji djeluje kroz svoj ured u Zagrebu. Bitan moment proizišao iz djelovanja spomenutih međunarodnih organizacija jest osnaživanje nekoliko hrvatskih organizacija civilnog društva, poput udruge Slap iz Osijeka i Autonomnog centra Čakovec (ACT), do razine gdje one zauzimaju poziciju edukatora, savjetnika i potpore u razvoju društveno-poduzetničkih inicijativa. Sve spomenuto rezultiralo je,

između ostalog, osnivanjem Foruma socijalnih poduzetnika Hrvatske (SEFOR) 2009., koji je imao misiju okupljanja i edukacije društvenih poduzetnika u Hrvatskoj te stvaranja platforme za zajedničko djelovanje kojom bi se omogućilo poticajno okruženje za razvoj i promicanje društvenog poduzetništva. Iz te inicijative nastala je ideja umreživanja regionalnih centara potpore društvenom poduzetništvu koja podrazumijeva četiri najveća hrvatska grada, Zagreba, Splita, Rijeke i Osijeka kao što se vidi kroz regije na Slika 3. Teritorijalna rasprostranjenost aktera društvenog poduzetništva po županijama Iz navedene slike isto tako može se uočiti kako samo dvije županije u Republici Hrvatskoj imaju više od 11 aktera društvenog poduzetništva te samo tri županije imaju između sedam i deset aktera. Negativna je činjenica kako šest županija uopće nema aktera društvenog poduzetništva te kako šest županija ima jednog ili dva aktera. Navedeno upućuje kako je društveno poduzetništvo u Hrvatskoj iznimno neravnomjerno razvijeno što povezuje i problem razumijevanja same djelatnosti koji se onda nadovezuje na poteškoće u povezivanju, udruživanju ili plasiranju na tržište u većem ili snažnijem izdanju. S druge strane forma takvih centara s mnogo aktera društvenog poduzetništva može se iskoristiti kao sila za privlačenje i širenje društvenog poduzetništva na cijelu Republiku Hrvatsku što se kroz sektor civilnog društva i pokušava raznim aktivnostima edukacija, mentorstva ili podrške novim akterima. Zamišljeni kao mreže za pružanje pomoći organizacijama koje započinju s društvenopoduzetničkom djelatnošću navedeni centri, u obliku stručne mentorske i marketinške potpore, od 2012. u Hrvatskoj djeluju kao Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj (CEDRA). Zagovarački rad tih dvaju udruženja najviše je pridonio donošenju strateškog dokumenta koji danas uređuje ovo područje; Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razoblje od 2005. do 2020. godine (Šimleša, Buljšeta Tonković i Puđak, 2015.).

3.1. Izazovi društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Glavni i najveći problem te kočnica razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj nepostojanje je zakonskog okvira kojime bi se isto reguliralo. Ono čime je danas društveno poduzetništvo definirano provlači se kroz nekoliko zakona u kojima se dotiče društveno poduzetništvo. To su Zakon o zadrugama, Zakon o udrugama,

Zakon o zakladama, Zakon o ustanovama, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, Zakon o javnoj nabavi, Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva i Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji. Uz navedene zakone u Strategiji za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015. do 2020. godine postoji devet kriterija prepoznavanja društvenih poduzetnika. Problematika koja se javlja po tom pitanju odražava se kroz činjenicu da su kriteriji preuzeti iz programa EU-a za rast i otvaranje radnih mjesta u ovom desetljeću, strategije Europa 2020. Kriteriji nisu usklađeni sa realnim mogućnostima razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj te su u konfliktu sa zakonima koji se u Hrvatskoj dotiču društvenog poduzetništva. Neka od dodatnih razilaženja kriterija i realnih mogućnosti očituju se kroz neusklađene mogućnosti iskorištavanja fondova EU-a, dodjele prostora ili poticaja za društvene poduzetnike.

Sljedeći problem javlja se u načinu financiranja koji nije kontinuiran te se visoki postotak financira iz fondova EU-a čime se ne osigurava ni ne potiče održivost društvenih poduzeća. Uz navedeno, veliki problem odražava se i kroz same javne pozive za dodjelu bespovratnih sredstava koji su rigidni i uvjetuju prilagođavanje društvenih poduzeća samim javnim pozivima. Dodatan izazov predstavlja zahtjevna administracija koja traži izuzetan napor poduzetnika po pitanju traženja bilo kakve vrste poticaja za osnivanje ili razvoj društvenog poduzeća. Osim navedenoga vremenski ciklusi objave javnog poziva ili postupka dobivanja poticaja djeluju demotivirajuće na poduzetnika koji ionako gubi previše vremena na administraciju zbog nedostatka zakonodavnog okvira i nerazjašnjenih kriterija. Navedeno upućuje na izazov neodrživosti zbog nepostojanja mogućnosti kontinuiranog financiranja zaposlenika drugim kanalima osim samostalno ostvarenim profitom.

Veliki izazov za razvoj društvenog poduzetništva u teoriji i praksi predstavlja nedostatak literature, podataka i baza društvenih poduzetnika na prostoru Republike Hrvatske. Zadnja baza aktera društvenog poduzetništva (Izveštaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj) objavljena je 2015. godine, a izrađena je i financirana kroz projekt iPRESENT.

Općeniti problem u zajednici jest nepoznavanje pojma društvenog poduzetništva ili nepotpuno definiranje pojma u smislu povezivanja društvenog poduzetništva

isključivo sa zapošljavanjem marginaliziranih skupina. Izazov koji iz toga slijedi jest: Kako podići svijest u zajednici o tome što je društveno poduzetništvo, kako ga razvijati i koje multiplikativne pozitivne efekte odražava na ekonomiju, gospodarstvo, društvo i Zemlju? Kanal pomoću kojeg se može mijenjati svijest zajednice o društvenom poduzetništvu jest obrazovanje. Kada bi se krenulo sa odgojem i obrazovanjem o društvenom poduzetništvu u formalnim oblicima obrazovanja utjecalo bi se na širenje svijesti o istom, samim time bi mladi, koji su nositelji društvenih promjena, direktno ili indirektno bili uključeni u razvoj društvenog poduzetništva.

Neki od navedenih izazova rješenje pronalaze u temeljitim promjenama društvenih navika. Vrlo važan dio za razumijevanje samog pojma društvenog poduzetništva zauzima samo formalno obrazovanje. U osnovnoškolskom obrazovanju trebalo bi se uvesti učenje pojma trećeg sektora, pojma društvenog poduzetništva. Mlade generacije koje izlaze sa razvijenim razumijevanjem navedenih pojmova već pri odabiru srednjih škola imaju drugačiji pogled na zanimanja odnosno sfere budućeg djelovanja. Ideja društvenog poduzetništva provlači se kroz sve sfere poslovnog svijeta pa zbog toga postoji izuzetna potreba za razumijevanjem i usvajanjem istog. Nadalje, u srednjim školama, posebice onim iz područja ekonomije iznimno je važno uvesti, osim teorijskog pristupa temi i praktična usvajanja znanja i iskustava iz područja društvenog poduzetništva. Uz navedeno, približavanje učenicima konkretnih društvenih poduzeća i primjera dobre prakse dobiva se temeljito razumijevanje istog, što rezultira poistovjećivanjem, buđenjem želje, odnosno aktivizmom u području društvenog poduzetništva. Nakon srednjoškolskog programa koji pruža navedena znanja i iskustva iz prakse generacije koje izlaze iz škole nositi će vrlo jasnu sliku što je to društveno poduzetništvo, kako djeluje i koja mu je važnost. Upravo te generacije budućnost su razvoja istog u Republici Hrvatskoj. Generacije nakon izlaska iz srednjih škola vrlo su fleksibilne, sklone grupiranju, u konačnici zbog studija i sugerirane na različita djelovanja, volonterska, aktivistička ili ona s financijskom naknadom, upravo u tim situacijama nalazi se plodno tlo za razvijanje inovativnih ideja, socijalnih inovacija koje dovode do razvitka društvenih poduzeća. Mentorski programi i sustavi organizirani od strane visokoobrazovnih institucija ili organizacija civilnog društva akcelerator su takvih inovacija te podrška razvitka istih. Uz navedeno, organizacije civilnog društva kroz različite projekte financirane sredstvima

Europske unije provode velik broj radionica, predavanja, panela, javnih rasprava otvorenih za javnost gdje se isto tako postavlja temelj za razvitak ideja društvenog poduzetništva. Sudjelovanjem sve većeg broja mladih ljudi na takvim aktivnostima obogaćuje se kapacitet razvoja društvenog poduzetništva, odnosno trećeg sektora. Specifične aktivnosti koje su ciljane za razvoj ideja, socijalnih inovacija ili samih društvenih poduzeća provode se kroz Erasmus plus program koji postaje sve više popularan među generacijama mladih ljudi u Republici Hrvatskoj. Osnaživanjem mladih ljudi kroz takve treninge dobivamo konkretne alate, metode i razvijene ideje, u konačnici pokrenuta društvena poduzeća. Upravo takav pristup treba osnažiti, poticati i promovirati. Civilni sektor jedan je dio društvene ekonomije koji je nositelj razvoja društvenog poduzetništva i kroz koji je najjednostavnije ostvariti pozitivnu poveznicu mladih ljudi i društvenog poduzetništva koja rezultira osnivanjem i održivim poslovanjem društvenih poduzeća. Treba je koristiti kako bi se što bolje i brže razvijala društvena ekonomija i time doprinijelo generalnom razvoju ekonomije i gospodarstva u Republici Hrvatskoj.

Izazov koji je odabran kao teza pomoću koje se prikazuju i uspoređuju neuspješno i uspješno društveno poduzeće jest sljedeći: Može li se društveno poduzeće održati likvidnim financiranjem kroz natječaje iz fondova Europske unije?

Tablica 2. Sažetak najvažnijih nalaza u odnosu pravnih oblika prema kriterijima Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015. do 2020. godine

Kriteriji	Pravni oblici	Udruge	Zadruga	Trgovačka društva
1. Ravnoteža društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva		Izazov		
2. Ispunjavanje modela trostruke bilance (ekonomski, okolišni i društveni uspjeh)		Izazov		
3. Osigurati 25% ukupnih prihoda obavljanjem poduzetničke djelatnosti		Teško	Izvedivo	Izvedivo
4. Reinvestiranje dobiti		Izvedivo		
5. Otvoreno članstvo/autonomija djelovanja		Izvedivo	Izvedivo	Izazov
6. Nosioци političke vlasti na bilo kojoj razini ne mogu biti isključivi osnivači		Nije primjenjiv kriterij za analizu ovdje		
7. Demokratsko odlučivanje/participacija svih zainteresiranih		Izazov		
8. Mjerenje društvenog utjecaja/revizija		Izazov		
9. Prenošanje imovine i vlasništvo		Izvedivo	Izvedivo	Izazov

Izvor: Šimleša, D. (2015.) *Mapiranje novih obzora: izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015.* Zagreb, ITG

Razlikuju se tri opcije u Tablica 2. Sažetak najvažnijih nalaza u odnosu pravnih oblika prema kriterijima Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015. do 2020. godine, a to su: izvedivo u smislu da će kriterij biti uglavnom zadovoljen; izazov u smislu da je kriterij moguće zadovoljiti, ali će biti potrebno uložiti dodatnu energiju, sredstva, edukaciju ili slično; i teško u smislu da su vrlo mali izgledi zadovoljenja konkretnog kriterija (Šimleša, 2015.). Isto tako može se vidjeti kako je udrugama teško osigurati 25% ukupnih prihoda obavljanjem poduzetničke djelatnosti što generira velikim problemom društvenog poduzetništva u Hrvatskoj ako uzmemo u obzir da je skoro 50% aktera društvenog poduzetništva upravo u obliku udruga. Time se dolazi do jednog uzroka problema slabe održivosti društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Sljedeći problem uočiv iz tablice upravo se odražava kroz izazovnost ostvarivanja ravnoteže društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva, ispunjavanja modela trostruke bilance, demokratskog odlučivanja te mjerenja

društvenog utjecaja, odnosno revizije za sve navedene oblike društvenog poduzetništva. Time se ukazuje kako je društvenom poduzetništvu potreban dodatan napor u ostvarivanju različitih kriterija društvenog poduzetništva, što uvelike usporava rast i razvoj istog. Jedini kriterij koji je izvediv bez dodatnih napora za sve oblike društvenog poduzetništva jest kriterij reinvestiranja dobiti koji ionako mora biti uključen u djelatnost kao što je društveno poduzetništvo.

3.2. Zadruga HERONA za proizvodnju i usluge

Zadruga HERONA osnovana je 2008. godine sa ciljem osposobljavanja i zapošljavanja žena nepovoljnog položaja na tržištu rada. U obzir su uzeti različiti razlozi; dugotrajna nezaposlenost, nedostatak radnog iskustva, nedostatak obrazovanja ili druga specifična situacija u kojoj su se nalazile. Zadruga je osnovana temeljem suradnje Ženske grupe „Korak“ iz Karlovca, područne ispostave Hrvatskog zavoda za zapošljavanje iz Karlovca i Doma za starije i nemoćne Sveti Antun. Zajednički rad započeli su kroz projekt „Sljedeći korak – socijalna zadruga“ koji je trajao 12 mjeseci i bio financiran iz programa EU-a. Usluge koje zadruga pružala bile su stvaranje novih radnih mjesta, osposobljavanje i stjecanje prakse za čišćenje, čuvanje djece, izrada i prodaja unikatnih ručno izrađenih svijeća, proizvodnja imitacije nakita, grafički dizajn, tajničke i prevoditeljske djelatnosti te ispitivanje tržišta i javnog mnijenja. Vrijednost koju je zadruga isticala za svoje klijente bio je doprinos rješavanju društvenog problema, koji su oni ostvarivali kupnjom proizvoda zadruge. Pružali su kvalitetno i opsežno osposobljavanje svojim članicama i djelatnicama. Pružali su praksu pod nadzorom stručnjaka kojom su osiguravali usklađenost pružene usluge sa standardima koje su izradili za svaku pojedinu uslugu.

Zadruga je uspješno djelovala uz financijske potpore iz sredstava EU-a i ostvarene prihode od prodaje vlastitih proizvoda i usluga. Razvojem recesije, slijedom toga i razvojem nepovoljnog ekonomskog i gospodarskog okruženja u Republici Hrvatskoj, tako i u području djelovanja zadruge smanjila se potražnja za proizvodima i uslugama iste. Zbog nemogućnosti kontinuiranog financiranja zaposlenika iz vlastitih prihoda, dijelom zbog nekorektnog poslovnog partnera koji nije isplatio veći dio potraživanja, i izostankom mogućnosti financijske podrške iz fondova EU-a zadruga HERONA bila

je primorana 7. studenoga 2014. otići u stečaj. Time se iskazuje odnos primjera na tezu kako se ipak društveno poduzeće nije u mogućnosti održati likvidnim ako se financira, odnosno ako razvije ovisnost o financiranju isključivo iz fondova Europske unije, jer ipak najvažniji dio profita mora se postizati kroz prihode od vlastite djelatnosti. Nažalost, iako je zadruga uzela u obzir sve potrebe prije kreiranja samog proizvoda i usluga, kreirala standarde kvalitete i promovirala te poticala kupnju svojih proizvoda i usluga osvještavanjem kupaca o društvenim ciljevima nije se uspjela postići održivost koja je neophodna za uspješno poslovanje. Time se može vidjeti kako regija oko grada Karlovca ipak ne poznaje dovoljno važnost društvenog poduzetništva iz više razloga kao što su primjerice osviješteni kupci koji bi suosjećali s društvenim poduzećem te ulagali u isto, direktnim ulozima ili pak samo kupnjom proizvoda. Drugi važan nedostatak nastaje zbog cikličnosti javnih poziva za financiranje iz fondova Europske unije gdje se uviđa kako kapacitet civilnog društva u regiji ne uspijeva ostvariti potpore i financiranja koja bi održala nastavak poslovanja. Treći problem odnosi se na mreže podrške, mentorstva i pomoći koje su u regiji nedovoljno razvijene pa samim time nisu ostvarene mogućnosti održavanja poduzeća aktivnim na tržištu. Svi navedeni razlozi i još mnogi drugi koji su direktno ili indirektno vezani za neuspjeh zadruge Herona dokazuju kako je društveno poduzetništvo u Hrvatskoj neravnomjerno i nedovoljno razvijeno te zahtijevaju iznimne napore znanosti, prakse i aktivizma u konkretnom području.

3.3. Brlog zadržna pivovara

Brlog zadržnu pivovaru osnovale su dvije studentice 2016. godine u Zadru. Osnovana je pomoću crowdfunding kampanje na platformi Indiegogo koja je u vrlo kratkom roku uspješno prikupila sredstva (11.856 američkih dolara, 3.856 više od planiranog) za nabavku prvih fermentora, boca, etiketa i ostalog potrebnog za pokretanje proizvodnje. Krajem iste godine na tržište su izbacili prvo zadržgarsko pivo u Hrvatskoj. Vizija njihova djelovanja jest biti nezavisna i društveno angažirana pivovara u vlasništvu zadržgara, prepoznatljivo mjesto druženja, vrhunske craft hrane, učenja o pivu i društvenom poduzetništvu te inkubator novih ideja i projekata. Ističu kako im je izuzetno važna, uz kvalitetu piva koje proizvode, bitna poruka koju šalju, odnosno koje društvene i individualne vrijednosti komuniciraju. Nadalje, svoj

razvoj zadružna pivovara postigla je prijavom u Akcelerator za društvene poduzetnike, program potpore koji je u listopadu 2017. godine pokrenula ACT Grupa iz Čakovca. Prijavili su projekt rasta i razvoja zadarske craft pivovare, povećanja kvalitete, širenja tržišta i uvođenja novih stilova piva te povećanja kapaciteta proizvodnje. Akcelerator za društvene poduzetnike program je koji ubrzava razvoj snažnih i održivih društvenih poduzetnika, povećava njihov pozitivni društveni utjecaj i osnažuje ekosustav podrške u Hrvatskoj. Prijavom na akcelerator zadruga Brlog ostvaruje svoj prvi veliki zamah u poslovanju koji se može istaknuti kao izuzetan primjer dobre prakse društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Osim navedenog primjer iskazuje i pozitivno djelovanje programa mentorstva i podrške kreirane kroz centre društvenog poduzetništva, te daje primjer širenja istog što potiče općeniti razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

U početku poslovanja se pravni oblik zadruga nije činio najboljim odabirom zbog izostanka mogućnosti dobivanja poticaja ili kredita sufinanciranog od grada ili županije. Navedeno se može istaknuti kao primjer izraženog problema Zakonodavstva Republike Hrvatske koje regulira društveno poduzetništvo. Samo zbog lošeg i nedostatnog zakonodavnog okvira, forma zadruga ili bilo koji drugi oblik iznimno otežava društvenom poduzetniku rast i razvoj. Prijava na bilo koji javni poziv za ostvarivanje financijske potpore, prijava za bilo koju vrstu olakšica od strane države za društvenog poduzetnika u Republici Hrvatskoj skoro u sto postotnoj mjeri ostaje nedostižna. Navedeno prikazuje koliko borbe društveni poduzetnik mora imati, uz iznimno zahtjevnju administraciju, ako se želi plasirati na tržište i postići održivost. Ipak, uz jake kapacitete, podršku, motivirajuću okolinu i puno ostalih faktora zadruga Brlog uspješno je prebrodila prvo razdoblje te svoj rast i razvoj započela osvajanjem potpore iz programa Akcelerator za društvene poduzetnike koji je opet kao i ostali svijetli primjeri društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj krenuo iz civilnog sektora. Time ponovno dolazi potvrda kako su akteri društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj upravo organizacije civilnog društva.

Ovim primjerom prikazana je uspješnost u odnosu na zadanu tezu jer pivovara Brlog iznimno dobro iskorištava mogućnosti direktnog financiranja iz fondova i programa Europske unije što joj uz samostalne prihode uvelike pomaže u daljnjem rastu i razvoju. Navedeno prikazuje kako u neravnomjerno razvijenom sustavu društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj zapravo organizacije civilnog društva jesu one

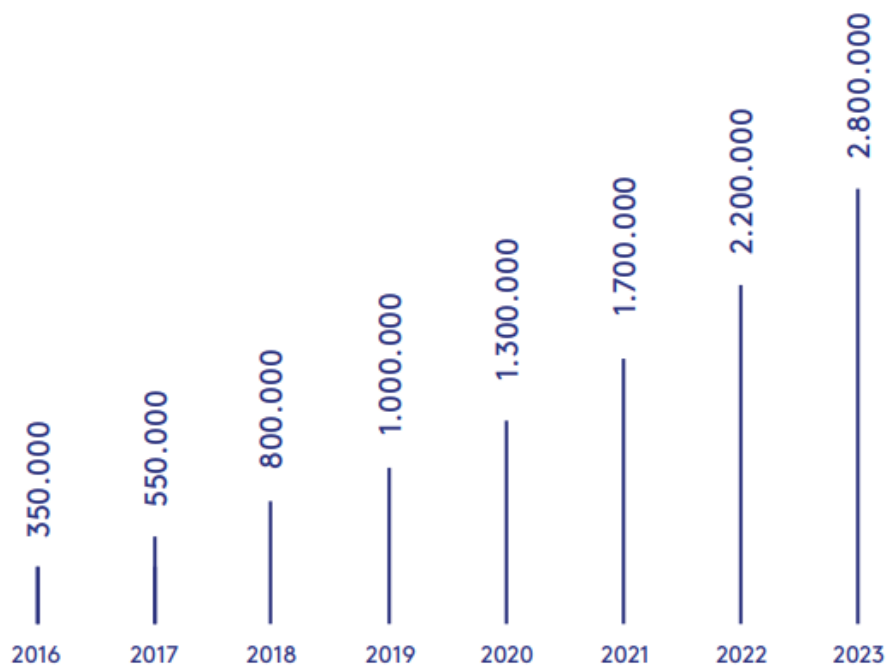
koje djeluju kao akceleratori te unaprjeđuju i razvijaju mrežu društvenog poduzetništva kroz nebrojene aktivnosti, programe ili mentorstva. Samim time uviđa se primjer kako su inovacija i kvalitetan proizvod ili usluga najvažniji za ostvarivanje prihoda od kojeg poduzeće ostvaruje održivost, a nakon toga cijeli napor civilnog sektora djeluje na ubrzavanju rasta i razvoja društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Zadruga Brlog djeluje kroz povezivanje i umrežavanje, edukaciju, mentorsku i financijsku potporu. Danas je Brlog zadružna pivovara pozicionirana među pet najuspješnijih društvenih poduzeća u Hrvatskoj. Europski zadružni savez prepoznao je rad zadružne pivovare te dodijelio nagradu za najbolju europsku zadrugu koja promiče rodnu ravnopravnost u 2018. godini. Nagrada ovakve razine dokazuje primjer iznimno uspješnog društvenog poduzeća unatoč svim teškoćama i otegotnim situacijama s kojima se društveni poduzetnici u Hrvatskoj bore. Temeljne vrijednosti Brlog zadružne pivovare su društvena odgovornost, optimizam, povjerenje i nezavisnost. Društvenu odgovornost ostvaruju kroz ugodnu radnu atmosferu i uvažavanje mišljenja, podjelu posla po interesima i mogućnostima članova, brigu o zaposlenicima, demokratski način odlučivanja, ulaganje dobiti u razvoj pivovare, doprinos razvoju lokalne zajednice, ulaganje truda u postizanje ekološki odgovorniju proizvodnju, podržavanje društveno angažiranih, inovativnih i kreativnih projekata, promicanje dobre ekonomije i održivosti te uklanjanje predrasuda i stereotipa. Optimizam održavaju pozitivnim stavovima, ustrajnošću i otvorenošću prema alternativnim načinima financiranja i poslovanja. Povjerenje kao načelo temelje na isključenju diskriminacije bilo koje vrste, pravu glasanja po principu jedan član jedan glas. Navedenim osiguravaju transparentnost i kontrolu od strane svih članova i članica zadruge. Uz navedeno element povjerenja gaje i u smjeru partnera i kupaca prema kojima se odnose iskreno, odgovorno i nepotkupljivo. Nezavisnost kao načelo važan je element koji potvrđuje kako se rastom poslovanja neće mijenjati vrijednosti na kojima se zadruga od početka razvija.

Raspodjela dobiti, povrat ulaganja i društvena korist zadružne pivovare Brlog uređena je Pravilima zadruge. Minimalno 35% neto dobiti će se uvijek reinvestirati, preostala dobit dijelom će se reinvestirati, a dijelom raspodijeljivati članovima počevši od 2022. godine. Dodatno, 2% dobiti će se uvijek ulagati u lokalne projekte na teme društvena odgovornost, održivi razvoj, razvoj civilnog društva, demokratizacija

društva te inovacije i podrška razvoju craft pivarstva. Navedeni se udio ulaganja planira podizati do ukupno 10% tijekom narednih 8 godina. Ulog će se raspodjeliti na novčanu pomoć, usluge i edukacije te same proizvode. Ulaganjem u lokalne projekte i civilno društvo zadruga potiče socijalne inovacije, razvoj inovativnih ideja i projekata te samim time i razvoj društvenog poduzetništva u zajednici. Djelovanjem na takav način dobiva se jedan krug podrške, financijske i ostale potpore koju je zadruga dobila u potrebnom trenutku te u svojim uspješnim godinama poslovanja vraća natrag sljedećim akterima društvenog poduzetništva. Takvim pristupom postiže se održivost i pozitivan utjecaj na rast i razvoj društvenog poduzetništva i društvene ekonomije te se može prihvatiti kao budućnost razvoja ekonomije i gospodarstva u Republici Hrvatskoj.

Slika 4. Poslovanje kroz rast prodaje i projekcija



Izvor: <http://www.brlog.beer/zadruzi/assets/pdf/Postani-suvlasnik-BRLOG-pivovare.pdf>

Prosječni rast pivovare Brlog u odabranom razdoblju prilazan na *Slika 4*. Poslovanje kroz rast prodaje i projekcija iznosio je 51%, a planirani rast je u prosjeku 30% godišnje kroz narednih pet godina. Navedeno ukazuje kako je pivovara Brlog ostvarila iznimno progresivan rast u prethodnim godinama te da isto tako planiran rast za naredne godine iznosi vrlo visok postotak, ako se uzme u obzir kako pivovara Brlog posluje tek tri godine. Osim navedenoga ovime se može zaključiti kako je utjecaj financiranja iz fondova Europske unije iznimno pozitivno utjecao na rast i razvoj Brlog zadružne pivovare što pokazuje kako je za uspješan razvoj društvenog poduzeća potrebno kombinirati različite načine financiranja i inovativne pristupe poslovanja kako bi se postigla održivost i uspješnost na tržištu kao što je ima Brlog zadružna pivovara.

Zaključak

Društveno poduzetništvo predstavlja poveznicu privatnog i društvenog sektora koje na inovativan način djeluje ka unapređenju kvalitete života uz preuzimanje rizika i odgovornosti. Najvažnija razlika društvenog i tradicionalnog poduzetništva jest društvena misija koja nadilazi onu profitnu kod društvenog poduzetnika. Literatura o temi slabo je dostupna no najvažniji indikatori društvenog poduzetništva mogu se sažeti u pojmove ekonomske aktivnosti i rješavanja određenog društvenog problema.

U ovom radu dan je osvrt na izazove društvenog poduzetništva u Hrvatskoj koji su isprepleteni i povezani sa nedostatkom konkretnog zakonodavnog okvira i prilagođenih kriterija za prepoznavanje društvenog poduzetništva kao takvog. Navedeni izazovi upućuju na probleme s kojima se susreću društveni poduzetnici prilikom ostvarivanja svojih ideja kako bi ostvarili društvene koristi i osigurali održivost istih. Uz izazove prikazani su i neki od mogućih načina rješavanja određenih problema društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te kanali preko koji se danas društveno poduzetništvo u Republici razvija.

Teza odabrana za prikaz i usporedbu društvenih poduzeća Herona i Brlog odnosi se na financiranja iz fondova Europske unije. Proučava se koliku pomoć poduzeća imaju korištenjem tog novca te s druge strane koliko opasno može biti razviti ovisnost društvenog poduzeća o takvoj vrsti financiranja. Iz toga slijedi odabrani primjer neuspješnog poduzeća, Zadruga Herona za proizvodnju i usluge koja je slijedom poteškoća u poslovanju i nepostojanjem kapaciteta za iskorištavanjem novca iz fondova Europske unije bila primorana otići u stečaj. Navedenim primjerom prikazuje se negativan utjecaj neravnomjerne razvijenosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te nerazvijene lokalne i regionalne mreže potpore koja bi omogućila opstanak i održivost društvenih poduzeća na tržištu. S druge strane odabrani primjer uspješnog društvenog poduzeća, Brlog zadruga pivovara iznimno je dobar primjer društvenog poduzeća koji uz prihode od vlastite prodaje vrlo dobro koristi mogućnosti financiranja iz fondova Europske unije te ih koristi za daljnji rast i razvoj. Navedeni primjer iznimno dobro prikazuje kako društveno poduzetništvo zahtijeva inovativnost i otvorenost prema alternativnim načinima financiranja koji omogućuju rast i razvoj društvenog poduzeća. Uz navedeno primjer prikazuje koliko

je snažan pozitivan utjecaj civilnog sektora na razvoj društvenog poduzetništva kroz program financijske potpore koji je uvelike ubrzao rast i razvoj Brlog zadružne pivovare. Kao zaključak može se indicirati kako je najvažnije za društveno poduzeće financiranje prihodima iz vlastite djelatnosti, a tek onda korištenje mogućnosti financiranja iz fondova Europske unije. Razlog tome su rigidnost i cikličnost javnih poziva na koje se društvena poduzeća mogu prijavljivati kako bi ostvarili takvu financijsku potporu, uz navedeno zbog lošeg zakonodavnog okvira i ionako prekomjerne administracije iznimno je teško osvojiti financijska sredstva. S druge strane kroz uspješne primjere uviđa se kako su za uspješno poslovanje društvenog poduzeća potrebni inovativnost, alternativni pristupi poslovanju i načinima financiranja te proaktivnost društvenog poduzetnika. Takvim pristupom ostvaruje se rast društvenog poduzeća te u konačnici multiplikativnim efektom postiže se razvoj društvenog poduzetništva i društvene ekonomije.

Literatura

1. *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine*
2. Yunus, M. (2009) *Za svijet bez siromaštva: socijalna poduzeća i budućnost kapitalizma*. Zagreb, V.B.Z.
3. Lupšić et al. (2012.) *Poduzetništvo u službi zajednice*. Zagreb, tiskara Zelina d.d.
4. Škrtić M. i Mikić M. (2011.) *Poduzetništvo*. Zagreb, Sinergija
5. *Zakon o udrugama* NN 74/14, 70/17, 2014., <https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>
6. *Zakon o zadrugama* NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 2019., <https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama>
7. *Zakon o ustanovama* NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 1993., <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>
8. *Zakon o zadrugama* NN 106/18, 2019., <https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama>
9. Šimleša, D., Buljšeta Tonković, A. i Puđak, J. (2015.) *Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene*. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=260889
10. Šimleša, D. (2015.) *Mapiranje novih obzora: izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015*. Zagreb, ITG
11. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=12023> (pristupljeno 28.8.2019.)

Sažetak

Društveno poduzetništvo specifičan je oblik poduzetništva koji se temelji na načelima društvene, ekonomske i ekološke održivosti. Uglavnom podrazumijeva reinvestiranje dobiti za dobrobit zajednice. Rad daje uvid u koncept društvenog poduzetništva naglašavajući izazove istog. U prvom dijelu rada objašnjen je pojam društvenih poduzeća i poduzetnika te načela društvenog poduzetništva, prikazani su mogući pravni oblici društvenih poduzeća. Nakon toga iskazana je problematika razvoja društvenog poduzetništva kroz glavne izazove u Hrvatskoj. Teorija je potkrijepljena primjerom neuspješnog i izrazito uspješnog društvenog poduzeća u Republici Hrvatskoj. Metodologija pristupa materiji te iskazivanja primjera iz prakse iskazuje se kroz proučavanje teorije, indiciranje najvažnijih elemenata za razumijevanje iste te uspoređivanje konkretnih informacija, trenutnih stanja odabranih društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: društveno poduzetništvo, društveni poduzetnik, društveno poduzeće, društvena ekonomija, civilno društvo

Summary

Social Entrepreneurship is a specific form of entrepreneurship based on the principles of social, economic and environmental sustainability. Mainly involves reinvesting profits for the benefit of the community. The paper gives an insight into the concept of social entrepreneurship, highlighting the challenges it faces. In the first part of the paper, the notion of social enterprises and entrepreneurs and the principles of social entrepreneurship are explained, the possible legal forms of social enterprises are presented. After that, the issues of social entrepreneurship development were highlighted through the main challenges in Croatia. The theory is corroborated by the example of an unsuccessful and extremely successful social enterprise in the Republic of Croatia. The methodology of approach to matter and the presentation of examples from practice is expressed through the study of theory,

indicating the most important elements for understanding it and comparing concrete information, current situation of selected social enterprises in the Republic of Croatia.

Key words: social entrepreneurship, social entrepreneur, social enterprise, social economy, civil society

Popis tablica

Tablica 1. Akteri društvenog poduzetništva	4
Tablica 2. Sažetak najvažnijih nalaza u odnosu pravnih oblika prema kriterijima Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015. do 2020. godine	23

Popis slika

Slika 1. Kontekst djelovanja društvenih poduzeća i društvenih poduzetnika	7
Slika 2. Pravni oblici društvenih poduzeća.....	11
Slika 3. Teritorijalna rasprostranjenost aktera društvenog poduzetništva po županijama.....	18
Slika 4. Poslovanje kroz rast prodaje i projekcija.....	28