

NESST Practitioner Series

# Pokreni se

## Iskustva održivog socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj

**Autori:**

*Loïc Comolli, Eva Varga &  
Peter Varga*

**Urednica:**

*Nicole Etchart*



### Sažetak:

Ovaj priručnik temelji se na radu NESST-a u Hrvatskoj tijekom 2005. i 2006. godine sa 17 organizacija koje su istraživale socijalno poduzetništvo kao strategiju održivosti. Priručnik opisuje iskustva hrvatskih udruga koje su provele planiranje za svoje projekte socijalnog poduzetništva te daje primjere izazova s kojima su se te organizacije suočile i strategija koje su razvile kako bi se uspješno pripremile za pokretanje svojega poduzetničkog projekta. Nadamo se da će hrvatskim organizacijama koje žele razviti strategije za socijalno poduzetništvo koristiti iskustva udruga koje su pokušale slijediti sličan put.

**USA:** Garden Gate Way, Turlock, California 95382 USA - **Tel:** +(1 209) 988-9604 **Fax:** +(1 209) 632-7763  
**Latin America:** José Arrieta 89 Providencia, Santiago - CHILE - **Tel:** +(56 2) 222-5190 **Fax:** +(56 2) 634 2599  
**Europe:** Kalvin ter 2 .1/2 H -1053 Budapest - HUNGARY - **Tel:** +(36 1) 267 0231 **Fax:** +(36 1) 266 0206  
**Email:** nesst@nesst.org - **http://** www.nesst.org

*Pokreni se - Iskustva održivog socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj*  
 Copyright © NESST 2007.

*Naslov izvornika:*  
*Hit The Ground Running*

*Izdavač izvornika:*



**Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT)**

Jose Arrieta 89  
Providencia, Santiago, CHILE  
Tel: +(56 2) 222-5190  
Fax: + (56 2) 634-2599  
E-mail: nesst@igc.org  
<http://www.nesst.org>

*Nakladnik:*  
Academy for Educational Development  
Kralja Držislava 3, 10000 Zagreb

*Za nakladnika:*  
**Jennifer Stuart**

*Prijevod:* Tamara Slišković

*Lektura:* Darko Šeperić

*Prijelom:* \*BESTIAS

*NESsT promiče socijalna, politička, ekonomska i religijska prava svih ljudi, bez diskriminiranja na osnovi spola, rase, nacionalnosti, mentalnoga ili tjelesnog invaliditeta, seksualne orijentacije i političkih ili religioznih stavova ili opredjeljenja.*

NESsT posjeduje autorska prava na cjelokupan sadržaj ove publikacije osim autorskih prava koja se pripisuju drugim autorima ili organizacijama. Sva prava su pridržana. Niti jedan dio publikacije ne može se prodati u bilo kojem obliku niti reproducirati radi prodaje bez prethodne dozvole vlasnika autorskih prava u pisanom obliku.

Copyright ©2007. NESsT

**ISBN: 978-953-7339-08-1**

Publikacija sadrži informacije koje su pripremili izvori izvan NESsT-a kao i stavove zasnovane na tim informacijama. NESsT nastoji pružiti točne informacije i argumentirane stavove, ali ne tvrdi da su informacije i stajališta u ovoj publikaciji bez greške.

Ova publikacija ima informativnu svrhu. NESsT se ne bavi pružanjem pravnih, računovodstvenih ili drugih profesionalnih savjeta. Budući da se profesionalni savjet daje u odnosu na specifične uvjete i pojedinačnu situaciju, informacije i mišljenja iz ove publikacije ne treba koristiti kao zamjenu za savjete stručnjaka.




NESsT se ne obvezuje na ažuriranje informacija iz ove publikacije.

Ovu publikaciju omogućila je velikodušna potpora američkih građana preko Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), pod uvjetima iz Sporazuma o suradnji USAID CA#160-A-00-01-00109-00, kroz projekt CroNGO, koji provodi Academy for Educational Development (AED). Sadržaj ne odražava nužno stajališta Američke agencije za međunarodni razvoj ili Vlade SAD-a, nego je za njega odgovoran AED.



CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 630106.

# Sadržaj

	<b>Prvo poglavlje:</b> Organizacijska spremnost .....	<b>11</b>
	<b>Drugo poglavlje:</b> Poslovno planiranje .....	<b>39</b>
	<b>Zaključak</b> .....	<b>63</b>
	<b>O NESsT-u</b> .....	<b>65</b>

NESsT &amp; AED

Priručnik za socijalno poduzetništvo:

Praktična iskustva socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj

## A. Svrha priručnika

Ovaj priručnik temelji se na NESsT-ovoj suradnji sa 17 hrvatskih organizacija koje su tijekom 2005. i 2006. istraživale socijalno poduzetništvo kao strategiju održivosti. Nadamo se da će hrvatskim udrugama koje žele razviti strategije socijalnog poduzetništva koristiti iskustva drugih organizacija koje su pokušale (uspješno ili neuspješno) slijediti sličan put.

Priručnik pokazuje kako organizacije planiraju poduzetničke projekte kroz istraživanje i analizu tijekom početnih faza procesa razvoja poduzetničke aktivnosti. Ova je faza planiranja ključna iz nekoliko razloga: zbog procjene spremnosti za provedbu poslovnog poduhvata, zbog odabira primjerene poslovne ideje, zbog analize potencijala, zbog upoznavanja s tržištem i uvjetima poslovanja i zbog izgradnje kapaciteta za provedbu. Ovaj priručnik opisuje iskustva hrvatskih organizacija<sup>1</sup> koje su u tom procesu koristile NESsT-ovu metodologiju te pruža primjere izazova s kojima su se suočile i strategija koja su razvile kako bi uspješno pokrenule svoje poduzetničke pothvate. Budući da donosi analizu procesa kroz koji organizacije prolaze kako bi razvile socijalno poduzetništvo, ovaj priručnik namijenjen je korištenju u kombinaciji s NESsT-ovom publikacijom za poslovno planiranje i planiranje socijalnog poduzetništva *Priprema, pozor: Početak putovanja cestom samofinanciranja*.

<sup>1</sup>Tri primjera predstavljena u ovom priručniku temelje se na projektima socijalnog poduzetništva iz NESsT-ovog portfelja organizacija iz središnje i istočne Europe. Iako nisu izravno vezani uz Hrvatsku, ti primjeri ukazuju na izazove u planiranju socijalnog poduzetništva s kojima su se hrvatske udruge susrele ili se mogu susresti tijekom procesa razvoja socijalnog poduzetništva.

## B. Planiranje socijalnog poduzetništva: uvod i definicije

NESsT definira socijalno poduzetništvo kao poslovne pothvate potaknute misijom koje provode organizacije civilnog društva (OCD-i).<sup>2</sup> Cilj projekata socijalnog poduzetništva jest povećati financijsku održivost organizacija civilnog društva stvaranjem nevezanih izvora prihoda i istodobnim povećanjem učinaka misije organizacije.

Sljedeći primjer odlično ilustrira financijske učinke i učinke na misiju koje socijalno poduzetništvo može imati na organizaciju civilnog društva.

Hrvatska organizacija čija je misija pružanje zdravstvenih usluga i pomoći starijima vodi program čiji je cilj zadovoljavanje potreba starijih građana kroz savjetovanje, programe izobrazbe i volonterski rad. Godine 2005. organizacija je počela pružati uslugu svakodnevne dostave toplih obroka, koju su prije toga organizirale gradske vlasti. Gradske su vlasti predložile organizaciji da preuzme uslugu i proširi je na pružanje sveobuhvatnije usluge svakodnevne pomoći starijim osobama, a dogovoreno je da će troškove podijeliti gradske vlasti i korisnici.

Hrana se dostavlja svakodnevno na adrese više od 60 starijih osoba, a više od 20 ih je trenutačno na listi čekanja. Organizacija očekuje da će ova aktivnost značajno doprinijeti proračunu i da će nastaviti jačati učinak svoje misije pružanjem usluga jednoj od svojih ciljanih skupina.

Socijalno poduzetništvo može se provoditi na različite načine:

- Honorari za usluge: Usluge koje neprofitna organizacija naplaćuje, često na temelju neke postojeće vještine i stručnosti osoblja.
- Prodaja proizvoda: Prodaja proizvoda koje su proizveli korisnici udruge, prodaja proizvoda korisnicima udruge, prodaja doniranih proizvoda ili pak proizvodnja i prodaja novih proizvoda.
- Korištenje nematerijalne imovine: Ostvarivanje prihoda od patenata, licenci, naknada za intelektualno vlasništvo ili prijenosa prava iz vrijednosnih papira.
- Korištenje materijalne imovine: Iznajmljivanje nekretnina, prostora, opreme itd. kada se ne koriste za aktivnosti povezane s misijom.
- Kamate od ulaganja: Kamate od aktivnih ili pasivnih ulaganja financijskih sredstava (npr. uštedevine, rezervna sredstva i dr.).

<sup>2</sup> NESsT definira organizacije civilnog društva kao nevladine organizacije, neprofitne organizacije, grupe iz lokalne zajednice, volonterske udruge i druge pravne osobe koje su odvojene od vladinog i poslovnog sektora i promiču zajedničko ili javno dobro. U kategoriju organizacija civilnog društva spadaju sve formalno registrirane neprofitne i nedržavne organizacije ili udruženja te grupe iz lokalnih zajednica koje ne pripadaju u vladin i poslovni sektor.

- Članarine: članovi ili korisnici usluga neprofitne organizacije plaćaju članarinu u zamjenu za proizvode, usluge ili druge pogodnosti.

Dok su potencijalne koristi od socijalnog poduzetništva velike, za mnoge neprofitne organizacije ulazak na tržište znači ulazak na nepoznato područje koje zahtijeva vještine koje nisu stekli tijekom svojega profesionalnog rada. Ovo predstavlja nov izazov voditeljima neprofitnih organizacija koji se moraju pripremiti za jedinstvene rizike i zahtjeve poduzetništva, pobrinuti se da se aktivnostima pristupa na odgovoran način i bez ugrožavanja osnovne misije i duha organizacije te da se zaštite ugled i vrijednosti organizacije i neprofitnog sektora općenito.<sup>3</sup>

Kako bi pomogao organizacijama civilnog društva u planiranju socijalnog poduzetništva, NESsT je razvio metodologiju i niz alata za ublažavanje rizika svojstvenih poduzetničkim aktivnostima i istodobno jačanje kapaciteta voditelja neprofitnih organizacija za uspješno upravljanje poslovnim pothvatima. Ova se metodologija oslanja na proces u četiri koraka:

1. Organizacijska spremnost: organizacija istražuje mnoge svoje institucionalne aspekte kako bi odredila je li spremna za socijalno poduzetništvo. Organizacija zatim procjenjuje ideje prema poduzetničkim kriterijima i svojim osnovnim sposobnostima.
2. Preliminarna studija izvedivosti: Preliminarna studija izvedivosti istražuje jednu ili više potencijalnih poslovnih ideja, otkriva problematična područja i isključuje ideje koje nisu održive prije nego li se uloži previše vremena u njihovo istraživanje i razvoj. Nakon provođenja ove studije, organizacija će biti sposobna odlučiti ima li smisla do kraja razviti poslovni plan za ovu ideju za socijalno poduzetništvo ili bi trebalo istražiti druge ideje.
3. Studija izvedivosti: Studija izvedivosti pomaže poduzetnicima da realistično procijene predloženi projekt i njegovu sposobnost da ostvari njihove ciljeve. U ovoj fazi organizacija provodi dubinsko istraživanje tržišta (uključujući tržišne ankete) i razvija projekcije prihoda
4. Poslovni plan: Poslovni plan jest stručni dokument koji pomaže organizacijama u provedbi svojih projekata socijalnog poduzetništva, uključujući financijske i marketinške strategije.

<sup>3</sup> Priprema, pozor: Početak putovanja cestom samofinanciranja, NESsT, 2004.

## C. Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj: sažetak rezultata NESsT-ove procjene.

Godine 2005. NESsT je proveo istraživanje o socijalnom poduzetništvu u Hrvatskoj. Ovo je istraživanje poslužilo kao osnova za procjenu i analizu oblika socijalnog poduzetništva koje provode hrvatske udruge te izazova s kojima se suočavaju u njihovom planiranju i provedbi. Ova procjena bila je osnova NESsT-ove ulazne strategije i širenja NESsT Venture Funda u zemlji.<sup>4</sup> Ovdje ćemo predstaviti sažetak te procjene.

Hrvatske organizacije svakog se dana suočavaju s nesigurnostima u smislu svoje održivosti. Gotovo nijedna od njih nema osigurano osnovno financiranje, što ih prisiljava da se oslanjanju isključivo na nepredvidljiv priljev projektnih sredstava. Strani su se donatori uglavnom povukli iz Hrvatske zbog planiranog pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji, što predstavlja trend u financiranju prisutan i u ostalim zemljama regije. Postoji vrlo malo alternativnih izvora financiranja koji mogu ispuniti prazninu koja nastaje, osim nekoliko donatora kao što je Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, koja dodjeljuje institucionalne potpore različitih iznosa kako bi pomogla organizacijama civilnog društva u postizanju održivosti.

Sve se više hrvatskih udruga iz nužde okreće tržištu u pokušaju da ostvare prihode za financiranje svoga rada. Većina projekata socijalnog poduzetništva sastoji se od prodaje proizvoda, često s logom organizacije, ili se pak naplaćuju određene usluge, obično stručne konzultacije, treninzi i sl. Ipak, neke su od njih primijenile inovativne pristupe koji izazivaju veliko zanimanje javnosti, npr. ekoturizam ili prodaja usluga državnim institucijama i lokalnim vlastima. Do danas, gotovo sve te projekte socijalnog poduzetništva pokrenule su organizacije same, s vrlo malo vanjske potpore. One su izabrale aktivnosti koja su najbolje odgovarale sredstvima kojima su raspolagale, podjednako u smislu raspoloživih stručnih vještina i minimalnih financijskih početnih preduvjeta.

Iako ovi projekti socijalnog poduzetništva svjedoče o inventivnosti hrvatskih neprofitnih organizacija, većinom njih trenutačno se upravlja na improvizirane i neučinkovite načine, bez puno planiranja i pripreme te uz nedovoljan pristup financijskom kapitalu i potpori jačanju kapaciteta odnosno upravljanju potrebnom za širenje i osnaživanje. Postoji mnogo razloga za to, a jedan od ključnih jest nedostatak kapaciteta, ljudskih resursa i stručnosti potrebnih za pokretanje socijalnog poduzetništva (mnogi predsjednici udruga imaju razvijene vještine u svojem području djelovanja, kao što su npr. zaštita okoliša, rad s osobama s invaliditetom ili pak socijalna skrb, ali nemaju praktično poslovno obrazovanje).

Usprkos ovim preprekama, organizacije civilnog društva u Hrvatskoj imaju vrlo pozitivan stav prema mogućnostima socijalnog poduzetništva. Općenito su svjesne da se međunarodni donatori povlače iz Hrvatske i da moraju pronaći alternativne izvore prihoda kako bi osigurale svoju održivost. Većina ih također shvaća socijalno poduzetništvo kao način izravnog ostvarivanja misije svoje organizacije (umjesto jednostavnog prikupljanja financijskih sredstava za njeno promicanje).

<sup>4</sup> NESsT Venture Fund je filantropski investicijski fond koji pruža pomoć u jačanju kapaciteta i financijsku pomoć nizu utjecajnih projekata socijalnog poduzetništva.

Organizacija je osnovana 1992. godine s ciljem podupiranja obrazovanja, zapošljavanja i uključivanja osoba s invaliditetom u Hrvatskoj. Svjesna nužnosti pronalaženja različitih izvora financiranja kako bi smanjila svoje oslanjanje na državne potpore te istodobno tražeći načine za učinkovitije ostvarivanje svoje misije, organizacija je započela svoju prvu aktivnost za ostvarivanje prihoda 2003. godine. Organizacija je ostvarila suradnju s malim poduzećima i pokrenula proizvodnju ukrasa za kuću (stalaka za svijeće, keramike, košara i dr.) koji se prodaju građanima. To je omogućilo organizaciji zapošljavanje četvero svojih korisnika koji su prethodno bili nezaposleni i socijalno ugroženi. Proizvodi su bili dobro prihvaćeni na tržištu i pridonijeli su većoj vidljivosti i prepoznavanju rada udruge u javnosti. Godine 2004. samofinanciranje je činilo gotovo 10 % ukupnog proračuna organizacije. S obzirom na rastuću potražnju, organizacija istražuje različite mogućnosti za daljnji razvoj projekta u skladu sa svojom misijom i ciljevima.

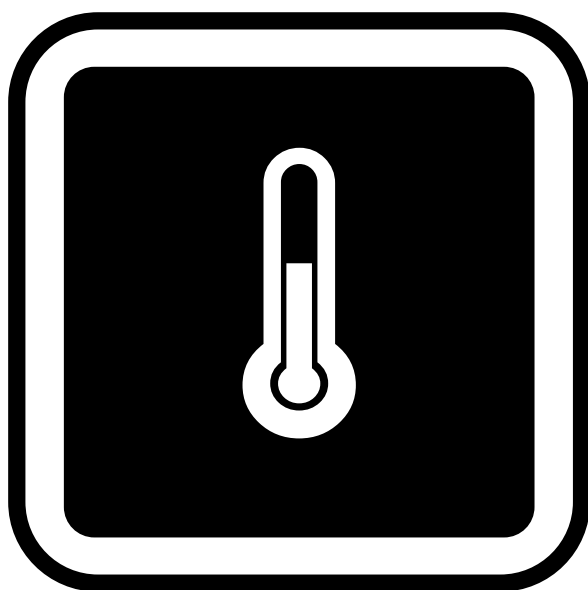
Organizacija osnovana 2003. godine podupire nevladine organizacije i organizacije civilnog društva u Hrvatskoj pomažući im u istraživanju zakonskog okvira i unapređujući njihovu organizacijsku i upravljačku učinkovitost. Osim različitih aktivnosti vezanih uz misiju, organizacija nudi usluge treninga i konzultacija udrugama i lokalnim vlastima na području organizacijskog razvoja, razvoja projekata, ljudskih resursa i drugih tema vezanih za upravljanje. Kroz ove konzultantske usluge, organizacija prikuplja približno 25% prihoda iz svojeg proračuna.



POKRENI SE

---

## Prvo poglavlje: Organizacijska spremnost



## A. Uvod u organizacijsku spremnost

Socijalno poduzetništvo je područje o kojem mnoge neprofitne organizacije znaju vrlo malo i koje kod njih često izaziva nepovjerenje i strah. Potrebno je mnogo vremena i samopromišljanja unutar organizacije kako bi se uvidjeli argumenti u korist socijalnog poduzetništva. Prije razvijanja poduzetničke aktivnosti, organizacija mora procijeniti svoju spremnost kroz vrednovanje četiri ključna područja:

1. Misija i vrijednosti: Predviđanje i pripremanje za moguće učinke aktivnosti socijalnog poduzetništva na misiju i osnovne vrijednosti organizacije.
2. Organizacijska potpora: Procjena potpore za socijalno poduzetništvo među najvažnijim dionicima organizacije (zaposlenici, članovi odbora, donatori itd.).
3. Organizacijski kapaciteti: Procjena ima li organizacija potrebne vještine, iskustvo i kapacitete za socijalno poduzetništvo.
4. Financijska spremnost: Procjena je li organizacija financijski dovoljno zdrava i stabilna, ima li nevezana financijska sredstva i financijske sustave potrebne za provedbu socijalnog poduzetništva.

## B. Misija i vrijednosti

Možda najveća razlika između socijalnog poduzetništva i prikupljanja sredstava jest učinak koji te strategije mogu imati na misiju i osnovne vrijednosti organizacije. Za razliku od financijskih potpora i donacija, socijalno poduzetništvo može, ali i ne mora, biti povezano s misijom organizacije. Ponekad ono može biti i u suprotnosti s misijom ili osnovnim vrijednostima organizacije. Zato je važno predvidjeti i pripremiti se za moguće učinke socijalnog poduzetništva na misiju i osnovne vrijednosti.<sup>5</sup>

Učinci socijalnog poduzetništva na osnovne vrijednosti vrlo su specifični za svaku organizaciju i njezinu misiju. Organizacije često imaju slične osnovne vrijednosti (npr. transparentnost ili volonterstvo), ali će različito procijeniti učinke socijalnog poduzetništva ovisno o okružju u kojem djeluju, iskustvima, motivaciji i interesima zaposlenika i drugim čimbenicima.

Hrvatske organizacije općenito smatraju da socijalno poduzetništvo može pridonijeti njihovoj misiji i osnovnim vrijednostima. U okolnostima u kojima socijalno poduzetništvo može ugroziti misiju ili vrijednosti organizacije, hrvatske se udruge i dalje osjećaju ugodno u provedbi svojih poduzetničkih pothvata zahvaljujući razvijanju uspješnih strategija ublažavanja učinaka.

<sup>5</sup> Priprema, pozor: Početak putovanja cestom samofinanciranja, NESST, 2004.

Neke od strategija koje su hrvatske udruge razvile kako bi izbjegle rizike za svoju misiju uključuju:

1. **Temeljito planiranje:** Procjenjujući učinke socijalnog poduzetništva na misiju i osnovne vrijednosti, organizacija može nakon objektivne analize odlučiti želi li se upustiti u pothvat ili ne.
2. **Kriteriji:** Ponekad socijalno poduzetništvo može ugroziti vrijednosti ako profitni poduzetnički pothvat otvori mogućnost rada s klijentima koji ne podupiru vrijednosti organizacije (npr. ljudska prava ili zaštitu okoliša). U tom slučaju, razvijanje kriterija koje korisnici proizvoda ili usluga socijalnog poduzetništva moraju zadovoljiti bit će korisno i spriječiti će ugrožavanje osnovnih vrijednosti.
3. **Uključivost:** Neke organizacije promiču prijateljska, tolerantna i demokratska radna okružja. Socijalno poduzetništvo može ugroziti tu kulturu ako profitna aktivnost počne stvarati konkurenciju među zaposlenicima. U tom slučaju, organizacije su otkrile tri strategije: sudjelovanje svih zaposlenika u planiranju socijalnog poduzetništva, redovita komunikacija među zaposlenicima na sastancima, putem elektronske pošte i drugih sredstava vezanih uz napredak i provedbu poduzetničkog projekta te definiranje jasnih uloga i odgovornosti zaposlenika za razvoj poduzetničkog projekta.
4. **Transparentnost:** Organizacije ponekad misle da bi se socijalno poduzetništvo moglo shvatiti na negativan način ako neprofitna organizacija ostvaruje prihode. Organizacije su otkrile strategije u kojima komunikacija i transparentnost prema korisnicima i javnosti imaju važnu ulogu u objašnjavanju razloga zbog kojih se poduzetnički pothvat ne protivi misiji ili vrijednostima.

Važan problem s kojim se hrvatske udruge suočavaju tijekom faze planiranja pothvata socijalnog poduzetništva jest "povezanost" poduzetničkog pothvata s neprofitnom misijom. Socijalno poduzetništvo može biti izravan nastavak postojećeg programa ili aktivnosti (to jest, organizacija počinje nuditi novi proizvod ili uslugu postojećim korisnicima), pa će u tom slučaju biti povezano s misijom, ili pak može biti jedan korak udaljeno od postojećih aktivnosti (to jest, organizacija počinje nuditi postojeći proizvod ili uslugu novim korisnicima ili klijentima). Organizacija također može odlučiti ponuditi potpuno novi proizvod novim korisnicima ili klijentima i udaljiti se od svoje misije. Kako pokazuje sljedeća tablica, što se više organizacija udaljava od svoje prvobitne misije i ciljane skupine, aktivnost socijalnog poduzetništva obično postaje rizičnija. U tom slučaju, neprofitna organizacija dolazi u opasnost udaljavanja ne samo od svoje osnovne misije i vrijednosti, nego i od svojih organizacijskih kapaciteta, stručnosti i iskustva.

SPEKTAR AKTIVNOSTI SAMOFINANIRANJA ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA, OD BLISKO POVEZANIH S MISIJOM (LIJEVO) DO SLABO POVEZANIH S MISIJOM (DESNO)				
Programske Aktivnosti	Postojeći proizvod/ usluga Postojeći Klijenti	Novi proizvod/ Usluga Postojeći Klijenti	Postojeći Proizvod/ Usluga Novi Klijenti	Novi Proizvod/ Usluga Novi Klijenti
Usluge definirane u statutu, pravilnicima i misiji udruge.	Prihodi ostvareni izravno iz programskih aktivnosti udruge.	Novi proizvodi/ usluge nude se postojećim korisnicima.	Širenje aktivnosti povezanih s misijom na nove korisnike/ kupce.	Novi proizvod/ usluga za nove klijente/ kupce (sekundarne poslovne aktivnosti nepovezane s misijom).
<b>Primjer:</b>	<b>Primjer:</b>	<b>Primjer:</b>	<b>Primjer:</b>	<b>Primjer:</b>
Neprofitna organizacija za ekološku edukaciju nudi građanima edukativne seminare i publikacije.	Neprofitna organizacija za ekološku edukaciju naplaćuje upisninu za svoje edukativne seminare i prodaje publikacije.	Neprofitna organizacija za ekološku edukaciju otvara vegetarijanski restoran i trgovinu s ekološkim proizvodima.	Neprofitna organizacija za ekološku edukaciju nudi tvrtkama seminare i konzultacije o čišćoj tehnologiji.	Neprofitna organizacija za ekološku edukaciju otvara studio za dizajn Internet stranica.
100% potpore osigurano	Pokriivanje troškova	Pokriivanje troškova/bez profita	Mali/prosječni profit	Veći profit
Visok učinak na misiju	Visok učinak na misiju	Prosječan učinak na misiju	Prosječan učinak na misiju	Nizak učinak na misiju

Hrvatske udruge snažno promiču svoje misije i obično se usmjeruju na poduzetničke projekte na lijevoj strani tablice, gdje se socijalno poduzetništvo ne udaljava od postojećih proizvoda ili usluga i korisnika, što ima dva učinka:

- 1) Organizacije pokušavaju “komercijalizirati” svoje osnovne usluge. To često nije moguće jer mnoge od tih usluga nemaju tržišnog potencijala.
- 2) Organizacije će odlučiti ne provoditi strategije socijalnog poduzetništva jer jedine poduzetničke ideje koje mogu ostvariti njihove financijske ciljeve nisu povezane s misijom.

Iako su aktivnosti socijalnog poduzetništva na desnoj strani tablice rizičnije, taj se rizik može značajno umanjiti pažljivim planiranjem i analizom. Kad aktivnost socijalnog poduzetništva ima potencijala za ostvarivanje značajnog profita, učinak na misiju može biti prilično velik i omogućiti organizaciji nastavljaju pružanja usluga svojim korisnicima, proširenje djelovanja ili osnaživanje rada organizacije i dugoročnu održivost. Ove bi strategije trebalo dodatno istražiti, a njihove rizike temeljito analizirati. U tom procesu organizacija može shvatiti da joj nedostaje spremnost preuzimanja rizika koja je nužna za provedbu aktivnosti socijalnog poduzetništva nepovezanih s misijom usprkos njihovoj potencijalnoj tržišnoj održivosti.

Sljedeći primjer pokazuje kako se planiranje i kriteriji mogu primijeniti da bi rizike socijalnog poduzetništva učinili prihvatljivima za organizaciju.

Organizacija iz središnje i istočne Europe osnovana 2001. godine pruža sveobuhvatne informacije iz sljedećih područja: političko odlučivanje, vladavina prava/korupcija, vanjski poslovi i EU te neovisnost medija. U sklopu tih područja, organizacija objavljuje političke analize (koje provode vlada, udruge, međunarodne organizacije i akademske ustanove) te originalne tekstove kao što su članci, recenzije i intervjui. Budući da se nalazi u nepovoljnom okruženju za financiranje u kojem malo donatora smatra rad na političkim pitanjima prioritetom u zemlji, organizacija je odlučila razviti projekt socijalnog poduzetništva kako bi nadopunila svoje financiranje iz potpora. Sastavljen je početni popis ideja i na kraju su izabrane dvije od njih. Prva je bila bliska misiji organizacije i uključivala je prodaju publikacija i pretplatu na bilten. Druga ideja nije bila povezana s misijom i uključivala je korištenje istraživanja organizacije i vještina pisanja za pisanje izvještaja za poslovne tvrtke.

Organizacija je procijenila da prva ideja, prodaja publikacija i pretplata na bilten, ima ograničen financijski potencijal: za izvještaje i bilten postojalo je ograničeno tržište sastavljeno od vladinih dužnosnika i službenika, akademika te nekih organizacija civilnog društva. Iako su neki od njih pokazali zanimanje za kupnju publikacija, bilo ih

je premalo da bi aktivnost bila financijski održiva. Druga ideja, pisanje izvještaja za poslovne tvrtke, imala je veći potencijal. Tijekom istraživanja, organizacija je otkrila da korporacije često zapošljavaju vanjske konzultante kako bi proveli objektivnu procjenu njihovog javnog imidža. Tvrtke su također bile zainteresirane za savjetovanje o učinkovitom lobiranju kod vlasti na nacionalnoj i regionalnoj razini.

U svojem poslovnom planu, organizacija je analizirala vrste usluga koje bi tvrtke mogle tražiti i odlučila da neće pružati konzultantske usluge tvrtkama koje žele savjete o lobiranju: smatrali su da bi to ugrozilo njihov ugled nepristranih stručnjaka. Međutim, odlučili su pružati usluge za pisanje izvještaja o imidžu tvrtki. Nakon pomne analize poduzetničke aktivnosti, organizacija je bila uvjerenjena da je primijenila neophodne strategije za minimiziranje rizika svojem ugledu: 1) socijalno poduzetništvo bit će prvenstveno namijenjeno tvrtkama srednje veličine, koje se ne bave aktivno lobiranjem i zagovaranjem, 2) projekt socijalnog poduzetništva vodio bi pojedinac koji bi bio zaposlen isključivo u tu svrhu i koji prethodno nije sudjelovao u izradi neovisnih izvještaja za organizaciju; on bi bio potpuno posvećen upravljanju projektom i ne bi radio na neovisnim izvještajima o političkim pitanjima, 3) osmišljen je i razvijen proces temeljite provjere svakog potencijalnog klijenta koji je uključivao istraživanje lobističkih i zagovaračkih napora tvrtke u posljednje dvije godine; ako bi se otkrile kampanje proturječne stajalištima organizacije, klijenti su morali biti odbijeni (za svakog novog klijenta koji je zatražio usluge, voditelj poduzetničkog projekta predstavio bi rezultate provjere izvršnom direktoru organizacije, koji je imao zadnju riječ u prihvaćanju ili odbijanju klijenata i 4) socijalno poduzetništvo oslanjalo bi se gotovo isključivo na vanjske konzultante za provedbu istraživanja, a djelomice i za pisanja izvještaja, što bi omogućilo da istraživači i autori sačuvaju svoj ugled neovisnih političkih analitičara.

Uz te mjere, organizacija je smatrala kako bi mogla provoditi aktivnosti socijalnog poduzetništva nepovezane s misijom i tako povećati svoju dugoročnu financijsku održivost.

## C. Organizacijska potpora

Neprofitne organizacije ponekad nailaze na otpor prema pokretanju profitnih aktivnosti zbog predrasuda ili stereotipa koje dionici imaju o takvim aktivnostima. Prema tome, ključ uspjeha projekta socijalnog poduzetništva jest u otkrivanju tih predrasuda i osiguravanju potpore cijele organizacije od samog početka. U planiranju bi trebao ravnopravno sudjelovati velik broj dionika. Obično se dionicima neprofitne organizacije smatraju:

- viša uprava,
- zaposlenici,
- upravni odbor,
- korisnici/članovi i
- donatori.

U planiranju socijalnog poduzetništva neće sudjelovati svi dionici. To će ovisiti o tome koliko je njihov rad vezan za svakodnevne aktivnosti organizacije. Obično u planiranju aktivno sudjeluju tri skupine:

1. Zaposlenici: Uvijek su uključeni u odluku o planiranju i pokretanju socijalnog poduzetništva. Zaposlenici obično sudjeluju u istraživanjima i analizama, a često i u samoj provedbi socijalnog poduzetništva, pa je njihovo uključivanje nužno od samog početka.
2. Upravni odbor: Obično sudjeluje u odluci o planiranju i pokretanju socijalnog poduzetništva, jer ima potencijal za osiguravanje značajnih prihoda za organizaciju, a osim toga financiranje je područje na kojem su upravni odbori obično aktivno angažirani. Na temelju svojih interesa, iskustva i kontakata, neki članovi odbora ponekad sudjeluju u planiranju socijalnog poduzetništva. Na primjer, član odbora može pohadati treninge ili sudjelovati na sastancima na kojima se donose ključne odluke o definiranju proizvoda ili određivanju ciljanog tržišta. članovi odbora također mogu imati stručno znanje o određenoj grani djelatnosti i pružiti korisnu potporu zaposlenicima u istraživanju socijalnog poduzetništva.
3. Korisnici: Mogu biti uključeni u proces planiranja u slučaju da projekt socijalnog poduzetništva može utjecati na njih, bilo kroz mogućnosti zapošljavanja ili kao na potencijalne klijente.

Dionici obično pružaju potporu razvoju socijalnog poduzetništva. No, razina potpore ovisi o vrsti dionika.

1. Viša uprava i upravni odbor: obično svesrdno podupiru socijalno poduzetništvo. Hrvatske udruge navode sljedeće razloge za tu potporu:
  - Povećana održivost: Socijalno poduzetništvo omogućuje nevezane prihode koji se mogu koristiti za provedbu projekata za koje je teško dobiti potporu ili pak za financiranje organizacije u cjelini (administrativna i operativna potpora).
  - Dugoročno planiranje: Prihodi od socijalnog poduzetništva obično su trajniji od projektnih sredstava, što omogućuje organizaciji dugoročno planiranje.
  - Motivacija i predanost zaposlenika: Socijalno poduzetništvo može stvoriti poduzetničku kulturu i motivirati osoblje kroz povećanu sposobnost prihvaćanja tržišnih zahtjeva i novih izazova.
2. Osoblje: Hrvatske udruge općenito smatraju da njihovi zaposlenici podupiru aktivnosti socijalnog poduzetništva. Zaposlenici su obično svjesni da socijalno poduzetništvo može učiniti organizaciju dugoročno održivom. U nekim slučajevima, socijalno je poduzetništvo također motivirajući čimbenik jer predstavlja nov i nepoznat izazov, koji omogućuje stjecanje novih vještina. Također, zaposlenici mogu biti ponosni na uspjeh u provedbi profitne aktivnosti.

Ipak, neke su organizacije naišle na otpor osoblja prema socijalnom poduzetništvu. Zaposlenici se mogu bojati da će se organizacija udaljiti od svoje misije ako socijalno poduzetništvo doživljavaju kao nešto što će odvlačiti financijske i ljudske resurse od osnovnih programa i aktivnosti organizacije. Zaposlenici mogu dovesti u pitanje opravdanost rizika vezanih uz pokretanje socijalnog poduzetništva kao i sposobnost organizacije da uspješno upravlja takvim aktivnostima. Ove rizike može pojačati i strah od razdvajanja (zadataka, plaća, kulture itd.) koje profitna djelatnost može donijeti. Za organizacije koje su već preopterećene, socijalno poduzetništvo može značiti dodatna radna opterećenja koja zaposlenici možda neće biti spremni preuzeti.

Organizacije primjenjuju mnoge strategije kako bi uklonile dvojbe ili otpor zaposlenika prema socijalnom poduzetništvu:

- Jasan proces odlučivanja koji objašnjava razloge za pokretanje socijalnog poduzetništva. U tom je smislu važna komunikacija s osobljem kroz sastanke, elektronsku poštu ili drugim sredstvima.
- Poticanje uključivanja zaposlenika u razvoj socijalnog poduzetništva. Osoblje će često pokazati velik entuzijazam zbog mogućnosti utjecaja na vrstu socijalnog poduzetništva koju će organizacija provoditi, uključujući osmišljavanje potencijalnih poduzetničkih ideja, sudjelovanje u istraživanju i dr.



- Razvijanje poduzetničkih planova kako bi se pokazale buduće koristi socijalnog poduzetništva. Kroz objektivno tržišno istraživanje i analizu, organizacija može pokazati osoblju (i drugim dionicima) da se socijalno poduzetništvo može provoditi bez rizika za organizaciju.

3. Donatori: Velika većina hrvatskih udruga koje su surađivale s NESsT-om smatra kako donatori daju nedosljednu potporu socijalnom poduzetništvu. Jedan od uobičajenih izvora nesigurnosti vezan je uz uspjeh projekta socijalnog poduzetništva. Iako donatori mogu poduprijeti takav projekt jer povećava održivost, organizacije se boje da će, kad aktivnosti socijalnog poduzetništva postanu “preunosne”, donatori odustati od financiranja jer će smatrati da financijska potpora organizaciji više nije potrebna. Organizacije također smatraju da donatori, iako u teoriji mogu podupirati socijalno poduzetništvo, u praksi često nisu voljni omogućiti početna sredstva za pokretanje aktivnosti. U nekim slučajevima organizacije pak razlikuju domaće i međunarodne donatore i smatraju da međunarodni donatori pružaju veću potporu socijalnom poduzetništvu.<sup>6</sup>

Hrvatske su udruge otkrile moguće strategije za dobivanje potpore donatora koji oklijevaju poduprijeti socijalno poduzetništvo. Informiranje donatora o povećanoj organizacijskoj održivosti kao jednom od rezultata socijalnog poduzetništva jedan je od mehanizama za mijenjanje stajališta donatora. Druge organizacije pokušavaju pokazati kako cilj socijalnog poduzetništva nije zamijeniti donacije, nego ih dopuniti. Organizacija će, na primjer, pokazati donatoru kako će socijalno poduzetništvo povećati broj izvora financiranja i pridonijeti dugoročnoj održivosti. Hrvatske udruge shvaćaju da se stavovi donatora prema socijalnom poduzetništvu mijenjaju i da su danas spremniji poduprijeti tu vrstu aktivnosti nego što su bili prije nekoliko godina

4. Korisnici: Iako mnogi korisnici pružaju snažnu potporu socijalnom poduzetništvu, potpora drugih skupina nije tako jasno određena. Korisnici prepoznaju važnost socijalnog poduzetništva za održivost organizacije, ali je također shvaćaju kao moguću prijetnju. Glavni razlog zbog kojega korisnici ne podupiru socijalno poduzetništvo jest njihov strah da će organizacija upuštanjem u profitnu aktivnost izgubiti usmjerenje na svoju misiju. Po njihovom mišljenju, to može dovesti do smanjenja dostupnosti ili kvalitete usluge. Drugi razlog zbog kojeg korisnici ne podupiru socijalno poduzetništvo su troškovi: ako organizacija namjerava korisnike pretvoriti u potencijalne kupce u novom projektu socijalnog poduzetništva, oni mogu negativno reagirati na plaćanje za uslugu koja je prethodno bila besplatna. Ili, ako organizacija omogućuje zapošljavanje svojim korisnicima, oni mogu izgubiti socijalne povlastice ili pomoć na koje su dotad imali pravo. Neke su hrvatske udruge taj problem riješile uključivanjem korisnika u oblikovanje proizvoda ili usluga i osmišljanje projekta socijalnog poduzetništva.

<sup>6</sup>Jedan od domaćih donatora koji podupire socijalno poduzetništvo neprofitnih organizacija jest Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva. Jedan od ciljeva Zaklade je razvoj socijalnog poduzetništva i zapošljavanja u neprofitnom sektoru. Vidi <http://zaklada.civilnodrustvo.hr/index.php>.

Hrvatska organizacija koja se bavi jačanjem civilnog društva pokrenula je projekt socijalnog poduzetništva za pružanje konzultantskih usluga drugim udrugama. Organizacija je čvrsto povezana s nekoliko drugih organizacija civilnog društva na svojem ciljanom tržištu, zahvaljujući suradnji koju je tijekom godina uspostavila s njima pomažući im kroz različite aktivnosti vezane uz misiju.

Organizacija je odlučila nadograditi svoju već uspostavljenu mrežu korisnika i uključiti neke od bivših korisnika u planiranje novih aktivnosti socijalnog poduzetništva. Osim što ih je uključila u svoj uzorak u istraživanju tržišta, organizacija je također održala dvije radionice za tridesetak drugih organizacija civilnog društva kako bi prikupila informacije o potrebama, interesima i obilježjima svojih potencijalnih budućih klijenata. Budući da bi poduzetnički projekt promijenio odnos između organizacije i njezinih korisnika - ciljane udruge primile su ranije sličnu potporu od organizacije besplatno, odnosno zahvaljujući donatorskoj potpori - te su radionice također poslužile kao način da izravno predstavu novu situaciju i ciljeve nove aktivnosti socijalnog poduzetništva. Korisnicima-klijentima bilo je lakše prihvatiti da će organizacija početi naplaćivati svoje profesionalne usluge zato što su bili uključeni u razvijanje ponuđenih usluga i mogli ih prilagoditi svojim potrebama.

Uključivanje budućih klijenata odnosno korisnika u planiranje i razvoj poduzetničkog pothvata neće samo pružiti dragocjene tržišne informacije o njihovim potrebama i stavovima, nego će također povećati njihovo povjerenje i odanost, produbiti odnose i olakšati buduću komunikaciju i promidžbu, što će sve u konačnici povećati vjerojatnost uspjeha projekta socijalnog poduzetništva.

## D. Organizacijski kapaciteti

Osim potpore dionika, organizacijama su potrebni kapaciteti za planiranje i provedbu projekta socijalnog poduzetništva. Profitna aktivnost može zahtijevati drugačije vještine, iskustva i sposobnosti od onih koje se tradicionalno mogu pronaći u neprofitnim organizacijama, pa će određivanje unutarnjih snaga i slabosti odmah na početku pridonijeti ostvarivanju zadanih organizacijskih i financijskih ciljeva poduzetničke aktivnosti.

Organizacijski kapaciteti mogu se analizirati u četiri područja: organizacijska kultura, kapaciteti osoblja, infrastrukturni kapaciteti i strateški kapaciteti.

- *Organizacijska kultura:* Većina hrvatskih udruga vjeruje da je njihova kultura “pomalo” poduzetnička, a mnoge potiču i nagrađuju inovativnost i inicijativu. Ta su dva obilježja važna u poticanju okružja u kojem se može uočiti i iskoristiti povoljna prilika, a određena razina rizika može se smatrati prihvatljivom, posebno s obzirom na tržišno okružje u kojem aktivnosti socijalnog poduzetništva djeluju. Uz to, većina organizacija vjeruje da među njihovim zaposlenicima postoji spremnost na rizik koji donosi socijalno poduzetništvo.
- *Kapaciteti osoblja:* Hrvatske udruge općenito vjeruju da imaju primjerene ili kvalitetne kapacitete osoblja za socijalno poduzetništvo, uključujući menadžerske i tehničke vještine nužne za planiranje i pokretanje poduzetničkog pothvata. Ipak, uspješno osmišljavanje i provedba programa povezanih s misijom možda neće rezultirati unosnim projektima socijalnog poduzetništva. Planiranje socijalnog poduzetništva zahtijeva vještine i analitičke tehnike koje neprofitne organizacije ne koriste često. Ove vještine i tehnike uključuju analizu tržišta, posebno istraživanja potrošača i konkurencije te financijsku analizu. Većina organizacija ove vještine i tehnike mora usvojiti tijekom procesa planiranja i razviti tijekom faze provedbe.

Razvijajući planove za socijalno poduzetništvo, organizacije imaju mnogo mogućnosti u organiziranju aktivnosti i korištenju svojih kapaciteta. Prva i najčešće korištena mogućnost jest okupljanje tima koji će razviti ideju za socijalno poduzetništvo. Tim osmišljava ideju, prolazi edukaciju o socijalnom poduzetništvu, provodi istraživanje, analizira rezultate i naposljetku razvija preliminarnu studiju izvedivosti te studiju izvedivosti i poslovni plan. Timovi se obično sastoje od dva člana osoblja koji o napretku izvještavaju izvršnog direktora.

Druge organizacije odlučuju povjeriti proces razvoja socijalnog poduzetništva pojedincu, koji upravlja procesom uključujući ostale zaposlenike kroz pitanja, prikupljanje podataka i povratne informacije. Zaposlenik koji upravlja procesom možda je izabran zbog svojeg poznavanja socijalnog poduzetništva, iskustva u poslovnom sektoru ili istraživanju tržišta ili pak zato što će baš

on najvjerojatnije voditi aktivnosti socijalnog poduzetništva. Takav pristup ima svojih prednosti (uključuje manje osoba u proces), ali i nedostataka. Planiranje socijalnog poduzetništva je dugotrajan proces kojega najbolje može provesti tim koji dijeli zadatke prema pojedinačnim sposobnostima i radnim obvezama. Nadalje, ako pojedinac ode iz organizacije ili ne uživa primjerenu potporu ostatka organizacije, proces se može potpuno zaustaviti. Mnoge su se hrvatske udruge suočile s ovim problemima, odnosno situacijom u kojoj "pobornik" socijalnog poduzetništva ne dobiva potporu i ne može obavljati zadatke na vrijeme ili uopće. Zato bi organizacije trebale stvoriti zanimanje, potporu i osjećaj pripadanja procesu uključivanjem nekoliko zaposlenika i korištenjem timskog pristupa razvoju socijalnog poduzetništva.

Vjerojatno je najbolje spojiti ove dvije strategije. Dok timski pristup ima mnogo prednosti u fazi planiranja, ipak je nužno voditi računa i o prisutnosti pojedinca koji može "zagovarati" poduzetnički pothvat i voditi tim kroz proces. Nedostatak takve osobe može predstavljati važnu prepreku razvoju i uspješnoj provedbi socijalnog poduzetništva. Takva osoba pruža vodstvo i viziju, odgovorna je za koordiniranje tima i brine da se zadaci izvrše na vrijeme. Nije potrebno da ta osoba bude izvršni direktor ili član više uprave - dobar vođa projekta može biti i član osoblja koji zagovara poduzetnički pothvat i za njega je izravno odgovoran višoj upravi.

Iskustvo sljedeće organizacije pokazuje opasnosti povjeravanja procesa planiranja socijalnog poduzetništva samo jednom pojedincu i prednosti uključivanja cijelog tima u proces.

Kada je organizacija za promicanje prava manjina u Hrvatskoj odlučila pokrenuti proces razvoja socijalnog poduzetništva, imenovala je jednog od članova svojega osoblja za voditelja procesa i koordinatora planiranja i istraživanja. Nakon šest mjeseci i sudjelovanja na radionici o planiranju socijalnog poduzetništva, uloga osobe unutar organizacije se promijenila - najprije je postala volonter, a zatim je napustila organizaciju - tako da ostatak tima nije znao što se događa s procesom planiranja socijalnog poduzetništva. Organizacija je vrlo brzo pronašla novog volontera koji je preuzeo posao s mnogo entuzijazma i počeo ispočetka. Ovaj put je uprava odlučila uključiti cijeli tim u sastanke i raspravu te je raspodijelila zadatke tako da svatko pridonese nešto, zainteresira se za projekt te podijeli znanje, a ne da sve informacije budu ograničene na samo jednu osobu. To je dobro funkcioniralo: nekoliko članova tima pohađalo je radionice i iskoristilo stečeno znanje u procesu planiranja, što se pokazalo presudnim za održavanje kontinuiteta kad je mandat volontera završio. Proces je zatim uspješno preuzelo osoblje.

Organizacije se rjeđe oslanjaju na vanjsku pomoć u planiranju poduzetničkog pothvata. Obično nemaju sredstava za plaćanje konzultanta za provođenje istraživanja tržišta i izradu preliminarne studije izvedivosti ili poslovnog plana, iako neke uspijevaju dobiti potporu od donatora za proces poslovnog planiranja. Prednosti korištenja vanjskog konzultanta jesu:

- 1) Osoba je izabrana zbog prethodnog iskustva u poslovnom planiranju ili istraživanju tržišta i može svojom stručnošću značajno pridonijeti projektu.
- 2) Proces može brže napredovati jer mu konzultant može posvetiti više vremena nego zaposlenici iz organizacije, s obzirom na njihove druge obveze u provedbi programa.

Iako ove prednosti mogu biti značajne, posebno organizacijama s malo iskustva u poslovnom planiranju ili s već preopterećenim zaposlenicima, usluge vanjskog konzultanta u planiranju socijalnog poduzetništva mogu također imati i svoje nedostatke:

- 1) S obzirom da ne upravlja procesom, organizacija možda neće moći usvojiti rezultate planiranja. Jedna od najznačajnijih prednosti procesa razvoja socijalnog poduzetništva jest jačanje kapaciteta organizacije za analizu i provedbu različitih aktivnosti socijalnog poduzetništva. Poslovno planiranje ključno je za razumijevanje proizvoda, klijenata, aktivnosti i financija u socijalnom poduzetništvu kako bi se projekt mogao uspješno provesti.
- 2) Konzultant može imati drugačija shvaćanja ili stavove o socijalnom poduzetništvu nego organizacija, pa u tom slučaju rezultati neće biti u skladu s očekivanjima organizacije. To je posebno važno u slučaju da konzultant nema iskustva u planiranju socijalnog poduzetništva i zastupa samo profitnu perspektivu, koja zanemaruje važne elemente planiranja socijalnog poduzetništva kao što su učinak na misiju, korisnike i dr.

Iako ne bi trebalo odbaciti mogućnost korištenja vanjskog konzultanta, važno je pronaći osobu koja poznaje i istovremeno razumije organizaciju i koja će se potruditi potaknuti sudjelovanje zaposlenika u procesu.

Organizacija promiče ljudska prava u Hrvatskoj praćenjem i dokumentiranjem povreda ljudskih prava i organiziranjem kampanja zagovaranja pozitivnih promjena. Organizacija je odlučila istražiti socijalno poduzetništvo kao strategiju održivosti, ali se već tijekom procesa planiranja suočila s problemima nedovoljnih kapaciteta osoblja. Sa samo tri zaposlenika s punim radnim vremenom, organizacija je imala poteškoća s dovršavanjem istraživanja tržišta i razvijanjem potrebnih studija za procjenu potencijala aktivnosti socijalnog poduzetništva. Nasreću, organizacija je nedavno dobila značajnu institucionalnu potporu koja je omogućila plaćanje troškova dvoje

vanjskih konzultanata. Odlučila je zaposliti stručnjaka za pomoć u provođenju istraživanja tržišta. Konzultant, dugogodišnji prijatelj organizacije, dobro je poznao potrebne poslovne koncepte i tehnike te je razumio misiju i planove organizacije. Osim što je pomogao organizaciji u istraživanju tržišta i tumačenju rezultata, konzultant je također saslušao sve ideje za socijalno poduzetništvo i pomogao organizaciji u razjašnjavanju ciljeva i planiranog tržišnog pozicioniranja kroz intenzivne rasprave.

Iako sve organizacije ne mogu dobiti sredstva za vanjske stručnjake koji bi im pomogli u procesu razvoja poduzetničkog projekta, zapošljavanje prave osobe s potrebnim poslovnim znanjem i poznavanjem rada organizacije može značajno olakšati, ubrzati i poboljšati proces planiranja.

- *Infrastrukturni kapaciteti:* Ovdje su uključeni prostor i oprema nužna za provedbu socijalnog poduzetništva, te sredstva za rast i širenje postojeće infrastrukture. Drugi važan element infrastrukturnih kapaciteta predstavljaju sustavi poput sustava financijskog upravljanja, sustava ljudskih resursa itd. Velik broj hrvatskih udruga smatra kako ne posjeduje primjerenu infrastrukturu za pokretanje socijalnog poduzetništva. Dva posebno manjkava područja su pristup sredstvima za proširenje postojeće infrastrukture kako bi se zadovoljili zahtjevi nove aktivnosti i pristup sustavima upravljanja.<sup>7</sup> Organizacije mogu povećati mogućnosti proširenja svoje infrastrukture razvijanjem poslovnog plana koji opisuje moguće financijske učinke i učinke na misiju socijalnog poduzetništva. Poslovni plan određuje infrastrukturu potrebnu za provedbu poduzetničkog pothvata i sadržava proračun sredstava za pokretanje aktivnosti. Donatori su spremniji financirati infrastrukturu koju zahtijeva socijalno poduzetništvo ako prepoznaju potrebe opisane u pažljivo razvijenom i dobro napisanom poslovnom planu.

Sustavi upravljanja također se mogu odrediti u poslovnom planu i provoditi tijekom procesa planiranja ili kad se poduzetnički pothvat pokrene. Jedan od glavnih prioriteta za organizacije je osmišljanje sustava financijskog upravljanja koji može pratiti prihode, troškove i zaradu u projektu socijalnog poduzetništva (vidi E. Financijska spremnost).

- *Strateški kapaciteti:* Većina organizacija ima određene strateške kapacitete, uključujući strateške planove, godišnje radne planove i fleksibilne procese odlučivanja za prilagodbu planova promjenama i izazovima. Pokretanje profitne aktivnosti zahtijeva planiranje i fleksibilnost, jer se zahtjevi klijenta mogu mijenjati, a konkurencija može uvesti nove proizvode. Usprkos svojim strateškim kapacitetima, malo hrvatskih udruga razvija poslovne

<sup>7</sup> Sustavi upravljanja odnose se na procese i postupke koji proizvode informacije koje mogu pomoći donositeljima odluka kako bi osigurali da organizacija ispuni sve zadatke potrebne za ostvarivanje svojih ciljeva.

planove. Za organizacije koje nisu nikad razvijale poslovne planove, važno je istražiti alate koji su dostupni i primjereni organizacijskim kapacitetima. Mnogi standardni alati za poslovno planiranje dostupni su na Internetu, a organizacije se mogu također osloniti na specifične alate za razvoj socijalnog poduzetništva. Nakon izbora alata za poslovno planiranje, važno je odrediti kako se poslovni plan uklapa u postojeći strateški plan organizacije ili strategiju kako bi projekt socijalnog poduzetništva<sup>8</sup> odgovarao jasno definiranim potrebama ili ciljevima.

## E. Financijska spremnost

Posljednje područje organizacijske spremnosti za socijalno poduzetništvo jest financijska spremnost. Organizacija se smatra financijski spremnom za socijalno poduzetništvo ako njezina financijska sredstva zadovoljavaju dva osnovna kriterija: 1) postoje dovoljna sredstava za pokrivanje glavnih aktivnosti za najmanje jednu do dvije godine i 2) organizacija ima više različitih izvora financiranja. Iz ove perspektive, malo se hrvatskih organizacija čini financijski spremnima. Iako mnoge organizacije smatraju svoja financijska sredstva dovoljnima za pokrivanje glavnih aktivnosti, često ovise o jednom izvoru financiranja, odnosno o stranim donatorima, uključujući zaklade i vlade. Za takve organizacije, socijalno poduzetništvo predstavlja važnu strategiju pronalaženja novih izvora financiranja. Međutim, organizacije ovisne o jednom donatoru moraju biti svjesne prijetnje njihovim planovima za socijalno poduzetništvo ako taj izvor sredstava “presuši” ili odluči prekinuti financiranje (vidi primjer dolje).

Za organizacije koje imaju poteškoća s pokrivanjem troškova osnovnih aktivnosti zbog nedostatka sredstava, vjerojatno nije prikladno vrijeme za planiranje socijalnog poduzetništva. Razvoj socijalnog poduzetništva je dugotrajan proces čija provedba može trajati i do godinu dana, a zaradu može početi donositi tek za nekoliko godina (projekti socijalnog poduzetništva često počinju ostvarivati zaradu u drugoj ili trećoj godini provedbe). U toj situaciji, organizacijama je bolje prikupiti sredstva za pokrivanje “rupa” u svojim trenutnim financijama i okrenuti se socijalnom poduzetništvu kada financijska situacija bude stabilnija.

<sup>8</sup> Vidi *Priprema, pozor: Početak putovanja cestom samofinanciranja*, NESsT, 2004, priručnik za početnike koji pomaže neprofitnim organizacijama u donošenju odluke može li im i kako pokretanje ili širenje aktivnosti socijalnog poduzetništva pomoći u ostvarivanju svojih financijskih ciljeva i misije.

Za hrvatske udruge koje ovise o jednom donatoru važno je uzeti u obzir rizike koje njihova struktura sredstava predstavlja za planiranje socijalnog poduzetništva.

Organizacija iz središnje i istočne Europe osnovana 1995. godine bavi se lokalnim gospodarskim razvojem i otvaranjem novih radnih mjesta. Tijekom godina, jedan od glavnih programa organizacije postalo je promicanje povratka obrazovanih stručnjaka iz stranih zemalja kako bi iskoristili svoje vještine i znanja za razvoj svoje domovine (obrnuti odljev mozgova). Od osmišljavanja programa, cilj organizacije bio je pružiti usluge povratnicima i njihovim potencijalnim poslodavcima u obliku socijalnog poduzetništva s naknadom za usluge. Organizacija je imala dovoljno sredstava za prvih nekoliko godina programa i pokrivala je plaću jednog zaposlenika s punim radnim vremenom te troškove događanja i programa. Sredstva su dolazila iz jednog izvora, vladine agencije, koja je ukinula potporu programu usprkos ranijim obećanjima. Temeljeći svoju strategiju na stalnoj potpori vlade i budućim prihodima od socijalnog poduzetništva, organizacija je zanemarila druge aktivnosti prikupljanja sredstava i nije mogla premostiti financijsku prazninu koja se pojavila. Zato je na više od godinu dana zaustavila svoje aktivnosti, dok im vladina agencija nije odlučila ponovno dodijeliti jednogodišnju potporu za nastavak i širenje aktivnosti. Te je godine zaposleno novo osoblje i razvijene su napredne internet stranice kao temelj socijalnog poduzetništva. Organizacija se usmjerila na pronalaženje klijenata za socijalno poduzetništvo među poslodavcima s ciljem ostvarivanja prihoda za daljnji rad udruge. Nije se razmišljalo ni o jednom dodatnom načinu prikupljanja sredstava kroz potpore i organizacija je ponovno ostala bez sredstava. Prema tome, iako je imala aktivne internet stranice koje su bile spremne primiti posjetitelje, organizacija je ponovno morala prekinuti dodatne aktivnosti i otpustiti osoblje zbog nestabilne financijske situacije.

Socijalno poduzetništvo zahtijeva sustave financijskog izvještavanja koji neprofitnoj organizaciji dopuštaju da točno, redovito i pravovremeno procjenjuje financijsku situaciju u svojem poduzetničkom projektu. Malo hrvatskih udruga provodi financijske sustave primjerene socijalnom poduzetništvu. Financijske informacije često se analiziraju za cijelu organizaciju, a ne za pojedinačne programe i aktivnosti, uključujući i socijalno poduzetništvo. Također, prihodi i troškovi vrlo se rijetko analiziraju zajedno, što otežava procjenu financijske situacije organizacije (to jest, odgovor na pitanje koja pojedina aktivnost stvara višak sredstava, koja pokriva troškove, a koja gubi novac) i onemogućava točnu informaciju o tome crpi li zapravo poslovna aktivnost sredstva iz drugih projekata organizacije.



Sljedeći primjer pokazuje da organizacija može uvesti financijske sustave za cijelu organizaciju koji će nakon određenog vremena omogućiti analizu poduzetničkog projekta.

Organizacija iz središnje i istočne Europe promiče dublju povezanost s prirodom zalaganjem za metode obrađivanja zemlje koje su u skladu s prirodom. Organizacija koristi organske i biodinamičke metode zemljoradnje kako bi uspostavila održive poljoprivredne prakse. Godine 1999. organizacija je odlučila pokrenuti projekt socijalnog poduzetništva - tjednu dostavu svježeg organskog voća i povrća. Sanduci se tjedno pune dostupnim organskim proizvodima, a kupci naručuju dostavu u svoje domove, urede, restorane itd. Prije pokretanja poduzetničkog projekta, organizacija je procijenila svoj financijski sustav i zaključila da nije strukturiran kako bi pružio pravovremene informacije na osnovi kojih bi uprava mogla djelovati. Proračun je izgledao kao sljedeća tablica (brojevi su izmišljeni).

Opis troškova	Iznos (USD)
<b>Opći i administrativni troškovi</b>	<b>58.730</b>
Plaće zaposlenika (uključujući doprinose)	34.575
Najamnina	17.250
Režije	1.100
Oprema	825
Papir, ispis i kopiranje	200
Telefon	980
Marketing	2300
Putovanja	1.500
<b>Programski troškovi</b>	
<b>Grupa za socijalno vrtlarstvo</b>	
Trening o praktičnom vrtlarstvu	4.235
<b>Volonterski radni dani</b>	<b>2.690</b>
Dan sađenja	1.200
Dan presađivanja	1.490
<b>Festivali</b>	<b>21.245</b>
Proletni organski festival	8.900
Ljetni organski festival	12.345
<b>Edukacija i istraživanje</b>	<b>1.600</b>
<b>Ukupno</b>	<b>88.501</b>

U zasebnoj tablici, organizacija je također bilježila financijske potpore od svakog donatora.

Nakon analize svoje financijske spremnosti za socijalno poduzetništvo, organizacija je shvatila da njezini postojeći financijski sustav ne pruža cjelokupnu sliku financijskog statusa organizacije. Na primjer, nigdje nije postojao podatak o tome koji su programi skuplji za provedbu od ostalih. Također nije postojao podatak pokriva li potpore sve programe ravnomjerno ili je neke programe lakše financirati nego druge. I na kraju, iako je organizacija iz iskustva znala da donatori oklijevaju financirati administrativne troškove, iz njihovih financijskih izvještaja nije bilo jasno koje vrste troškova predstavljaju posebne izazove.

Na temelju NESST-ovih preporuka i općeprihvaćenih poslovnih načela, organizacija je odlučila preustrojiti svoj financijski sustav kako bi se prikupile ove vrste informacija. Prvi korak bilo je raspoređivanje općih i administrativnih troškova zasebno za svaki program i aktivnost. Organizacija je razdijelila troškove koje je bilo teško pratiti po programu i aktivnosti, kao što su plaće zaposlenika, najamninu, režije i telefon, koristeći procjenu količine vremena koju je svaki zaposlenik utrošio na pojedini program. Organizacija je rasporedila druge opće i administrativne troškove izravno po programima na osnovi potreba svake aktivnosti. Rezultat je bio sljedeći proračun (podaci samo za velike programe - brojke su izmišljene).

Opis troškova	Grupa za socijalno vrtlarstvo	Volonterski radni dani	Festivali	Edukacija i istraživanje	Administracija i prikupljanje sredstava
<b>Plaće zaposlenika (uključujući doprinose)</b>	10.372	3.458	5.186	12.101	3.458
<b>Putovanja</b>					
Avion				300	525
Smještaj				225	80
Obroci				100	270
<b>Programski troškovi</b>					
Materijali (dizajn, tisak)	330	770	6.505	1.100	
Posebna događanja	775	820	7.390	350	
Ostalo	1.800	1.100	4.450		
<b>Trening i razvoj</b>					
Radionice	1.330		2.700		
Knjige, priručnici				150	
Kotizacije			200		
<b>Operativni troškovi</b>					
Najamnina	5.175	1.725	2.588	6.038	1.725
Režije	330	110	165	385	110
Papir, ispis i kopiranje			150		50
Telefon	294	98	147	343	98
Marketing	300	200	1.800		
<b>Oprema</b>					
Računala	600				
Ured					225
<b>Ukupno</b>	<b>21.306</b>	<b>8.281</b>	<b>31.281</b>	<b>21.092</b>	<b>6.541</b>

Sada je organizacija mogla procijeniti stvarne ukupne troškove svakoga od svojih programa. Dok je stari proračun, na primjer, pokazivao program edukacije i istraživanja kao najmanji i najjeftiniji, novi je proračun otkrio kako ovaj program zapravo troši mnogo više sredstava nego što se prethodno mislilo. Glavni razlog za to bili su neizravni troškovi za taj program, koji su sada, pravilno raspoređeni, otkrili sliku stvarnih troškova programa. Jednako tako, organizacija je sada mogla točno odrediti ukupne troškove administracije i prikupljanja sredstava. Budući da je organizacija imala poteškoća s pokrivanjem ovih vrsta troškova, novi je proračun sada dopuštao razvoj mjerljivih ciljeva financiranja kako bi se osigurala potrebna administrativna potpora i potpora prikupljanju sredstava za programe.

Posljednji korak u preoblikovanju financijskog sustava organizacije bio je uzimanje u obzir prihoda. Analizirajući svoje financijske potpore, organizacija je brzo uspjela odrediti kako raspodijeliti potpore na svoje programe. Tako je nastao sljedeći proračun.

Opis troškova	Grupa za socijalno vrtlarstvo	Volonterski radni dani	Festivali	Edukacija i istraživanje	Administracija i prikupljanje sredstava
<b>PRIHODI</b>					
Međunarodne zaklade				13.700	
Vlada	4.500		3.600		
Nacionalne zaklade	11.350				2.500
Tvrtke	800	12.500	18.500		
Individualne donacije	4.000		7.700	1.225	700
Socijalno poduzetništvo			3.000		2.000
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>20.650</b>		<b>32.800</b>	<b>14.925</b>	<b>5.200</b>
<b>TROŠKOVI</b>					
<b>Plaće zaposlenika (uključujući doprinose)</b>	<b>10.372</b>	<b>3.458</b>	<b>5.186</b>	<b>12.101</b>	<b>3.458</b>
<b>Putovanja</b>					
Avion				300	525
Smještaj				225	80
Obroci				100	270
<b>Programski troškovi</b>					
Materijali (dizajn, tisak)	330	770	6.505	1.100	
Posebna događanja	775	820	7.390	350	
Ostalo	1.800	1.100	4.450		
<b>Trening i razvoj</b>					
Radionice	1.330		2.700		
Knjige, priručnici				150	
Kotizacija			200		
<b>Operativni troškovi</b>					
Najamnina	5.175	1.725	2.588	6.038	1.725
Režije	330	110	165	385	110
Papir, ispis i kopiranje			150		50
Telefon	294	98	147	343	98
Marketing	300	200	1800		
<b>Oprema</b>					
Računala	600				
Ured					225
<b>Ukupni troškovi</b>	<b>21.306</b>	<b>8.281</b>	<b>31.281</b>	<b>21.092</b>	<b>6.541</b>
<b>Višak (manjak)</b>	<b>(656)</b>	<b>4.219</b>	<b>1.519</b>	<b>(6.167)</b>	<b>(1.341)</b>

Iako je organizacija i prije bila svjesna nedostataka u proračunu, sada je mogla odrediti razloge svojih općenitih problema s financiranjem. Organizacija je bila iznenađena kada je otkrila da program edukacije i istraživanja gubi novac - dotad je viša uprava vjerovala da je potpora velike međunarodne zaklade učinila ovaj program značajnim izvorom sredstava za cijelu organizaciju. Međutim, ispostavilo se da je istraživanje zaposlenicima oduzimalo previše vremena te da je ispalo mnogo skuplje nego što se očekivalo. Također, organizacija je sada mogla točno procijeniti svoje rupe u administraciji i prikupljanju sredstava te se usmjeriti na pronalaženje donatora koji bi bili voljni dodijeliti malu potporu kako bi se ostvarili godišnji ciljevi za ovu aktivnost.

Uz pomoć novog sustava, organizacija je u analizu uključila i svoju aktivnost socijalnog poduzetništva. Organizacija je dodala stupac lijevo od administracije i prikupljanja sredstava te je, obračunavši prihode i troškove, mogla brzo i učinkovito procijeniti ukupno financijsko stanje. (Za više podataka o socijalnom poduzetništvu i neprofitnom računovodstvu, vidi treći dio u ovoj knjizi i treće poglavlje u *Priprema, pozor: Početak putovanja cestom samofinanciranja*, NESST, 2004.).

Opis troškova	Grupa za socijalno vrtlarstvo	Volonterski radni dani	Festivali	Edukacija i istraživanje	Socijalno poduzetništvo	Administracija i Prikupljanje sredstava
<b>PRIHODI</b>						
Međunarodne zaklade				13.700		
Vlada	4.500		3.600			
Nacionalne zaklade	11.350					2.500
Tvrtke	800	12.500	18.500			
Individualne donacije	4.000		7.700	1.225		700
Socijalno poduzetništvo			3.000		25.750	2.000
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>20.650</b>		<b>32.800</b>	<b>14.925</b>	<b>25.750</b>	<b>5.200</b>
<b>TROŠKOVI</b>						
Plaće zaposlenika (uključujući doprinose)	10.372	3.458	5.186	12.101	9.340	3.458
<b>Putovanja</b>						
Avion				300		525
Smještaj				225		80
Obroci				100		270
<b>Programski troškovi</b>						
Materijali (dizajn, tisak)	330	770	6.505	1.100	750	
Posebna događanja	775	820	7.390	350		
Ostalo	1.800	1.100	4.450		3.460	
<b>Trening i razvoj</b>						
Radionice	1.330		2.700			
Knjige, priručnici				150		
Kotizacija			200			
<b>Operativni troškovi</b>						
Najamnina	5.175	1.725	2.588	6.038		1.725
Režije	330	110	165	385	820	110
Papir, ispis i kopiranje			150		415	50
Telefon	294	98	147	343	580	98
Marketing	300	200	1.800		800	
Oprema						
Računala	600					
Ured					355	225
<b>Ukupni troškovi</b>	<b>21.306</b>	<b>8.281</b>	<b>31.281</b>	<b>21.092</b>	<b>16.520</b>	<b>6.541</b>
<b>Višak (manjak)</b>	<b>(656)</b>	<b>4.219</b>	<b>1.519</b>	<b>(6.167)</b>	<b>9.230</b>	<b>(1.341)</b>

## F. Određivanje misije i financijskih ciljeva samofinanciranja

Nakon procjene organizacijske spremnosti za socijalno poduzetništvo, organizacija bi trebala biti spremna definirati misiju i financijske ciljeve projekta socijalnog poduzetništva.

- Ciljevi vezani uz misiju: Organizacije obično razvijaju ciljeve vezane uz misiju socijalnog poduzetništva u skladu sa svojom misijom i programima. Ti se ciljevi hrvatskih udruga mogu podijeliti u šest kategorija, uključujući:
    1. Povećanje broja korisnika: koristiti socijalno poduzetništvo kao način širenja postojećih usluga na veći broj korisnika. Također, hrvatske udruge shvaćaju socijalno poduzetništvo i kao način da dopru do novih skupina korisnika.
    2. Započinjanje novih programa ili proširenje postojećih programa koji imaju snažan učinak na misiju: Socijalno poduzetništvo pruža mogućnost provođenja ili širenja programa važnih za misiju organizacije. Na primjer, neke organizacije odredile su u svojem strateškom planu aktivnosti koje ne bi mogle lako provesti uz pomoć donatorskih sredstava. Socijalno poduzetništvo i nevezani prihodi koje ono donosi sada omogućuju financijsku potporu za te programe.
- Hrvatska organizacija koja radi na poboljšanju kvalitete života djece kroz psihosocijalne i edukativne aktivnosti odredila je kao jedan od svojih ciljeva vezanih uz misiju pružanje psihosocijalne potpore roditeljima. Pružanje nove usluge roditeljima ojačat će misiju organizacije, definiranu kao poboljšanje poticajnog okružja za razvoj djece.
3. Podizanje svijesti o misiji: Kroz socijalno poduzetništvo, organizacije također žele skrenuti pažnju javnosti prema važnim društvenim pitanjima. Neke organizacije kroz projekte socijalnog poduzetništva omogućuju zapošljavanje mentalno hendikepiranih osoba na mjestima kao što su pekare, restorani itd. Jedan od ciljeva tih projekata vezan uz misiju jest obrazovanje ili stjecanje potpore lokalne zajednice kroz predstavljanje sposobnosti ciljane skupine. To pruža model i potiče lokalne tvrtke na zapošljavanje ove ciljane skupine ili može privući nove volontere, donatore itd.
  4. Pružanje rehabilitacije ili zaposlenja korisnicima: Jedan od najčešćih ciljeva vezanih uz misiju u socijalnom poduzetništvu jest pružanje potrebne aktivnosti korisnicima. Posebno je uobičajeno da organizacije pronalaze zaposlenje korisnicima koji ne mogu pronaći posao na tržištu. Na primjer, socijalno poduzetništvo može pružiti rehabilitacijsko zaposlenje mladim ovisnicima.



5. Povećanje vidljivosti: Nekim hrvatskim udrugama socijalno poduzetništvo može poboljšati cjelokupan imidž organizacije. Neke su organizacije primijetile kako nisu dovoljno poznate u javnosti ili kako ih građani povezuju s vrlo specifičnim pitanjima (npr. ekološke katastrofe). Ulaskom na tržište i interakcijom s novim klijentima organizacija može postati vidljivija u svojoj zajednici.
  6. Jačanje organizacije u cjelini: Kroz socijalno poduzetništvo organizacije također pokušavaju povećati kvalitetu upravljanja. Organizacija koja promiče ekološki održiv razvoj odredila je transparentnost i odgovorno poslovanje kao ciljeve vezane uz misiju. Kroz poduzetnički projekt nastojala je poboljšati ova dva važna elementa svojega imidža. Druge su organizacije pokušale poboljšati upravljanje ljudskim resursima ili uvesti nove sustave (vidi primjer gore o financijskoj spremnosti).
- Financijski ciljevi: Za mnoge organizacije financijski potencijal socijalnog poduzetništva predstavlja važan aspekt u provedbi takve aktivnosti. Hrvatske udruge odredile su niz odgovarajućih financijskih ciljeva;
1. Operativni troškovi: Jedan od glavnih financijskih ciljeva jest upotreba prihoda od socijalnog poduzetništva za pokrivanje operativnih troškove organizacije. Ovi troškovi nisu izravno povezani s programima, aktivnostima ili projektima, već podupiru njihovu provedbu. Neki od operativnih troškova koje organizacije nastoje pokriti kroz socijalno poduzetništvo uključuju plaće administrativnog osoblja, promotivne materijale i tehnologiju.
  2. Specifični programski troškovi: Organizacije također određuju kao financijski cilj financiranje posebnih programskih troškova koje je možda teško održavati tijekom vremena. Organizacija koja se bavi izobrazbom možda će morati angažirati stručnjaka čija plaća nije pokrivena projektnim sredstvima. U tom slučaju, socijalno poduzetništvo može pokriti te troškove. Neke organizacije također shvaćaju financiranje publikacija kao važan način širenja informacija o svojem radu i programskim učincima.
  3. Novi programi ili programi koje je teško financirati: Socijalno poduzetništvo stvara nevezana sredstva koja organizacija može iskoristiti kako želi (za razliku od financijskih potpora, koje su često povezane s programom, a ponekad i s troškovima). Nevezana sredstva omogućuju nekim organizacijama provođenje novih programa ili programa koje je teško financirati kroz financijske potpore. Tijekom razvijanja strateškog plana organizacija je na temelju potreba svoje okoline odredila programe koje želi provesti. Međutim, dvije godine nakon završetka izrade strateškog plana, programi se i dalje nisu provodili jer organizacija nije mogla pronaći potrebna sredstva. Razvijajući financijske ciljeve svojeg socijalnog poduzetništva, organizacija je odlučila da bi prihodi od socijalnog poduzetništva trebali pokrivati troškove tih programa.

4. Izbjegavanje ovisnosti o donatorima: Opći cilj socijalnog poduzetništva jest učiniti organizaciju financijski neovisnijom. Organizacije nastoje financirati aktivnosti neovisno od prioriteta donatora i financirati troškove koji su njima važni (to jest, operativne troškove).
5. Dopuna financiranju: Neke su organizacije prihvatile socijalno poduzetništvo kao način nadopunjavanja financiranja od drugih donatora. Donatori često zahtijevaju sufinanciranje prije dodjele potpore. Prihodi od socijalnog poduzetništva mogu se koristiti kao nadopuna financijskim potporama donatora.
6. Širenje ili rast organizacije: Za organizacije koje su odlučile razvijati svoje programe ili aktivnosti, socijalno poduzetništvo predstavlja dobar način financiranja tog rasta. Organizacija koja nastoji potaknuti aktivno i kreativno sudjelovanje građana u razvoju lokalne zajednice odredila je potrebu povećanja svojeg proračuna za 10% godišnje tijekom sljedećih nekoliko godina kako bi ispunila svoje programske ciljeve. Organizacija se planirala osloniti na socijalno poduzetništvo kao glavni izvor sredstava za financiranje tog povećanja.

U nekim slučajevima, hrvatske udruge imaju poteškoća s razvijanjem financijskih ciljeva i ciljeva vezanih uz misiju u svojem projektu socijalnog poduzetništva. Razlog za to često su problemi vezani uz ulogu koju će socijalno poduzetništvo imati unutar opće organizacijske strategije. Za organizacije koje nisu razvile dugoročnu viziju (kroz strateški plan) niti odredile odgovarajuće organizacijske prioritete, može biti teško integrirati socijalno poduzetništvo u postojeće aktivnosti. Socijalno poduzetništvo mora biti dio cjelokupnog strateškog i financijskog plana za jačanje misije i financijske održivosti organizacije.

Većina hrvatskih udruga nije u početku procesa planiranja jasno definirala financijske ciljeve projekta socijalnog poduzetništva, osim kada se radi o uhodanim poslovnim aktivnostima koje već ostvaruju prodaju i prihode. Prema tome, preliminarna studija izvedivosti i studija izvedivosti pomažu im precizno definirati te financijske ciljeve kroz procjenu financijskog potencijala poslovne ideje. U nekim slučajevima, financijska procjena može potaknuti organizaciju na odustajanje od poduzetničke ideje i započinjanje s analizom neke druge ideje s više potencijala.

Hrvatska udruga nastoji poticati razvoj potencijala pojedinaca kroz edukaciju i prevenciju rizičnog ponašanja. Tijekom početne procjene organizacijske spremnosti bilo je dogovoreno da se socijalnim poduzetništvom žele ostvariti prihodi za poboljšanje radnih uvjeta zaposlenika i volontera te pokrivanje nekih operativnih troškova. Međutim, kad je socijalno poduzetništvo pokrenuto, precizan financijski cilj i dalje je ostao nejasan i nekvantificiran. Nakon prve financijske analize, koja je uključivala procjenu troškova i analizu točke povrata uložениh sredstava, mogao se bolje odrediti financijski potencijal prodaje edukativnih igara te definirati financijski cilj kao 20% ukupnog proračuna organizacije. Kad organizacija završi svoj poslovni plan, taj će financijski cilj postati mjerilo za buduću procjenu radnog učinka i pokazati ispunjava li poduzetnički projekt postavljena očekivanja.

## G. Završna riječ o organizacijskoj spremnosti: koliko je potrebno za provedbu ove faze

Vrijeme potrebno za završetak faze organizacijske spremnosti ovisi o kapacitetima, sredstvima i znanju organizacije o poduzetničkoj ideji. Organizacije obično procjenjuju svoju organizacijsku spremnost za socijalno poduzetništvo u nekoliko tjedana, ali budući da ta procjena zahtijeva doprinos mnogih članova tima, problem je pronaći vrijeme za obavljanje procjene.

POKRENI SE

---

## Drugo poglavlje: Planiranje projekta socijalnog poduzetništva



Prije pokretanja socijalnog poduzetništva, organizacija mora provesti detaljno istraživanje i analizu ideje. Organizacije moraju analizirati niz elemenata kada procjenjuju potencijal poslovnog pothvata: proizvod ili uslugu, tržište na kojem će se proizvod ili usluga prodavati, operativne i upravljačke potrebe, financijski potencijal proizvoda ili usluge, rizike pokretanja novog poslovnog pothvata i učinke vezane uz misiju koje će pothvat donijeti cijeloj organizaciji.

NESST-ov proces planiranja projekta socijalnog poduzetništva uključuje tri faze - preliminarnu studiju izvedivosti, studiju izvedivosti i poslovni plan - koji se nadograđuju jedan na drugoga kako bi istražili izvedivost i provedbu pothvata (za detaljniji opis vidi odjeljak I.B). Opisat ćemo kako su neke hrvatske udruge prošle kroz ovaj proces za svoje poslovne ideje.

## 1. Definiranje proizvoda

Neophodno je imati jasnu, kratku i izravnu definiciju proizvoda ili usluge koji će se nuditi. Organizacija mora biti objektivna i spremna prilagoditi definiciju određenim parametrima. Definicija bi trebala, ako je moguće, uključivati odgovor na pitanja:

- Što je proizvod ili usluga?
- Tko će koristiti proizvod ili uslugu?
- Gdje će se proizvod ili usluga moći pronaći?
- Kada će se proizvod ili usluga koristiti?
- Kako će kupci/klijenti moći nabaviti proizvod ili uslugu?

Ono što slijedi jest niz definicija proizvoda koje su hrvatske udruge sastavile tijekom preliminarnih studija izvedivosti. Nakon definiranja svakog proizvoda, tablica sažima elemente koje definicija ispunjava i one koji su izostavljeni. Što je više elemenata uključeno u definiciju, to je opis proizvoda ili usluge jasniji.

Naš projekt socijalnog poduzetništva pruža konzultantske usluge malim i srednje velikim udrugama (prihodi do 200 000 kuna) u Zagrebu i okolici kroz novoosnovanu Agenciju za intelektualne usluge. Usluge se sastoje od osnovne edukacije i napredne potpore upravljanju. Osnovna edukacija uključuje pisanje projektnih prijedloga, osmišljavanje i evaluaciju programa te minimalne računovodstvene i knjigovodstvene usluge propisane zakonom. Napredna potpora upravljanju uključuje strateško planiranje, komunikaciju, ostvarivanje vlastitih prihoda i napredno financijsko upravljanje. Usluge su prilagođene potrebama klijenata i organiziraju se u uredu ili na terenu, ovisno želji klijenata.

- Što je proizvod ili usluga?
- Tko će koristiti proizvod ili uslugu?
- Gdje će se proizvod ili usluga moći pronaći?
- Kada će se proizvod ili usluga koristiti?
- Kako će kupci/klijenti moći nabaviti proizvod ili uslugu?

Projekt socijalnog poduzetništva kreirat će edukativne igre za poboljšanje obiteljskih odnosa, edukaciju igrača i sprečavanje poremećaja u ponašanju kod djece. Igre će biti posvećene različitim temama kao što su komunikacija, timski rad u obitelji, rješavanje problema, samopoštovanje i donošenje odluka. Igre će se prodavati obiteljima s djecom osnovnoškolskog uzrasta, školama ili drugim ustanovama za djecu (knjižnicama, dječjim domovima, bolnicama) na hrvatskom tržištu putem trgovina igračaka ili izravno preko same organizacije.

- Što je proizvod ili usluga?
- Tko će koristiti proizvod ili uslugu?
- Gdje će se proizvod ili usluga moći pronaći?
- Kada će se proizvod ili usluga koristiti?
- Kako će kupci/klijenti moći nabaviti proizvod ili uslugu?

Naš projekt socijalnog poduzetništva organizirat će jednodnevne ili dvodnevne edukativne radionice namijenjene ženama sa srednjom, višom ili visokom stručnom spremom (žene stručnjakinje, žene u malim i srednjim poduzećima, poslovne žene itd.) u Zagrebu, koje imaju poteškoća s napredovanjem u karijeri i/ili svojem profesionalnom životu. U grupama od najviše deset osoba sudionici mogu učiti o psihološkoj pomoći za jačanje samopouzdanja, medijima, odnosima s javnošću i osnovnim komunikacijskim vještinama, komunikaciji kroz informacijske tehnologije te društvenim i poslovnim vještinama.

- Što je proizvod ili usluga?
- Tko će koristiti proizvod ili uslugu?
- Gdje će se proizvod ili usluga moći pronaći?
- Kada će se proizvod ili usluga koristiti?
- Kako će kupci/klijenti moći nabaviti proizvod ili uslugu?

Naš tim mladih stručnjaka nudi udrugama, javnim ustanovama, malim i srednjim poduzećima te lokalnim vlastima u regiji konzultantske usluge iz područja organizacijskog razvoja s ciljem optimalnog korištenja sredstava i smanjivanja operativnih troškova. Korištenjem iskustva, kontakata i materijalnih sredstava, rezultati uključuju bolju promidžbu i veći broj klijenata uz povećani indeks ukupnog zadovoljstva uslugom.

- Što je proizvod ili usluga?
- Tko će koristiti proizvod ili uslugu?
- Gdje će se proizvod ili usluga moći pronaći?
- Kada će se proizvod ili usluga koristiti?
- Kako će kupci/klijenti moći nabaviti proizvod ili uslugu?



## 2. Istraživanje i analiza tržišta

Istraživanje tržišta ključno je za planiranje socijalnog poduzetništva i razumijevanje svih aspekata tržišta i njegova odnosa prema predloženom projektu. Istraživanje daje organizaciji mogućnost temeljitog istraživanja poslovne ideje prije nego što je počne provoditi u djelo. Ako organizacija odustane od poslovnog pothvata, istraživanje joj je uštedjelo vrijeme i ulaganja. Ako organizacija odluči nastaviti s pothvatom, ono predstavlja snažan temelj za vođenje projekta. Analiza tržišta omogućuje organizacijama donošenje ključnih odluka o socijalnom poduzetništvu: koje ciljano tržište i tko predstavlja konkurenciju, kako pozicionirati proizvod ili uslugu, te kako razviti uspješnu marketinšku strategiju. Analiza tržišta također pomaže organizaciji uvjeriti potencijalne ulagače u održivost pothvata.

Temeljita analiza tržišta nužan je dio poslovnog planiranja. Hrvatska udruga koja se bavi jačanjem civilnog društva bila je svjesna toga i pokrenula je projekt socijalnog poduzetništva koji je pružao konzultantske usluge na području organizacijskog razvoja. Organizacija je željela provesti temeljitu analizu tržišta uključujući analizu grane djelatnosti, ciljane skupine i konkurencije te pažljivo razmatranje tržišnog pozicioniranja i strategije. Kako bi istražila svoje ciljano tržište, organizacija se uglavnom oslanjala na mrežu organizacija civilnog društva koju je prethodno izgradila pružajući slične usluge kroz projektnu potporu, kada su te usluge bile besplatne. Organizacija je izravno kontaktirala više od 100 udruga i zamolila ih da ispune detaljni upitnik kako bi procijenila tržišnu potražnju. Nakon analize rezultata toga istraživanja, udruge koje su pokazale zanimanje kontaktirane su osobno ili telefonom, a na kraju je održan sastanak s njih 30 kako bi se raspravile, promovirale i prilagodile planirane usluge. Kao nadopuna ovom ciljanom istraživanju, organizacija je također provela istraživanje preko Interneta i drugih sekundarnih izvora (Državni zavod za statistiku, registri tvrtki itd. - vidi dolje tablicu Izvori podataka za opće istraživanje tržišta) kako bi dobili podatke o djelatnosti i konkurenciji, te prevladavajuće cijene. Ovo je istraživanje došlo do sljedećih rezultata:

- Djelatnost: Organizacija je odlučila ući na tržište konzultantskih usluga na području organizacijskog razvoja, koje se širilo kako na nacionalnoj tako i na regionalnoj razini. Iako je cjelokupno tržište (uključujući profitne i neprofitne organizacije) bilo relativno dobro pokriveno, organizacija je otkrila kako malo postojećih konzultantskih usluga zadovoljava specifične potrebe udruga. Razlog tome bio je manjak stručnosti pružatelja konzultantskih usluga na području potreba organizacijskog upravljanja u udrugama u smislu donatorskih odnosa, ljudskih resursa i programskog upravljanja. Organizacija je otkrila da, iako su prepreke za ulazak u tu granu djelatnosti bile općenito velike (zahtijeva posebne vještine i stručnost, izgradnju mreže klijenata itd.), već posjeduje infrastrukturu i kapacitete za zadovoljavanje potreba tržišta pa će početni troškovi biti niski (vidi financijski primjer dolje).

Analiza tržišta otkrila je da su dva glavna pokretača uspjeha bili: 1) kvaliteta usluge i 2) prihvatljiva cijena. Organizacija je smatrala da može ispuniti oba kriterija, što znači da je imala osnovne minimalne preduvjete za postizanje tržišnog uspjeha. Tijekom istraživanja također je određena prosječna tržišna cijena za osnovne konzultantske usluge u iznosu od 250 do 350 kuna mjesečno.

- Ciljano tržište: Organizacija je u svojem tržišnom istraživanju otkrila kako tržište u cjelini nije bilo posebno segmentirano prema potrebi za uslugama: većina je pružatelja usluga nudila slične usluge organizacijskog razvoja i nije razlikovala osnovnu edukaciju od napredne potpore upravljanju. Zatim su uvidjeli kako potrebe udruga nisu primjereno zadovoljene unutar tržišta u cjelini. Na temelju ovih rezultata, odlučili su ponuditi usluge prilagođene segmentu tržišta koji čine neprofitne organizacije te im ponuditi osnovnu edukaciju i naprednu potporu upravljanju. Osim razlikovanja potencijalnih klijenata na temelju razine naprednosti usluga koje su tražili, organizacija je dodatno segmentirala svoje ciljane skupine geografski (lokalne udruge iz Zagreba, Zagrebačke županije i Zagorja, posebno udruge do 30 km udaljenosti od njihovog ureda) kao i prema veličini (male i srednje velike udruge s prihodima od 30000 odnosno do 200 000 kuna). Koristeći se podacima kao što su oni iz tablice Izvori podataka za opće istraživanje tržišta, otkrili su u svojoj blizini oko 1000 aktivnih udruga te njih oko 4000 u široj okolici (brojke su izmišljene). Organizacija je usko surađivala s tridesetak organizacija na procjeni njihovih potreba i osmišljavanju usluga koje bi odgovarale njihovim različitim potrebama (vidi primjer iz odjeljka II.). Ovo istraživanje tržišta i suradnja na razvoju proizvoda pokazali su da će deset organizacija sigurno zatražiti usluge organizacije po ponuđenim cijenama, dok je drugih 15 udruga izrazilo interes. Organizacija je iskoristila ove rezultate kako bi razvila detaljna financijska predviđanja za svoj projekt socijalnog poduzetništva (za financijske analize vidi dio o financijama). Sve ciljane skupine (male ili srednje velike, lokalne ili regionalne organizacije) dijelile su jednu zajedničku osobinu: nisu imale stručnost i sredstva za provedbu cijelog niza profesionalnih sustava organizacijskog razvoja i potrebnu potporu kvaliteti (definiranu kao pouzdanost, preciznost i transparentnost) za provedbu tih sustava.

TABLICA 1: TRŽIŠNA SEGMENTACIJA I CILJANA TRŽIŠTA ZA PROJEKT SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA

Segmentacijski kriteriji		Veličina i potreba za uslugama	
		Srednja (napredno upravljanje)	Mala (osnovna edukacija)
Geografski	Lokalni	Primarni	Primarni
	Regionalni	Sekundarni	Ne nudi uslugu

*Organizacija je segmentirala tržište prema geografskom položaju i veličini organizacije. Nakon procjene tržišnog potencijala svakoga segmenta, odlučila se usmjeriti prvenstveno na male i srednje velike lokalne organizacije. Osim toga, otkrila je srednje velike regionalne udruge kao potencijalni tržišni segment. Međutim, nije se željela usmjeriti na male regionalne udruge, jer zbog udaljenosti ne bi bilo unosno pružati usluge na tom tržištu.*

- **Konkurencija:** Organizacija je saznala da osam tvrtki u Zagrebu pruža konzultantske usluge na području organizacijskog razvoja, od kojih je svaka imala dva do osam zaposlenika, dok je u široj regiji djelovalo 20 takvih konzultantskih tvrtki, koje su ukupno zapošljavale šezdesetak osoba (brojke su izmišljene). Ovi su konkurenti uglavnom zadovoljavali potrebe profitnih tvrtki, a samo je nekoliko njih u posljednje dvije godine radilo s udrugama. Dok je većina konkurenata već bila dobro pozicionirana na tržištu, s čvrstom bazom klijenata i stabilnim prihodima, organizacija je otkrila da većina njih nudi samo standardni paket računovodstvenih usluga i da nisu upoznate sa specifičnim obilježjima i potrebama organizacija civilnog društva.

- **Pozicioniranje:** U skladu s ovime, organizacija se pozicionirala kao pružatelj stručnih usluga za organizacije civilnog društva, jer je to bilo područje na kojem je imala prednost i kontakte, a čije potrebe u to vrijeme konkurenti nisu primjereno zadovoljavali. Odlučili su se usmjeriti na male i srednje velike udruge te im ponuditi raspon usluga od osnovne edukacije (uključujući pisanje projektnih prijedloga, osmišljavanje i evaluaciju programa te osnovno računovodstvo i knjigovodstvo) do napredne potpore upravljanju (uključujući strateško planiranje, komunikaciju, ostvarivanje vlastitih prihoda i napredno financijsko upravljanje). Pružali su visokokvalitetne usluge prilagođene udrugama po konkurentnoj cijeni, jednakoj ili čak malo nižoj od konkurenata.

- Tržišna strategija: Organizacija je planirala ponuditi na tržištu pakete osnovne edukacije i naprednog upravljanja za lokalne i male udruge. Paket naprednog upravljanja promicala je prvenstveno među grupama izvan bliže okolice (ne bi bilo profitabilno nuditi paket osnovne edukacije udaljenim organizacijama) i većim organizacijama civilnog društva (njihove upravljačke potrebe zahtijevale su složenija rješenja) - vidi tablicu 1 gore. Planirali su raditi s 20 do 30 organizacija tijekom prvih nekoliko godina aktivnosti - ova se procjena temeljila na njihovom istraživanju tržišta (izraženo zanimanje budućih klijenata) i početnim kapacitetima (za procjenu kapaciteta vidi dolje o prodaji pri kojoj bi zarada bila jednaka 0). Smatrali su realističnim očekivati da će u sljedećim godinama povećati broj svojih klijenata na 50 do 70, što bi predstavljalo oko 5 do 8% (brojke su izmišljene) udruga iz Zagrebačke županije. Ovi su proračuni bili u skladu s njihovim kapacitetima i financijskim ciljevima. Prema dugoročnoj strategiji, organizacija također planira analizirati tržište istih usluga u drugim regijama gdje ima svoje urede.

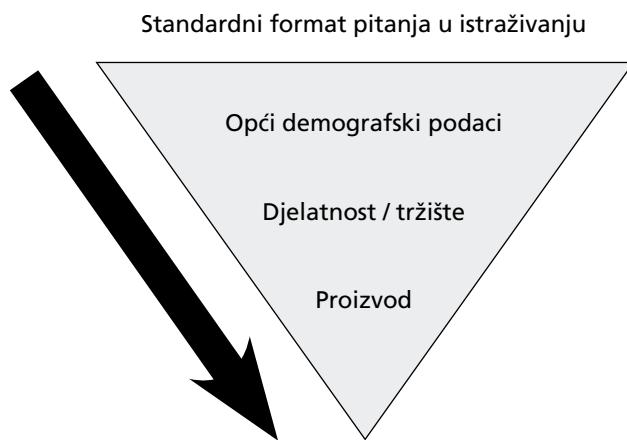
Kako bi provele tržišnu analizu, organizacije moraju prvo prikupiti odgovarajuće podatke uz pomoć primarnih (intervjui, istraživanja itd.) i sekundarnih izvora (izvještaji, članci, knjige itd.). Ovo uključuje otkrivanje podataka o konkurenciji, intervjuiranje potencijalnih klijenata kroz pilot projekt, fokusne skupine ili ankete kao i korištenje svih raspoloživih sredstava kako bi se dobila jasna predodžba o tom tržištu. Donja tablica prikazuje popis sekundarnih izvora koji mogu pomoći u istraživanju tržišta.

## IZVORI PODATAKA ZA OPĆE ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Razina analize	Vrsta podataka	Prikupljeni podaci	Izvor
Pojedinac	Geografski i demografski	Stanovništvo po spolu, dobi, obrazovanju itd.	- Državni zavod za statistiku <i>Statističke informacije</i> <i>Statistički ljetopis</i> <a href="http://www.dzs.hr">www.dzs.hr</a>
		Stanovništvo prema županijama	- Državni zavod za statistiku <i>Statističke informacije</i> <i>Statistički ljetopis</i> <a href="http://www.dzs.hr">www.dzs.hr</a>
Pojedinac	Ekonomska statistika	Indeks troškova života	- Državni zavod za statistiku <a href="http://www.dzs.hr">www.dzs.hr</a> - Ekonomski institut, Zagreb <a href="http://www.eizg.hr/">http://www.eizg.hr/</a>
		Ankete kućanstava	- Državni zavod za statistiku <a href="http://www.dzs.hr">www.dzs.hr</a>
		Potrošačke cijene	- Državni zavod za statistiku <a href="http://www.dzs.hr">www.dzs.hr</a>
		Raspodjela prihoda	- Državni zavod za statistiku <a href="http://www.dzs.hr">www.dzs.hr</a> - Nezavisni hrvatski sindikat <a href="http://www.nhs.hr">www.nhs.hr</a>
Tvrtke	Geografski i demografski	Baza podataka velikih poduzeća i njihovog prometa itd.	- Hrvatska gospodarska komora <a href="http://www.hgk.hr">www.hgk.hr</a> - Biznet <a href="http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/language?lang=hr_HR">www1.biznet.hr/HgkWeb/do/language?lang=hr_HR</a> - Ekonomski institut, Zagreb <a href="http://www.eizg.hr/">http://www.eizg.hr/</a>
		Statistika o granama gospodarstva (uvoz, izvoz, cijene, plaće, zaposlenja itd.)	- Hrvatska gospodarska komora - Ekonomski izvještaji i prijedlozi <a href="http://www.hgk.hr">www.hgk.hr</a> - Nezavisni hrvatski sindikat <a href="http://www.nhs.hr">www.nhs.hr</a>
		Izvještaji sektora	- Državni zavod za statistiku <i>Statističke informacije</i> <i>Statistički ljetopis</i> <a href="http://www.dzs.hr">www.dzs.hr</a> - Hrvatska gospodarska komora <i>Ekonomski izvještaji i prijedlozi</i> <a href="http://www.hgk.hr">www.hgk.hr</a> - Academy for Educational Development (AED) <i>Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj</i> <a href="http://www.aed.hr/hr/publications.asp">http://www.aed.hr/hr/publications.asp</a>
		Broj poduzeća po vrsti i veličini	- Hrvatska gospodarska komora <i>Poduzetništvo u brojkama 2003-2005</i> <i>Katalog proizvoda i usluga poduzetnika 2006. godine</i> <a href="http://www.hgk.hr">www.hgk.hr</a> - Biznet <a href="http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/language?lang=hr_HR">www1.biznet.hr/HgkWeb/do/language?lang=hr_HR</a>

		Izveštaji o sektoru malog i srednjeg poduzetništva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hrvatska gospodarska komora <i>Ekonomski izvještaji i prijedlozi Obrti</i> <a href="http://www.hgk.hr">www.hgk.hr</a></li> <li>- CEPOR <a href="http://www.cepor.hr/publikacije.html">www.cepor.hr/publikacije.html</a></li> <li>- Hrvatska banka za obnovu i razvitak <a href="http://www.hbor.hr/o_izvjesca.asp">www.hbor.hr/o_izvjesca.asp</a></li> </ul>
Nevladina organizacija	Geografski i demografski	Udruge po sektoru	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SEE-Database <a href="http://www.see-database.org">www.see-database.org</a></li> <li>- World Association of NGOs (WANGO) <a href="http://www.wango.org">www.wango.org</a></li> <li>- OneWorld Southeast Europe <a href="http://see.oneworld.net">see.oneworld.net</a></li> <li>- SEE online <a href="http://www.southeasteurope.org">www.southeasteurope.org</a></li> </ul>
		Udruge po geografskom položaju	<ul style="list-style-type: none"> <li>- World Association of NGOs (WANGO) <a href="http://www.wango.org">www.wango.org</a></li> <li>- OneWorld Southeast Europe <a href="http://see.oneworld.net">see.oneworld.net</a></li> <li>- SEE online <a href="http://www.southeasteurope.org">www.southeasteurope.org</a></li> </ul>
		Zapošljavanje u nevladinom sektoru	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B.a.B.e. <i>Vrijednost vrednota - doprinos civilnog društva jačanju demokracije</i> <a href="http://www.babe.hr">www.babe.hr</a></li> </ul>
Civilno društvo	Multisektoralni	Trendovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- USAID <i>The NGO Sustainability Index</i> <a href="http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/">www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/</a></li> <li>- Freedom House <i>Nations in Transit</i> <a href="http://www.freedomhouse.hu">www.freedomhouse.hu</a></li> <li>- Civicus <i>Croatia Country Report</i> <a href="http://www.civicus.org">www.civicus.org</a></li> <li>- Institut Otvoreno društvo <i>Openness of Society: Croatia 2005</i> <i>Croatia's Openness Index and Initial Findings on Society Openness in Croatia</i> <i>Croatia 2006</i> <a href="http://www.idemo.hr">www.idemo.hr</a></li> <li>- Academy for Educational Development (AED) <i>Udruge u očima javnosti - istraživanje o stajalištima javnosti prema udrugama</i> <i>Zaklade i filantropija u Hrvatskoj</i> <a href="http://www.aed.hr/hr/publications.asp">http://www.aed.hr/hr/publications.asp</a></li> <li>- Europska komisija <i>Hrvatska: Izvješće o napretku 2006</i> <a href="http://www.nhs.hr/download/izvjesce_EK_napredak_2006.pdf">http://www.nhs.hr/download/izvjesce_EK_napredak_2006.pdf</a></li> </ul>
EU	Pridruživanje	Zakoni, usklađivanje, standardi itd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Euro Info komunikacijski centar Zagreb <a href="http://www.euroinfo.hr/index_en.php?page=index">www.euroinfo.hr/index_en.php?page=index</a></li> </ul>

Iako sekundarni podaci mogu pružiti odlične informacije o tržištu, organizacija treba ove informacije provjeriti prikupljanjem vlastitih podataka. Najvažniji aspekt istraživanja jest provođenje tržišnog istraživanja kako bi se izravno otkrilo žele li potrošači kupiti proizvod ili uslugu, koje sadržaje žele, koliko su spremni platiti i dr. Tržišna istraživanja imaju standardni format: uvijek počinju općim pitanjima (odnosno demografskim podacima), a zatim slijede sve preciznija pitanja vezana uz određeni proizvod ili uslugu.



Ovaj primjer pokazuje kako strukturirati tržišno istraživanje. Ovaj upitnik mogao bi se poslati na različite načine: elektronskom poštom, osobno, telefonom ili običnom poštom. Organizacija mora odlučiti koji joj način komunikacije omogućuje najbolju kvalitetu informacija, najveći postotak odgovora i ekonomičnost. Kako bi se umanjili troškovi, projekti socijalnog poduzetništva obično provode svoja tržišna istraživanja osobno ili elektronskom poštom.

Većina istraživanja počinje jednostavnim demografskim informacijama:

- Kojeg ste spola?
- Koliko imate godina?
- Koliki su vaši prihodi?
- Koje ste nacionalnosti?
- Jeste li vjenčani?

Ovakva pitanja omogućuju organizaciji razrađivanje profila svojih kupaca. Kada je organizacija prikupila opće demografske podatke od ispitanika, sljedeći niz pitanja treba biti usmjeren na informacije vezane uz proizvod ili uslugu.

Kako provodite godišnji odmor?

Ležim i odmaram se  Planinarim  Skijam  Na plaži

Jeste li vlasnik kuće ili stana u kojem živite?

DA  NE

Koliko vam je važna zaštita okoliša? 1=nije važna, 5=veoma važna

1  2  3  4  5

Kako trošite svoj višak prihoda?

Štedim  Na poklone  Na popravak kuće  Na zabavu  Na putovanja  Drugo

Koliko daleko putujete od kuće za godišnji odmor?

Ostajem kod kuće  1-100km  100 - 400km  400+km

Kada bi bio dostupan, biste li kupili organski sladoled umjesto običnog?

DA  NE

Koji čimbenici utječu na vašu odluku u kupnji?

Cijena  Kvaliteta  Dostupnost  Uvjerenja

Cilj ovih pitanja jest ustanoviti kupovne i potrošačke navike ili posebne želje odnosno zanimanje za proizvode ili usluge. Pitanja se obično postavljaju na razini grane djelatnosti ili tržišta.

Na kraju, posljednji niz pitanja može se odnositi na vaš proizvod ili uslugu. Ova pitanja trebaju ispitati zanimanje za vaš proizvod i spremnost potrošača da plate za njega.

Na ekološkom izletu najradije promatrate:

Krajoblik  Životinje  Biljni svijet

Kad preuređujete svoj dom, najradije ćete:

Unajmiti lokalnu tvrtku  Unajmiti veliku građevinsku tvrtku  Obaviti sve sami

Koliko ste spremni potrošiti na XX proizvod ili uslugu?

10-50 kuna  50-100 kuna  100-150 kuna  više od 150 kuna

Koliko često idete na godišnji odmor?

1-2 puta godišnje  3-5 puta godišnje

Kad socijalno poduzetništvo sažme rezultate istraživanja, moći će učinkovitije odrediti svoj budući proizvod ili uslugu uzimajući u obzir ukuse potrošača. Poduzetnički projekt može dodatno razraditi svoju strategiju određivanja cijena u skladu s podacima prikupljenima od potrošača. Također može odlučiti dodati ili odustati od određenih sadržaja svojeg proizvoda ili usluge jer ih potrošači ne traže. Na kraju, kod istraživanja s dovoljno velikim uzorkom ispitanika, rezultati će pomoći u izradi preciznih financijskih analiza.



### 3. Operativni problemi

Organizacije civilnog društva suočavaju se s uobičajenim operativnim izazovima kada pokreću socijalno poduzetništvo:

- Nabavljanje imovine ili opreme potrebne za provedbu projekta.
- Privlačenje osoblja s primjerenim vještinama za provedbu projekta ili jačanje postojećih unutarnjih kapaciteta.
  - Udruga ne može ili ne želi ponuditi dovoljno veliku plaću koja bi privukla zaposlenike.
  - Postoji malo osoba s potrebnim vještinama i/ili vrijednostima i stilom koji je u skladu s organizacijskom kulturom.
- Otvaranje zaposlenja koja su prikladna za ciljane skupine/korisnike (neće biti djelotvorno za poslove koji zahtijevaju posebne vještine).
- Uključivanje socijalnih troškova u analizu rada (dodatni troškovi zbog socijalne prirode poduzetničkog projekta, odnosno većeg nadzora, manjih razmjera proizvodnje i dr.)
- Provođenje nedovoljno specifičnih istraživanja o radu i opterećenost stvarnim potrebama poslovnog projekta.

Hrvatska udruga sa samo jednom zaposlenicom s punim radnim vremenom i većinom volontera rano je shvatila da njihov projekt socijalnog poduzetništva može iznijeti na površinu unutarnje napetosti koje mogu ugroziti uspjeh aktivnosti ostvarivanja vlastitih prihoda. S jedne strane, zaposlenica s punim radnim vremenom odgovorna je za aktivnosti vezane uz misiju i također, prema planovima, treba nadzirati poduzetnički pothvat. Dok se ona osjećala preopterećena svojim obvezama, nije joj bilo moguće povisiti plaću tijekom faze planiranja zbog osjetljive financijske situacije u organizaciji. S druge strane, volonteri, koji nisu dobivali nadoknadu za svoj rad, bili su spremni posvetiti samo ograničen broj dodatnih sati planiranju projekta. Bez brzih načina nadoknade za dodatne zadatke ili prenošenje odgovornosti, postojala je velika opasnost da će stalna zaposlenica otići na bolje plaćeno radno mjesto.

Kako bi popravila situaciju, organizacija je odlučila razviti sustav financijskih poticaja na osnovi dodatne prodaje za stalnu zaposlenicu jednom kada se poduzetnički projekt počne provoditi. Iako je to može zadržati do faze provedbe, može također stvoriti i unutarnji razdor budući da nadoknada za njezin rad raste, dok volonteri i dalje rade za organizaciju bez naknade.

Kako bi riješili problem unutarnje napetosti između bolje i lošije plaćenih zaposlenika, preporučljivo je razviti planove koji pružaju financijske i profesionalne poticaje svim članovima osoblja (stalnim i honorarnim zaposlenicima i volonterima) koji su ključni za opstanak udruge. Ovakvi planovi mogu uključivati: bonuse, ali ne samo za voditelja projekta ili osobu koja aktivno donosi dodatnu prodaju, nego i cijeli tim i/ili udruhu, uključivanje svih osoba u planiranje i provedbu pothvata kako bi osigurali njihovu potporu i osjećaj da doprinose, ili druge poticaje u obliku treninga o poslovnom planiranju i konceptima.

## 4. Financijska analiza

Razumljiv i precizan financijski plan ključan je kako bi se utvrdilo ostvaruje li projekt financijske ciljeve organizacije. Također je važan u predstavljanju poslovnog plana vanjskim ulagačima. Usprkos kvalitetnom tržišnom istraživanju, operativnim planovima, misiji i strategijama, ako financijski podaci ne uvjere čitatelja ili ulagača da projekt može ostvariti svoje financijske ciljeve, oni možda neće odobriti plan.

Poslovni plan uključuje tri financijske analize:

- 1) analizu početnih troškova,
- 2) analizu točke povrata uložених sredstava i
- 3) projekcije prihoda i troškova.

Ovisno o vrsti socijalnog poduzetništva koja se pokreće, organizacija može također željeti razviti obrazac za novčane tokove i bilancu.

Uz pomoć kvalitetnog tržišnog istraživanja, hrvatska udruga koja pruža konzultantske usluge za organizacijski razvoj odlučila je izraditi financijske analize kako bi odredila potencijalne prihode (i dobit) predloženog projekta. Organizacija je izradila tri analize: analizu početnih troškova analizu točke povrata uložених sredstava te financijske projekcije.

### 1. Početni troškovi

Organizacija je već imala većinu potrebne infrastrukturne potpore pa je procijenila troškove pokretanja aktivnosti na 17.750 kuna. Glavne troškove činile su plaće, oprema, potrebni softver i registracija.

Vrsta troškova	Specifični troškovi	Iznos	
Prostor	Prva najamnina/kupnja	0	
	Opremanje prostora (sigurnost, voda, komunalije)	0	
	Drugo	0	
Oprema	Vozila	0	
	Oprema/računala	6.000	
	Softver	4.500	
	Drugo	0	
	Uredski materijal	500	
	Promotivni materijali (brošure, posteritd.)	0	
Profesionalne usluge	Drugo	0	
	Pravne	0	
	Konzultanti za upravljanje/marketing	0	
	Računovodstvo	0	
	Osiguranje	0	
	Grafički dizajn	0	
	Promidžba i oglašavanje	250	
	Licence/dozvole/registracija	0	
	članarine ili pristupnine	0	
	Predoperativni trening	Tehnička potpora ili treneri	0
Školarina (radionice, seminari itd.)		500	
Dnevnice i troškovi povezani s treningom		0	
Drugo		0	
Gotovina	Za plaće tijekom početne faze	0	
	Rezerve - nepredviđeni troškovi	0	
Drugo	Dodatni kapital za nuždu (10%)	6.000	
<b>Ukupni početni troškovi</b>		<b>17.750</b>	

Organizacije koje planiraju pokrenuti proces socijalnog poduzetništva mogu zatražiti institucionalnu potporu od donatora za planiranje i pokretanje projekta socijalnog poduzetništva. Ako imaju poslovni plan, organizacije također mogu predstaviti svoje poslovne planove potencijalnim donatorima, koji mogu biti zainteresirani za dodjelu početnih sredstava ovisno o potencijalu projekta (financijskom potencijalu i učinku na misiju). Za organizacije koje sudjeluju u procesu razvoja socijalnog poduzetništva NESsT-ovog Venture Funda, NESsT također osigurava sredstva za pokrivanje nekih početnih troškova.

Važno je planirati izvore sredstava jer će u protivnom biti teško pokrenuti poduzetnički projekt (ili će mu nedostajati primjerena sredstva). Ako se ne može prikupiti cjelokupan iznos početnih ulaganja, projekt socijalnog poduzetništva može odrediti prioritete troškove ili odgoditi ulaganja koja nisu nužna prije pokretanja aktivnosti.

## 2. Proračuni točke povrata uložених sredstava

Točka povrata uložених sredstava jest razina prodaje - izražena u jedinicama - pri kojoj su prihodi jednaki troškovima. Na toj razini, poduzetnički projekt ne ostvaruje dobit, ali ni ne gubi novac. Formula za izračunavanje je sljedeća (za više informacija o analizi točke povrata uložених sredstava, vidi peto poglavlje priručnika "Priprema, pozor"):

$$\frac{\text{Stalna cijena za željeno razdoblje}}{\text{Cijena po jedinici} - \text{Promjenjiva cijena po jedinici}}$$

Iz formule proizlazi da su za određivanje točke povrata uložених sredstava potrebne sljedeće informacije:

- Definicija jedinice proizvoda ili usluge: Ovo omogućuje organizaciji da uspostavi dosljednu osnovu za usporedbu tijekom analize i treba odražavati način na koji se razmišlja o proizvodu ili uslugama (to jest, jedna pretplata, jedna knjiga, jedan dan treninga itd.).
- Određivanje cijene: Ovo je obično jedan od najtežih koraka, no organizacija može razmotriti tri strategije određivanja cijene koje može primijeniti zajedno ili zasebno:
  - cijena se temelji na iznosu koji su potrošači spremni platiti za proizvod,
  - cijena se temelji na iznosu koji naplaćuju konkurenti i
  - cijena se temelji na izračunima troškova i očekivanoj dobiti.
- Određivanje i analiza troškova: Uz temeljito istraživanje, organizacija bi

trebala prilično precizno procijeniti troškove.

- Izračunati *fiksne troškove*. Fiksni troškovi su redoviti troškovi koji ne ovise o razini prodaje. To su npr. najamnina, režije, oprema i plaće. Fiksni troškovi izračunavaju se tijekom određenog vremenskog razdoblja (obično mjesec ili godina).
- Izračunati *varijabilne troškove po jedinici*. Varijabilni troškovi su troškovi koji variraju ovisno o broju prodanih jedinica. Ako se broj prodanih jedinica poveća, povećavaju se i varijabilni troškovi. Ako se smanji, smanjuju se i varijabilni troškovi. Drugim riječima, ti su troškovi izravno vezani uz proizvod ili uslugu koja se nudi. Primjeri varijabilnih troškova uključuju troškove materijala, izravne troškove rada zaposlenika u proizvodnji ili pružanju usluga, troškove dostave i dr.

Nakon dovršenja analize početnih troškova, hrvatska udruga koja planira pokrenuti konzultantske usluge za organizacijski razvoj provela je analizu točke povrata uloženi sredstava koja se sastojala od sljedećih elemenata:

- Jedinica: jedan ugovor za konzultantske usluge (na području osnovne edukacije ili naprednog upravljanja)
- Cijene:
  - Osnovna edukacija: 300 kuna mjesečno
  - Napredno upravljanje: 500 - 1.500 kuna mjesečno
- Troškovi:
  - Fiksni: 6210 kuna mjesečno (osoblje i oglašavanje)
  - Varijabilni: 50 kuna po jedinici (telefon, poštanski troškovi, uredski materijali, printanje)

Vrsta socijalnog poduzetništva (konzultantske usluge) zahtijevala je da telefon, poštanski troškovi, printanje dokumenata i uredski materijali budu varijabilni troškovi. Međutim, u većini tvrtki, ti su troškovi obično fiksni i ne mijenjaju se ovisno o broju prodanih jedinica.

Na temelju tih podataka, organizacija je izračunala točku pokrića za obje usluge:

$$\text{- Točka pokrića za osnovnu edukaciju: } \frac{6.210 \text{ kn}}{(300 \text{ kn} - 50 \text{ kn})} = 25$$

Da bi dosegla točku pokrića za uslugu osnovne edukacije, organizacija je morala osigurati 25 jedinica mjesečno.

$$\text{- Točka pokrića za napredno upravljanje: } \frac{6.210 \text{ kn}}{(1.200 \text{ kn} - 50 \text{ kn})} = 6$$

Da bi dosegla točku pokrića za uslugu naprednog upravljanja, organizacija je morala osigurati šest jedinica mjesečno.

Budući da je organizacija planirala prodavati dvije usluge, provela je i analizu za kombinaciju usluga uzimajući ponderirani prosjek cijene i varijabilnih troškova po jedinici (fiksni se troškovi po definiciji ne mijenjaju). Ova analiza kombiniranih usluga bila je osobito korisna u predstavljanju različitih mogućnosti omjera između klijenata koji će koristiti uslugu osnovne edukacije i klijenata koji će koristiti uslugu naprednog upravljanja, odnosno pokazivala je koliko bi svake od usluga organizacija trebala prodati da bi pokrila troškove bez dobiti, pod pretpostavkom da prodaje oba paketa. Organizacija je također provela analizu stope granične dobiti i otkrila da je prodaja usluge naprednog istraživanja unosnija (zahtijeva razmjerno manje rada i sredstava), dok je prodaja usluge osnovne edukacije manje poželjna u smislu profitnog potencijala. S druge strane, shvatili su da bi isključivo oslanjanje na uslugu naprednog upravljanja (koja donosi manje klijenata) predstavljalo opasnost za stabilnost prihoda: gubitak jednog klijenta za napredno upravljanje mogao se nadoknaditi samo s pet korisnika usluge osnovne edukacije, što bi bilo teško postići u kratkom vremenskom razdoblju. Organizacija je zaključila da korisnici usluge naprednog upravljanja donose dobit, a korisnici usluge osnovne edukacije donose stabilnost, pa su ih odlučili držati u ravnoteži. Točka povrata uložениh sredstava za obje usluge otkrila je da je potrebno prodati deset osnovnih edukacija i četiri treninga za napredno upravljanje mjesečno da bi se troškovi pokrili bez dobiti.

Da bi odredila koliko će svaki mjesec biti teško dostići točku povrata uložениh sredstava, organizacija je uzela u obzir svoje kapacitete i tržišnu potražnju. Znala je da je njezin mjesečni kapacitet osoblja za pružanje konzultantskih usluga 170 sati (pola radnog vremena za dva zaposlenika s punim radnim vremenom). Budući da bi usluge osnovne edukacije zahtijevale prosječno 5-8 sati mjesečno, a usluge naprednog upravljanja oko 15-20 sati mjesečno, kombinirana točka pokrića deset osnovnih edukacija i četiri usluge naprednog upravljanja zahtijevala bi maksimalno 160 sati, što je značilo da bi organizacijski kapaciteti bili dovoljni za dostizanje točke povrata uložениh sredstava. Zato je organizacija bila opuštena znajući da ima dovoljno osoblja za dosezanje točke povrata uložениh sredstava.

Organizacija je bila zadovoljna i procjenom točke povrata uloženi sredstava u odnosu na tržišnu potražnju, jer je već deset organizacija izrazilo potrebu za uslugama, a 15 drugih izrazilo je spremnost da je zatraži u budućnosti, čak i prije velike oglašivačke kampanje. Iako većina projekata socijalnog poduzetništva ne dosegne točku povrata uloženi sredstava tijekom prve godine, organizacija je bila uvjerena da će, čak i ako se ne ostvare sve predviđene prodaje, moći prilično brzo doseći točku povrata uloženi sredstava.

Na temelju ove analize točke povrata uloženi sredstava, organizacija je zaključila da projekt ima financijskog potencijala koji je potom odlučila izmjeriti kroz projekcije prihoda.

### 3. Financijska predviđanja

Tablica prihoda i rashoda jest financijski dokument koji sažima zaradu organizacije (višak ili dobit). Ova se predviđanja temelje na rezultatima istraživanja tržišta u smislu određivanja cijena, tržišne potražnje i rasta. Važno je izraditi financijska predviđanja koja će pokazivati profitni potencijal poduzetničkog projekta za prvih godinu dana i tijekom prvih tri do pet godina. Financijska će predviđanja također pomoći odrediti kad će organizacija dostići točku povrata uloženi sredstava, pa se u skladu s tim može planirati i promet novca.

Na temelju istraživanja tržišta, dubinskih intervjuja i povratnih informacija iz istraživanja tržišta i radionica o razvoju proizvoda, hrvatska udruga koja planira ponuditi konzultantske usluge za organizacijski razvoj predvidjela je razinu prodaje (broj sklopljenih konzultantskih ugovora) za obje usluge tijekom prvih 12 mjeseci aktivnosti:

Razina prodaje	MJESEC											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Osnovna edukacija	2	3	4	5	5	6	7	8	9	10	11	12
Napredno upravljanje	2	2	3	3	3	4	4	5	5	6	6	7
<b>Ukupno</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>

Budući da su te brojke bile izvedene iz stvarnog istraživanja i pokazivale su spremnost potencijalnih klijenata za ugovaranje usluga, organizacija je bila uvjerena da ih je moguće ostvariti.

Množenjem razine prodaje s cijenama, dobiveni su sljedeći prihodi od socijalnog poduzetništva:

Prihodi	MJESEC											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Osnovna edukacija	600	900	1200	1500	1500	1800	2100	2400	2700	3000	3300	3600
Napredno upravljanje	2400	2400	3600	3600	3600	4800	4800	6000	6000	7200	7200	8400
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>3000</b>	<b>3200</b>	<b>4800</b>	<b>5100</b>	<b>5100</b>	<b>6600</b>	<b>6900</b>	<b>8400</b>	<b>8700</b>	<b>10200</b>	<b>10500</b>	<b>12000</b>

Uz predviđene mjesečne prihode, završni korak u financijskoj analizi organizacije bio je uračunati varijabilne i fiksne troškove. Kako smo već spomenuli, varijabilni troškovi ili troškovi prodanih proizvoda (TPP) su svi troškovi izravno povezani s izradom proizvoda ili pružanjem usluge. Razlika između prihoda i troškova prodanih proizvoda naziva se bruto dobit, što je ujedno količina raspoloživih sredstava za pokrivanje operativnih troškova. Fiksni troškovi predstavljaju operativne troškove kao što su najamnina, uredski materijali, plaće administrativnog osoblja i dr.

Uvrštavanjem TPP-a i fiksnih troškova u svoja financijska predviđanja, organizacija je mogla odrediti razinu dobiti tijekom prve godine aktivnosti.

Dobit	MJESEC											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Osnovna edukacija	600	900	1200	1500	1500	1800	2100	2400	2700	3000	3300	3600
Napredno upravljanje	2400	2400	3600	3600	3600	4800	4800	6000	6000	7200	7200	8400
<b>Prihodi</b>	<b>3000</b>	<b>3200</b>	<b>4800</b>	<b>5100</b>	<b>5100</b>	<b>6600</b>	<b>6900</b>	<b>8400</b>	<b>8700</b>	<b>10200</b>	<b>10500</b>	<b>12000</b>
<b>TPP</b>	<b>200</b>	<b>600</b>	<b>400</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>650</b>	<b>700</b>	<b>750</b>	<b>850</b>	<b>900</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
<b>Bruto dobit</b>	<b>2800</b>	<b>2600</b>	<b>4400</b>	<b>4550</b>	<b>4550</b>	<b>5950</b>	<b>6200</b>	<b>7650</b>	<b>8850</b>	<b>9300</b>	<b>9500</b>	<b>11000</b>
<b>Fiksni troškovi</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>	<b>6210</b>
<b>Neto dobit</b>	<b>-3410</b>	<b>-3610</b>	<b>-1810</b>	<b>-1660</b>	<b>-1660</b>	<b>-260</b>	<b>-10</b>	<b>1440</b>	<b>2640</b>	<b>3090</b>	<b>3290</b>	<b>4790</b>



Organizacija je izračunala da će dostići točku povrata uložениh sredstava u osmom mjesecu, nakon čega je mogla očekivati povećanje dobiti. Kao što smo već spomenuli, dostizanje točke povrata uložениh sredstava tijekom prve godine aktivnosti prilično je rijetko - većina projekata socijalnog poduzetništva dosegne točku povrata tijekom druge ili treće godine. Čak i ako prodaja ne bude rasla prema očekivanjima (što bi bilo suprotno rezultatima njihovog temeljitog istraživanja tržišta) organizacija je mogla očekivati uspjeh svojeg poduzetničkog pothvata u bliskoj budućnosti.

## 5. Analiza rizika

Poznato je da poslovni pothvati nose rizike. Otkrivanje i objašnjavanje rizika poduzetničkog projekta pokazuje da je organizacija pažljivo razmotrila sve njegove potencijalne nedostatke. Tijekom provedbe poduzetničkog projekta, organizacija se može suočiti s različitim rizicima, koji se mogu sažeti u dvije kategorije: 1) unutarnji rizici, koji podrazumijevaju sve rizike koji se mogu pojaviti unutar organizacije ili projekta, kao što su promjene u organizacijskoj kulturi, upravi i dr i 2) vanjski rizici, koji uključuju sve rizike koji se ne mogu izravno kontrolirati, kao što su promjene na tržištu, problemi s nabavljačem, ugled projekta i dr.

Najčešći rizici s kojima se suočavaju hrvatske udruge u planiranju ili provedbi projekata socijalnog poduzetništva su regulacijski, ekonomski i oni vezani uz zaposlenike.

Kao i neprofitne organizacije u drugim zemljama u regiji, hrvatske udruge suočavaju se s nejasnim regulacijskim okvirom za socijalno poduzetništvo te nestabilnom općom gospodarskom situacijom u zemlji. Ovi čimbenici predstavljaju vanjske rizike koji se moraju uzeti u obzir u planiranju i provedbi socijalnog poduzetništva. Regulacijski rizici ne uključuju samo rizike iz područja zakona koji se odnose na neprofitno i socijalno poduzetništvo (vidi NESsT-ov Zakonski i regulacijski okvir za samofinanciranje organizacija civilnog društva u Hrvatskoj), nego i na one koji su karakteristični za određenu granu djelatnosti, kao što su stroži porezni zakoni ili računovodstveni propisi, a koji će utjecati na organizaciju čiji projekt socijalnog poduzetništva pruža usluge računovodstva i financijskog upravljanja drugim udrugama.

Promjena ekonomskih i tržišnih uvjeta utječe na socijalno poduzetništvo i sve poduzetničke projekte te nosi uobičajene rizike smanjenja tržišne potražnje ili potencijalnog gubitka potrošača ili klijenata, povećanja cijene, rastuće konkurencije ili povećanja troškova. U tim situacijama, organizacija mora imati strategije za prilagodbu manje ili više povoljnim okolnostima. Najveći je problem opće smanjenje kupovne moći

zbog mjera gospodarske štednje. Projekti socijalnog poduzetništva koji nude personalizirane usluge (odnosno konzultantske usluge ili usluge osobnog savjetovanja) mogu se s tim problemom uspješno nositi ako uspiju izgraditi povjerenje i odanost potrošača. Projekti socijalnog poduzetništva koji nude specijalizirane proizvode koji nisu nužni za život, kao što su primjerice edukativne igre, mogu uspjeti ako organizacija primijeni strategije marketinga i prodaje prema potrošačima koji su manje pogođeni lošom financijskom situacijom (javne institucije, škole) umjesto običnim građanima.

## 6. Učinak na misiju

Cilj socijalnog poduzetništva jest učinkovitije ostvariti misiju organizacije. To se može dogoditi izravno kroz poduzetnički projekt vezan uz misiju, pri čemu se neki ciljevi vezani uz misiju postižu kroz poduzetnički projekt, ili pak neizravno, kada poduzetnički projekt nije vezan uz misiju, ali ostvaruje prihode kojima se financiraju programi vezani uz misiju.

Kad je organizacija definirala željeni učinak socijalnog poduzetništva na misiju, važno je planirati kako će se izmjeriti učinkovitost poduzetničkog pothvata u ostvarivanju tih ciljeva. Praćenjem socijalnih učinaka (broja korisnika, broja novih programa, broja javnih politika na koje smo utjecali i dr.) organizacija može procijeniti ispunjava li poduzetnički projekt ciljeve vezane uz misiju.

Tijekom procesa poslovnog planiranja, hrvatska udruga koja je odlučila ponuditi konzultantske usluge za organizacijski razvoj razvila je pokazatelje učinka na misiju kako bi izmjerila utjecaj projekta socijalnog poduzetništva na korisnike organizacije. Organizacija je razvila četiri osnovne skupine pokazatelja:

1. Broj klijenata koji provode strateške planove: Ovaj je pokazatelj važan za promicanje misije organizacije - potpore razvoj organizacija civilnog društva. Organizacija je shvatila strateško upravljanje kao važan aspekt održivosti organizacije jer omogućuje učinkovitije planiranje aktivnosti i postizanje većeg dugoročnog učinka.

2. Broj organizacija koje imaju financijske izvještaje: Jedna od misija organizacije jest povećanje transparentnosti i odgovornog poslovanja u sektoru civilnog društva. Organizacija se nadala da će taj cilj postići pomažući klijentima u izradi financijskih izvještaja, koji bi prikazivali financijsko stanje organizacija na kraju svake godine s ciljem transparentnosti trošenja sredstava organizacije za interne i vanjske potrebe.

3. Smanjenje vremena koje se posvećuje upravljanju u cjelini: Pomažući klijentima u provedbi učinkovitih sustava upravljanja, organizacija se nadala da će osloboditi vrijeme zaposlenika i sredstva te ih preusmjeriti na svoju osnovnu misiju. Uz učinkovite sustave, klijenti će moći razviti bolje i učinkovitije informacije o upravljanju, bolje provoditi svoje programe i više se usmjeriti na promicanje misije.

4. Povećana stopa uspješnosti u dobivanju potpore klijenata: Jedna od konzultantskih usluga uključivala je pomoć u razvoju projektnih proračuna za klijente zajedno s klijentima. Na taj je način organizacija željela povećati financijsku održivost klijenata kroz povećanu stopu uspješnosti dobivanja potpora.

POKRENI SE

---

## Zaključak



Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj ima sve važniju ulogu u jačanju održivosti organizacija i učinku na misiju. Mnoge hrvatske udruge prepoznale su potencijal socijalnog poduzetništva u ostvarivanju financijskih ciljeva i ciljeva vezanih uz misiju. Ovaj priručnik pokazuje kako je ključno da ideje za socijalno poduzetništvo prođu kroz proces razvoja kako bi se provjerio i povećao njihov potencijal za ostvarivanje tih ciljeva. Iskustva drugih organizacija važna su i mogu biti korisna udrugama koje razmišljaju o pokretanju takvih aktivnosti. Hrvatske su udruge razvile niz strategija vezanih uz spremnost organizacije i poslovno planiranje, koje će biti korisne i drugima koji pokušavaju pokrenuti vlastite poduzetničke pothvate. Iako je socijalno poduzetništvo zahtjevna strategija, može donijeti važne prednosti ako se pažljivo planira i provodi. Potičemo čitatelje ovog priručnika da kontaktiraju NESsT za dodatne informacije.

## O NESsT-u ([www.nesst.org](http://www.nesst.org))

**NESsT** je međunarodna neprofitna organizacija posvećena pronalaženju dugoročnih rješenja za sustavno siromaštvo i društvenu nepravdu kroz razvoj socijalnog poduzetništva - poslovne pothvate potaknute društvenim misijama koje povećavaju financijsku održivost i učinak organizacija civilnog društva na društvene promjene.

**NESsT** ostvaruje svoju misiju kroz četiri inicijative koje spajaju alate i strategije poslovnog poduzetništva s misijom i vrijednostima neprofitnog poduzetništva:

- **NESsT Venture Fund:** filantropska ulaganja koja pružaju kapital i potporu jačanju kapaciteta projektima socijalnog poduzetništva na novim tržištima zemalja središnje i istočne Europe i Latinske Amerike,
- **NESsT University:** promiče odgovornost, inovativnost, vodstvo i profesionalizam na području socijalnog poduzetništva,
- **NESsT Consulting:** pruža profesionalne treninge i konzultantske usluge za razvoj socijalnog poduzetništva klijentima iz više od 40 zemalja svijeta i
- **NESsT Marketplace:** globalni Internet portal za kupnju koji omogućuje projektima socijalnog poduzetništva da dopru do šireg potrošačkog tržišta za svoje proizvode i usluge.

Osnovan 1997. godine, **NESsT** je jedan od začetnika područja angažirane filantropije, posebno na novim tržištima. **NESsT** je neprofitna organizacija koja djeluje iz regionalnih ureda u Budimpešti (Mađarska) i Santiagu (Čile) te iz predstavničkog ureda u Kaliforniji (SAD). **NESsT**-ov tim čine stručnjaci iz neprofitnog i poslovnog sektora šest različitih nacionalnosti.

**NESsT** dobiva potporu za svoj rad od vodećih privatnih filantropa, pojedinaca i tvrtki, prvenstveno iz EU i SAD-a. Oko 30 posto **NESsT**-ovih godišnjih prihoda prikuplja se kroz aktivnosti samofinanciranja u obliku konzultantskih usluga.

Godine 2004. **NESsT-u** je dodijeljena Nagrada Skoll Foundation za socijalno poduzetništvo.