



PRIRUČNIK

**KAKO POKRENUTI SOCIJALNA
PREDUZEĆA ZA ODRŽIVU
BUDUĆNOST S MANJE SUKOBA**



NASLOV:

Priručnik „Kako pokrenuti socijalno poduzeće za održivu budućnost s manje sukoba“

PROJEKT:

„Socijalno poduzetništvo za održivu budućnost s manje sukoba“, financirano od strane Nederlands Jeugdinstituut, nizozemske Nacionalne agencije za program Erasmus + za mlade.

Partneri na projektu su:

- STICHTING MASTERPEACE, Nizozemska
- Youth Power Germany e.V., Njemačka
- Udruga za unapređenje vještina suvremenog života „Ostvarenje“, Hrvatska
 - UNG KRAFT / Youth Power Švedska
- Centar za neformalno obrazovanje i cjeloživotno učenje (CNELL), Srbija
 - WIZARD, obrt za savjetovanje, Hrvatska

IZDAVAČ:

Udruga za unapređenje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“, Hrvatska

UREDNIK:

Danijela Matorčević

AUTORI:

Danijela Matorčević

Berna Xhemajli

Jelena Ilić

Natalia Van Der Wee

Maja Katinić Vidović

Armin Čerkez

Nedim Micijević

PREVEDENO S ENGLESKOG:

Domagoj Morić

GRAFIČKI DIZAJN:

Vedran Raić

2021



SADRŽAJ

Sadržaj	3
1.1. Struktura i sadržaj priručnika	8
2. Nova ekonomija	10
2.1. Razumijevanje koncepta ekonomije	10
2.2. Izazovi i promjene u ekonomiji	10
2.3. Ususret novoj ekonomiji	11
2.3.1. Nova ekonomija i poduzetništvo nove ere	12
3. Socijalno, etičko i zeleno poduzeće	13
3.1. Prednosti socijalnog, etičkog i zelenog poduzeća	13
3.1.1. Ekonomske prednosti	14
3.1.2. Socijalne prednosti	14
3.1.3. Prednosti za okoliš	14
3.1.4. Prednosti etičkog poslovanja	14
3.2. Odgovoran i etičan poduzetnik	15
4. UN-ovi ciljevi održivog razvoja i izgradnje mira	16
4.1. Kako Ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda doprinose izgradnji mira?	17
5. Kako su socijalna poduzeća povezana sa strateškim dokumentima i Ciljevima održivog razvoja?	19
5.1. Povezanost socijalnih poduzeća s Agendom 2030	19
5.2. Socijalna poduzeća i SDG-ovi	21
6. Koncept održivog razvoja i socijalno poduzetništvo – (ne) podudarnost?	24
7. Istraživanje kao polazišna točka za socijalno poduzetništvo održivog razvoja i izgradnje mira	26
8. Model „ispitivanja potencijala“ (umjesto rješavanja problema) kao način približavanja lokalnoj stvarnosti i pokretanju novih ideja	29
9. Digitalna revolucija - novi način poslovanja	31
9.1. 'Usvajanje' i 'Prilagođavanje' digitalnoj eri	31
10. Digitalno radno mjesto - prednosti i rizici	33
10.1. Što je digitalno radno mjesto?	33
10.2. Prednosti digitalnog radnog mjesta	33
10.3. Rizici na digitalnom radnom mjestu	34
10.4. Okvir digitalnog radnog mjesta	35
11. Alati za prilagodbu Digitalnoj revoluciji	37

11.1. Suradnički paketi.....	37
11.2. Alati za komunikaciju	37
11.3. Intranet platforme nove generacije.....	38
11.4. Customer Relationship Management (CRM) Alati.....	38
11.5. Content Management System (CMS) Alati	39
11.6. Cloud pohranjivanje	39
11.7. Alati za upravljanje projektima	40
11.8. Alati za upravljanje zapošljavanjem.....	41
11.9. Alati za digitalno računovodstvo.....	41
11.10. Alati za obračun plaća	42
12. Kako pokrenuti socijalno poduzeće (Lean Start-up metoda i digitalna strategija)	43
12.1. Lean Start-Up metoda.....	43
12.1.1. Faze Lean Start-up metodologije	44
12.2. Digitalna strategija	45
12.2.1. 10 koraka za izgradnju učinkovite digitalne strategije.....	46
13. Prikupljanje sredstava za pokretanje socijalnog poduzetništva	48
13.1 Prikupljanje sredstava kao početni korak prema uspostavljanju start-upa.....	48
13.2 Strategija prikupljanja sredstava - trajni proces za pokretanje socijalnih poduzeća.....	49
13.2.1. Što je sljedeće? Akcijski plan za prikupljanje sredstava - sedam koraka do uspjeha	51
14. Kompetencije za pokretanje socijalnog poduzeća: kompetencije budućnosti.....	53
14.1. Kompetencije budućnosti	53
14.1.1. Emocionalna inteligencija	53
14.1.2. Kritično vs Kreativno razmišljanje	54
14.1.3. Dizajnersko razmišljanje	56
14.1.4. Strateško razmišljanje	57
15. Upravljanje inovacijama i promjenama u socijalnom poduzeću za održivi razvoj i izgradnju mira.....	57
15.1. Teorija U.....	59
16. Upravljanje „zelenim“ socijalnim poduzećem: balansiranje između učinkovitosti i „zelenog“ socijalnog posla	62
16.1. Vođenje VS menadžment.....	62
16.2. Kako postići ravnotežu između poslovne i društvene misije?	63
16.3. Kako voditi uspješno socijalno poduzeće? - Moć Dobra.....	64
17. Primjeri iz prakse kako na dobar način dobrih koristiti socijalno poduzetništvo za održivi razvoj i izgradnju mira	67



17.1. CRE8 Foundation.....	67
17.2. OKUS DOMA.....	68
17.3. Dopper	69
17.4. ASHOKA.....	70
Izvori	71

SAŽETAK PROJEKTA

Naziv projekta: „Socijalno poduzetništvo za održivu budućnost s manje sukoba“

Na polju rada s mladima, idealno društvo moglo bi se opisati kao potpuno inkluzivna zajednica aktivnih građana ispunjena socijalnom pravdom. Važan aspekt izgradnje mira je sprječavanje sukoba, što se također postiže stvaranjem lokalnih perspektiva. Socijalno poduzetništvo prepoznajemo kao ključni pristup za stvaranje takve zajednice. Kao što se pokazalo kroz naše aktivnosti, mladi su sve više svjesni svoje uloge i odgovornosti u društvu te svoj novac žele zaraditi čineći nešto dobro za „svijet“.

Razvijati obrazovni pristup poduzetništvu, a posebno socijalnom poduzetništvu među mladima, srž je ovog projekta. Koristeći svoja prošla iskustva s poduzetničkim obrazovanjem, partneri projekta planiraju razvijati nove metode kako bi zadovoljili potrebe i savladali ograničenja svoje ciljane skupine - NEET mladih, mladih žena, ciljane skupine koju karakterizira visoka razina nezaposlenosti, nizak stupanj financijske neovisnosti i društvene moći i vrlo niska angažiranost na rukovodećim i poduzetničkim pozicijama.



Cilj projekta je promijeniti gore opisanu situaciju osnaživanjem organizacija za mlade i *youth workera* alatima i pristupima koji mogu koristiti za podršku mladim poduzetnicama na način koji je socijalno i kulturno prikladan. Projekt okuplja organizacije koje već imaju iskustva u pružanju podrške mladim ženama kako bi bile socijalno i ekonomski aktivne i omogućuje im da razviju nove načine rješavanja izazova koje su identificirale. Provođenje projekta će rezultirati pojačanim sustavom potpore NEET / mladim djevojkama, posebno iz ruralnih, tradicionalnijih zajednica i zajednica u nepovoljnom položaju.

Ciljevi projekta:

- Osnažiti naše *youth workere* i poboljšati upravljanje znanjem organizacija za rad s mladima u teoriji i praksi s ciljem izgradnje kompetencija mladih radnika u socijalnom poduzetništvu za održivu budućnost s manje sukoba, za NEET mlade i mlade žene – kroz obuku i inovativni kurikulum i *online* tečaj za obuku *youth workera*.
- Osnažiti NEET mlade, mlade žene za pokretanje socijalnog poduzetništva i kvalitetan socijalni marketing, kroz razvoj inspirirajućih, inovativnih i suvremenih priručnika, alata, kao i *online* tečajeva.
- Razmjena primjera dobre prakse i daljnje razvijanje kvalitetnog strateškog partnerstva među partnerima iz 5 europskih zemalja s različitim stvarnostima u pogledu socijalnog poduzetništva mladih za održivu budućnost s manje sukoba.

Projektne aktivnosti su:

- A1 Projektni menadžment
- M1 *Kick-off* sastanak
- O1 Kurikulum „Rad mladih u socijalnom poduzetništvu na održivoj budućnosti s manje sukoba“
- M2 Drugi sastanak
- O2 *Online* tečaj za *youth workere* „Rad mladih u socijalnom poduzetništvu na održivoj budućnosti s manje sukoba“
- O3 Priručnik „Kako pokrenuti socijalna poduzeća za održivu budućnost s manje sukoba“
- M3 Treći sastanak
- O4 *Online* tečaj za mlade „Kako pokrenuti socijalna poduzeća za održivu budućnost s manje sukoba“
- O5 Alat „Socijalni marketing socijalnih poduzeća za održivu budućnost s manje sukoba“

- 
- 
- M4 Četvrti sastanak
 - O6 *Online* tečaj za mlade „Socijalni marketing socijalnih poduzeća za održivu budućnost s manje sukoba“
 - M5 Peti sastanak
 - C1 LTTA (eng. *learning-teaching training activity*) – Obuka trenera
 - E1, E2, E3, E4, E5 - Otvorene konferencije u Hrvatskoj, Švedskoj, Srbiji, Njemačkoj i Nizozemskoj
 - M6 Završni evaluacijski sastanak

Na kraju ovog projekta, projektnim partnerima, kao i drugim organizacijama i sudionicima, na raspolaganju će biti učinkovitiji alati i kompetentnije osoblje za rad na poduzetničkom obrazovanju mladih žena koje dolaze iz najugroženijih sredina.

Partneri na projektu su:

- STICHTING MASTERPEACE, Nizozemska
- Youth Power Germany e.V., Njemačka
- Udruga za unapređenje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“, Hrvatska
- UNG KRAFT / Youth Power, Švedska
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje (CNELL), Srbija
- Wizard, obrt za savjetovanje, Hrvatska

1. Uvod i struktura priručnika

Ovaj priručnik zamišljen je kao inovativan resurs za *youth workere* i mlade koji žele saznati više o pokretanju socijalnih poduzeća te se temelji na najnovijim dostignućima u tom području. Priručnik se bavi temama važnim za socijalno preduzetništvo održive budućnosti sa manje sukoba, uključujući viziju, strast, emocionalnu inteligenciju, pregovaranje i kreativnost. Fokus i sadržaj priručnika nisu samo tipične teme, poput razvoja poslovne ideje ili izrade komunikacijskog plana, već uključuje i najnovija dostignuća na polju socijalnog poduzetništva i zelenog poduzetništva, tj. poduzetništva nove ere.

Priručnik je dizajniran na vrlo praktičan i informativan način te služi kao teorijski i konceptualni resurs za *youth workere* i druge edukatore prilikom organiziranja daljnjeg obrazovanja, osposobljavanja i mentorstva mladih u promjeni načina razmišljanja i pružanja nadahnuća za početak rada u socijalnom poduzetništvu. On je i kvalitetan resurs za NEET mlade i same mlade žene prilikom pokretanja socijalnog poduzeća.



Izrada priručnika provodi se u suradnji s visoko profiliranim stručnjacima u području socijalnog poduzetništva, digitalizacije i *online* alata za pokretanje socijalnih poduzeća. Ovaj priručnik vodi korak po korak kroz proces uspješnog pokretanja socijalnog poduzeća za održivi razvoj i izgradnju mira. Publikacija je inovativan izvor usredotočen na socijalno poduzetništvo s jakom poveznicom s izgradnjom mira te konceptima i praktičnostima održivog razvoja.

1.1. Struktura i sadržaj priručnika

„Kako pokrenuti socijalna poduzeća za održivu budućnost s manje sukoba“ sadrži nekoliko poglavlja koja uključuju teorijske i konceptualne informacije o socijalnom poduzetništvu u vezi s izgradnjom mira i održivim razvojem.

Osim uvodnih dijelova o projektu i samog priručnika, postoji 16 poglavlja koja pokrivaju srodne teme i smjernice o pokretanju socijalnih poduzeća za održivu budućnost s manje sukoba. Obuhvaćene su teme o konceptualizaciji nove ere ekonomije i poduzetništva, povezivanju ciljeva održivog razvoja i izgradnje mira, važnosti kompetencija za pokretanje socijalnog poduzeća, digitalnoj revoluciji i digitalizaciji na radnom mjestu, strategijama i metodama prikupljanja sredstava itd. Na kraju, postoji niz različitih korisnih digitalnih alata i primjera dobrih praksi korištenja socijalnog poduzetništva za održivi razvoj i izgradnju mira. Priručnik obuhvaća sljedeća poglavlja:

- Nova ekonomija
- Socijalno, etičko i zeleno poduzeće
- UN-ovi ciljevi održivog razvoja i izgradnje mira
- Kako se socijalna poduzeća povezuju sa strateškim dokumentima i ciljevima održivog razvoja?
- Koncept održivog razvoja i socijalno poduzetništvo – (ne)podudaranje?
- Istraživanje potreba kao polazište za socijalno poduzetništvo za održivi razvoj i izgradnju mira
- Model „uvažavajuće propitivanje“ (umjesto rješavanja problema) kao način približavanja lokalnoj stvarnosti i pokretanja novih ideja
- Digitalna revolucija – novi način poslovanja
- Digitalno radno mjesto – prednosti i rizici
- Nekoliko alata za prilagodbu Digitalnoj revoluciji
- Kako pokrenuti socijalno poduzeće (lean start-up metoda i digitalna strategija)
- Prikupljanje sredstava za pokretanje socijalnog poduzetništva

- 
- 
- Kompetencije za pokretanje socijalnog poduzetništva: kompetencije budućnosti
 - Upravljanje „zelenim“ socijalnim poduzećem: balansiranje između učinkovitosti i „zelene“ socijalne misije
 - Upravljanje inovacijama i promjenama u socijalnom poduzeću za održivi razvoj i izgradnju mira
 - Primjeri dobrih praksi korištenja socijalnog poduzetništva za održivi razvoj i izgradnju mira

2. Nova ekonomija

2.1. Razumijevanje koncepta ekonomije

Koncept ekonomije predstavljen je i razvijen nekoliko puta od ranih faza ljudskog postojanja. Prvi put ga je uveo grčki poljoprivrednik Hesiod u 8. stoljeću pr.Kr., povezujući ga sa upotrebom dobara na farmi i njihovom raspodjelom za potrebe ljudi. Razvijali su ga i drugi moderni ekonomski mislioci poput Adama Smitha 1776. godine u svojoj knjizi: „Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda“.

Od tada, ekonomske promjene nametnule su poboljšanja u konceptualizaciji ekonomije kao fenomena i kao grane znanosti. Međutim, neki ključni tradicionalni koncepti i dalje ostaju. Prema Investopediji (Investopedia, n.d.), ekonomija je društvena znanost koja se bavi proizvodnjom, distribucijom i potrošnjom roba i usluga. Proučava kako pojedinci, tvrtke, vlade i nacije donose odluke o raspoređivanju resursa.¹

John Sloman, Dean Garratt i Jon Guest (2018) objašnjavaju da se ekonomija bavi:

- Proizvodnjom dobara i usluga: koliko gospodarstvo proizvodi, ukupno i pojedinačno; koliko svaka tvrtka ili osoba proizvodi; koje se tehnike proizvodnje koriste; koliko je ljudi zaposleno.
- Potrošnjom dobara i usluga: koliko ljudi troše (i koliko štede); koliko ljudi kupuje određene predmete; što pojedinci odlučuju kupiti; kako na potrošnju utječu cijene, oglašavanje, moda, prihodi ljudi i drugi čimbenici.²

Dakle, u osnovi je znanost koja proučava ekonomiju, bilo da je riječ o određenoj zemlji ili regiji ili samo o općenitom ponašanju pojedinaca vezanom uz potrošnju roba i usluga, proizvodnju i/ili distribuciju. Ovi ekonomski koncepti i discipline imaju presudan utjecaj na naš svakodnevni život bez obzira što nisu svi ljudi ekonomisti. Promjene u ekonomiji, njene krize i inovacije te poboljšanja imaju značajan utjecaj na ponašanje stanovništva prema ponudi i potražnji roba i usluga.


2.2. Izazovi i promjene u ekonomiji

Danas se svijet suočava s teškim izazovima. Ekonomske promjene započele su recesijom 1930-ih, nastavljajući se ponovno 1980-ih, a najnovija je bila kriza 2007-2008. godine. Te krize obilježavaju visoku stopu nezaposlenosti i ekonomsku stagnaciju što rezultira fokusom ekonomista na ekonomski rast. Međutim, uključivanjem različitih međunarodnih organizacija i misija u druge profile i teme, uočava se da i drugi aspekti mogu imati značajan utjecaj na ekonomski razvoj. Jedan od aspekata su izazovi u zaštiti i upravljanju okolišem. Prema izvješću Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD, 2019.) o ekonomiji, rastuća ekološka kriza je bez sumnje najhitniji izazov. Izvješće Međuvladinog odbora za klimatske promjene iz 2018. godine jasno je istaknulo da se za postizanje međunarodnog cilja zadržavanja prosječne površinske temperature Zemlje na 1,5 stupnjeva Celzija globalne emisije stakleničkih plinova moraju prepoloviti do 2030. godine i doseći neto vrijednost nula sredinom stoljeća.³ U suprotnom smo suočeni sa rizikom od gubljenja bioraznolikosti, nedostatkom plodnog tla i kontinuiranim zagađenjem mora i zraka.

¹ *What is Economics:* <https://www.investopedia.com/terms/e/economics.asp>

² Knjiga: *Economics (10th Edition)* - Authors: John Sloman, Dean Garratt, Jon Guest (2018), Ch1. Economics and economies, pg.7

³ Izvještaj; OECD: *Beyond Growth – Towards a new economic approach* (2019), pg.3



Sljedeći aspekt su brze promjene u tehnologiji koje nude rješenja za proizvodne procese, distribuciju i različite usluge koje su do sada obavljali ljudi. To je jako utjecalo na količinu poslova i potrebe za radnom snagom.

Globalizacija je još jedan aspekt koji je OECD naglasila u svom izvješću 2019. godine. Investicije i trgovina nastavljaju se premještati na jug i istok svijeta, jer velike transnacionalne korporacije formiraju složene globalne proizvodne mreže i opskrbe lance. Ulaganje u najnaprednije ekonomije se nastavlja, s višim razinama privatnog duga nego u prošlosti, većim prinosima posjednicima dioničkog kapitala, a u nekim slučajevima i ekspanzijom financijskog sektora u odnosu na ostatak ekonomije. Nacionalna financijska regulacija otežana je kombinacijom globaliziranog financijskog sustava i novih financijskih tehnologija.⁴

Osim spomenutog, postoji i aspekt demografskih promjena koji je također izazovan. Iako su razvijene zemlje organizirale sustav potpore stanovništvu koje nije u radnom odnosu (starijima i onima koji nisu u mogućnosti obavljati bilo kakvu radnu aktivnost), suočene su i sa izazovima migracija te pružanjem adekvatne podrške. Sve ove analize i istraživanja ukazuju na to da postoji potreba za novim pristupom u ekonomiji, koji se razlikuje od tradicionalnog pristupa.

2.3. Ususret novoj ekonomiji

U posljednjem desetljeću o novom se ekonomskom konceptu puno razgovaralo i raspravljalo. Mnoge države članice OECD-a usvojile su sporazum o uvođenju inicijative o novom ekonomskom pristupu. Osim općeg sporazuma, inicijativa uključuje novi ekonomski pristup koji se sastoji od tri elementa:

- Novi koncept ekonomskog napretka – dublje razumijevanje odnosa između rasta, dobrobiti ljudi, smanjenja nejednakosti i održivosti okoliša, što može biti osnova za donošenje ekonomske politike;
- Novi okviri ekonomske teorije i analize – bogatija osnova za razumijevanje i dokaze o tome kako ekonomije djeluju, te novi alati i tehnike koji pomažu kreatorima politika u osmišljavanju politike;
- Novi pristupi ekonomskoj politici – širi niz političkih i institucionalnih reformi, temeljenih na novim okvirima i analizama, za postizanje novih socijalnih i ekonomskih ciljeva.⁵

Nova ekonomija definira integrirani pristup društva i okoliša u usporedbi sa starim konceptom ekonomije koji je bio više usredotočen na gospodarski rast bez obzira na moguću štetu za okoliš ili druge gore spomenute aspekte. Doista, nova ekonomija snažno utječe na način na koji poduzeća djeluju u proizvodnim procesima pružanja robe i usluga.

U 2008. godini, pojavom financijske krize, koncept postojanja odgovornijeg poduzetništva bio je ozbiljno razmatran i počeo se prakticirati i širiti. Unutar nove ekonomije, dobit bilo kojeg poslovnog subjekta više nije najveći fokus. Umjesto toga, suradnja, komunikacija, procjena utjecaja na okoliš i integritet postaju vrlo važni.

⁴ Izveštaj; OECD: *Beyond Growth – Towards a new economic approach* (2019), pg.3

⁵ Izveštaj; OECD: *Beyond Growth – Towards a new economic approach* (2019), pg.5

2.3.1. Nova ekonomija i poduzetništvo nove ere

Kako bi bolje razumio utjecaj novog ekonomskog pristupa na eru poduzetništva, David Rae je 2009. godine predstavio model s karakteristikama poduzetništva i „stare“ i „nove“ ere. Kroz ovu tablicu Rae naglašava važnost razvoja integriteta i održivijeg poduzetništva u usporedbi sa starim pristupima koji su bili više individualistički usmjereni i usmjereni na profit poduzeća.

Poduzetništvo „stare ere“	Poduzetništvo „nove ere“
Individualni osobni interes	Vodstvo pojedinačnog tima
Kapitalizam slobodnog tržišta	Društveno povezano, usmjereno ka zajednici i integritetu
Traženje prilika bez obzira na resurse, etiku ili posljedice	Etički odgovorno
Posao vođen kratkoročnom financijskom profitabilnošću i rastom	Prilike stvaraju različite oblike vrijednosti: financijske, kreativne, socijalne, ekološke
Stvaranje vrijednosti isključivo na zaradi	Osjetljivo na upravljanje resursima, očuvanje i ponovnu upotrebu
Eksploatacija i rasipanje resursa	Ekonomski i ekološki održiv rast
Isključujuća uloga uzora „poduzetnika“	Ženske vrijednosti: odnosi, suradnja, intuitivnost u radu upotpunjuju muške attribute natjecanja
Utemeljeno na muškim atributima agresije, moći, natjecanja	
Hrani se dugovima	<i>Grassroots</i> poduzeće i upravljanje resursima

Tablica 1: Karakteristike poduzetništva stare i nove ere (Rae, 2009) ⁶

Prema Raeu (2009), još uvijek postoji velika napetost između individualističkog modela slobodnog poduzetništva i društveno odgovornijih, održivih pristupa koji karakteriziraju novu eru. Međutim, koncept poduzetništva nove ere i održivi pristup dobivaju na značaju posljednjih godina i sve su zastupljeniji.⁷

⁶ Časopis: The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), pg. 83-84

⁷ Časopis: The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), pg. 83-84

3. Socijalno, etičko i zeleno poduzeće

Fokus na temu poduzetništva raste i sve je veći posljednjih godina. Ekonomisti, poslovne osobe, prosvjetni radnici, ekolozi, socijalni radnici i organizacije civilnog društva raspravljali su i raspravljaju o toj temi i transformiraju poduzetnički svijet u svijet koji je odgovorniji prema globalizaciji, društvu, okolišu i sl. Kao što je prethodno spomenuto, uz promjene u ekonomiji došlo je do potrebe i za novim pristupima. Uvođenjem nove ere gospodarstva i nove ere poduzetništva predstavljeni su različiti koncepti poduzetništva. Još uvijek nema konačne verzije definicije poduzetništva, međutim prisutne su sličnosti između postojećih definicija. Slična je situacija kod definiranja vrsta poduzetništva jer ovisi o funkcionalnosti i svrsi njegovih aktivnosti. Međutim, postoje popularne vrste poput socijalnog, integriranog i zelenog poduzetništva. Pojam etički vrlo je često prisutan.

David Rae (2014) prilikom uvođenja karakteristika novog učenja u poduzetništvu⁸ i prilagodbe poduzeća na integrirani i održivi pristup naglasio je da bi se svijet poduzetništva u novoj ekonomiji trebao sastojati od socijalnih, etičkih i zelenih aspekata. Stoga, stavljanje suštinskog fokusa na stvaranje poduzeća koje ima kombinaciju socijalnog poduzetništva, zelenog poduzetništva i etike kako bi se ponudio bolji pristup društvu, kupcima, partnerima, okruženju, timskom radu i suradnji, kao i generalnom ophođenju u poslovnoj sredini. Ova vrsta poduzetništva nudi proizvode i/ili usluge za smanjenje ili ispravljanje štete u okolišu na način koji ne zagađuje okoliš, koristeći učinkovito upravljanje resursima te etički i socijalno integrirano poslovanje.

3.1. Prednosti socijalnog, etičkog i zelenog poduzeća

Socijalno, etičko i zeleno poduzeće jedan je od ključnih elemenata koji podupire novu ekonomiju. Prema Institutu za razvoj poduzetništva (IED, 2020), s inicijativama poput Europskog zelenog sporazuma, primjećuje se da se sve više proračuna dodjeljuje programima koji promiču ekološki prihvatljive akcije, što dovodi do niza investicija koje će pomoći stvaranju novih zelenih poduzeća te ujedno promijeniti trenutne politike za stara poduzeća⁹. Ljudi koji teže ulasku u svijet poduzetništva neprestano traže različite metode kako bi njihov lansirani proizvod / usluga doprinijela zaštiti okoliša i socijalnim problemima. Sigurno je da su mladi ti koji bolje promoviraju ovaj koncept i operativnu strategiju, dok je za neke ljude taj koncept još uvijek nepoznat ili zbunjujući i navodi na razmišljanje da su socijalna i zelena poduzeće samo ona koja koriste reciklirane materijale ili obnovljive resurse. Stoga je aspekt obrazovanja vrlo važan kako bi se izbjegla takva zabuna i povećala svijest ljudi koji žele transformirati svoja poduzeća u socijalna, zelena i etička. Ključne prednosti društvenih, etičkih i zelenih poduzeća su:

- Ekonomske
- Društvene
- Okolišne
- Etičko poslovanje

⁸ Časopis: The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), pg. 83-84

⁹ IED 2020, Supporting Green Entrepreneurship: <https://ied.eu/blog/green-entrepreneurship-sustainable-development-for-business/>

3.1.1. Ekonomske prednosti

Načela socijalnog i zelenog poduzeća ogledaju se u povećanju prihoda, smanjenju troškova i potencijalnih rizika. Stoga, ono vodi prema održivoj ekonomiji koja ne potiče sve veće troškove kako bi povećala prihode, već pametno i odgovorno koristi imovinu i radni materijal. Prednosti ovih poduzeća usmjerene su na:

- Nove tržišne mogućnosti poput stvaranja tehnologija i inovativnih pristupa koji mogu zadovoljiti potrebe održive ekonomije.
- Podržavanje povećanja energetske učinkovitosti, vode i ostalih resursa što dovodi do smanjenja operativnih troškova.

3.1.2. Socijalne prednosti

Socijalna svrha je srž socijalnog, etičkog i zelenog poduzeća. Njegova je misija koristiti svoje proizvode i/ili usluge za rješavanje socijalnih pitanja ili potreba, poput doprinosa procesima izgradnje mira uključivanjem ljudi različitog porijekla u rad ili stvaranjem radnih mjesta za mlade žene iz ruralnih područja itd. Štoviše, neke od ključnih socijalnih prednosti mogu biti:

- Odgovaranje na potrebe određene zajednice;
- Promicanje i doprinos stvaranju integranog društva;
- Promicanje kulture dijeljenja ulaganjem dobiti i profita za socijalne potrebe.

Financijska dobit nije glavni motiv ovih poduzeća, već samo dio koji osigurava dugoročnu održivost. Prema *The Good Trade* (n.d.), uspješno socijalno poduzeće je ono koje uravnotežuje napetost između održavanja socijalne misije svoje organizacije i maksimiziranja produktivnosti svog poslovnog pothvata kako bi se osigurala održivost.¹⁰

3.1.3. Prednosti za okoliš

Poduzeće koje djeluje kao socijalno, etičko i zeleno korisno je za okoliš i svijet. Prednosti takvih poduzeća mogu biti sljedeće:

- Mjere: smanjenje komunalnih troškova s energetske učinkovitim uređajima;
- Korištenje procesa recikliranja i ponovne upotrebe za materijale i programe;
- Iznajmljivanje i kupnja održivih komponenti koje su ugljično neutralne ili negativne;
- Doniranje postotka dobiti politikama zaštite okoliša, inicijativama za klimatske promjene itd.

3.1.4. Prednosti etičkog poslovanja

Etičko poslovanje poduzeća sastoji se od brojnih koristi za zajednicu i tržište, kao i za članove tima i/ili zaposlenike. Etički pristup obuhvaća pitanja okoliša, potrebe za razvojem zajednice, kao i odgovorno djelovanje prema zaposlenicima, dioničarima i kupcima svojih proizvoda / usluga. Etička načela poduzeća mogu se međusobno razlikovati, ovisno o industriji u kojoj posluju ili mjestu i zajednici u kojoj posluju. Međutim, prema Lavertyju i Littelu (2020) neka od etičkih načela su:

- Služenje društvu i napredak društva;
- Izvrsnost u suradnji;
- Ravnopravnost spolova;
- Uklanjanje predrasuda.

¹⁰ The Good Trade (n.d.), What is a social enterprise? <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-a-social-enterprise>

Jednom kad se uspostave okviri i temelji za etičku organizaciju s visokom učinkovitošću, ostale se kvalitete i principi mogu lako integrirati po potrebi kako bi se dalje osnaživao ovaj koncept, diferencirala organizacija i razvijala održiva konkurentna prednost.¹¹

3.2. Odgovoran i etičan poduzetnik

Djelovanje i utjecaj socijalnog, etičkog i zelenog poduzeća uvelike ovisi o načelima i kvalitetama poduzetnika koji vodi cjelokupno poslovanje poduzeća i radnog tima. Unutarnja uvjerenja radnog tima i metode proizvodnje te percepcija vrijednosti odražavaju se na uspješnost poduzeća izvana. Dakle, to rezultira njegovim utjecajem na ekonomiju, socijalni aspekt, okoliš, kao i na vlastiti financijski učinak u usporedbi s drugim subjektima. Prema Lavertyu i Littelu (2020), temeljne osobine etičnog poduzetnika se mogu svrstati u tri kategorije:

- Izvrsnost;
- Poštenje;
- Povjerenje.

Ove kategorije sadrže relevantne kvalitete koje imaju značajnu važnost za uspješnost poduzeća i utjecaj na društvo i okoliš. Ispod su predstavljene temeljne osobine koje su uveli Laverty i Littel (2020):



Slika 1: Etični poduzetnik - temeljne osobine. Izvor: Poduzetništvo (2020), poglavlje 3: Etičke i socijalne odgovornosti poduzetnika, str. 128

¹¹ Entrepreneurship (2020), Chapter 3: The ethical and social responsibilities of entrepreneurs, pg. 128-129

4. UN-ovi ciljevi održivog razvoja i izgradnje mira

Godina 2015. označava povijesni trenutak prema transformaciji budućnosti zemalja i ljudi za bolji život koji uključuje ravnotežu ekonomije, okoliša i društvenog života. To se dogodilo usvajanjem takozvanih Globalnih Ciljeva koji su poznatiji kao Ciljevi Održivog Razvoja (SDG). Vodeća agencija za razvoj ovih ciljeva su Ujedinjeni narodi, a sve države članice UN-a usvojile su te ciljeve kao univerzalni poziv na akciju za zaustavljanje siromaštva, zaštitu planete i osiguravanje da svi ljudi žive u miru i prosperitetu do 2030. godine¹². Štoviše, prema UN-u (n.d.), Ciljevi održivog razvoja poziv su na djelovanje svih zemalja – siromašnih, bogatih i sa srednjim prihodima – kako bi se promovirao prosperitet, a istovremeno štitio planet. Prepoznaju da zaustavljanje siromaštva mora ići ruku pod ruku sa strategijama koje grade ekonomski rast i rješavaju čitav niz socijalnih potreba, uključujući obrazovanje, zdravstvo, socijalnu zaštitu i mogućnosti zapošljavanja, istodobno se baveći klimatskim promjenama i zaštitom okoliša.¹³

Usvojeno je 17 ciljeva kojima se želi doprinijeti gore spomenutim problemima i izazovima na našoj planeti. Donja slika prikazuje točan naziv i temu svakog cilja. Važno je spomenuti da, iako određeni cilj izravno doprinosi određenom pitanju, on ujedno utječe i na druge teme. To je zato što su ciljevi osmišljeni na način koji predstavlja integrirani pristup, a ne šteti okolišu, ekonomiji ili socijalnoj integriranosti dok radi na poboljšanju drugih izazova.



Slika 2: Ciljevi održivog razvoja. Izvor: UN.org <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

¹² Ciljevi održivog razvoja: [https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20\(SDGs,peace%20and%20prosperity%20by%202030.](https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20(SDGs,peace%20and%20prosperity%20by%202030.)

¹³ Održivi razvoj: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Prema Globalnom partnerstvu za sprečavanje oružanih sukoba (n.d.), Ciljevi održivog razvoja (SDG) relevantni su za unapređivanje prevencije sukoba i izgradnje mira. Prepoznaju vezu između mira i održivog razvoja, pozivajući na akciju na oba područja. Kako bi bili praktično korisni, SDG-ovi moraju biti lokalizirani na nacionalnoj i pod nacionalnoj razini, gdje se mogu postići najučinkovitije promjene.¹⁴ Pozitivnom transformacijom u današnjem svijetu i postizanjem ciljeva održivog razvoja prihvaćaju se i promjene prema izgradnji mira i sprječavanju sukoba. Izgradnja mira zaista je dio svačijeg života i rada pridonoseći uravnoteženom i integriranom načinu života. Stoga se rad na ovom pitanju, stvaranje i podrška inicijativama ili projektima koji doprinose miru smatra vrlo važnim za Ciljeve održivog razvoja.

4.1. Kako Ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda doprinose izgradnji mira?

Veliki je broj ljudi koji žive u siromaštvu zbog posljedica određenog sukoba koji se događa na području na kojem žive. Pitanja sukoba i nasilja nanose puno štete u životima ljudi, počevši od malih šteta, smrti, potrebe za preseljenjem na druga mjesta, ekonomskih poteškoća i siromaštva. Kako bi se izbjegla takva pitanja i doprinijelo rješavanju postojećih, postoji mnogo tekućih i planiranih projekata i inicijativa za izgradnju mira koji dolaze iz različitih institucija i organizacija. Međutim, međunarodne organizacije s misijama izgradnje mira usredotočene su na takve projekte dugoročno.

Prema UN-u (2019), izgradnja mira, širenje sloboda, poboljšanje dobiti i povećanje mogućnosti za sudjelovanje u društveno-ekonomskom životu države pomaže u ispunjavanju potencijala svakog pojedinca i njegove sposobnosti da doprinese društvu u cjelini.¹⁵

UN-ovi SDG-ovi imaju ključnu ulogu u pružanju rješenja i radu na izgradnji mira. Kao i za bilo koji drugi izazov, pitanje i temu, način na koji SDG-ovi doprinose suzbijanju uzroka problema jest njihovo uključivanje u cilj i alociranje određenih sredstava te poticanje suradnje s drugima za postizanje tog cilja. Nadalje, UN se bavi izgradnjom mira putem Fonda za izgradnju mira koji je također povezan sa ciljevima i doprinosi njihovom dostizanju. Gledajući Ciljeve održivog razvoja u gornjoj tablici, jasno se može primijetiti da je 16. cilj najrelevantniji za izgradnju mira.




UN (2019) opisuje 16. cilj kao cilj koji promiče mirna i integrirana društva za održivi razvoj, osigurava pristup pravdi za sve i gradi učinkovite, odgovorne i integrirane institucije na svim razinama.¹⁶ Ovo je najrelevantniji cilj koji doprinosi izgradnji mira. Međutim, za izgradnju mira nije važan isključivo cilj 16. Kao što je spomenuto u prvom dijelu ovog poglavlja, Ciljevi održivog razvoja razvijaju se u vrlo integriranoj

¹⁴ Sustainable Development goals: <https://www.gppac.net/what-we-do/sustainable-development-goals>

¹⁵ Peacebuilding Fund Investment in SDGs, UN 2019, <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>

¹⁶ UN-ovi Ciljevi održivog razvoja: <https://sdgs.un.org/goals/goal16>



prirodi i to ih čini međusobno povezanim, pa ispunjavanjem i ulaganjem u određene ciljeve pozitivno utječu i na druge ciljeve. Stoga, promatrajući fokusno područje svakog cilja, UN koristi svoj Fond za izgradnju mira izvan doprinosa cilja 16. Na temelju izvještaja Fonda za izgradnju mira o ulaganjima u Ciljeve održivog razvoja (2019), ulaganje se raspoređuje i na druge ciljeve, ali uglavnom na ciljeve 4, 5, 8 i 10 kao ciljeve koji se bave obrazovanjem, ravnopravnošću spolova, smanjenjem nejednakosti i ekonomskim rastom, jer su to pitanja koja u najvećoj mjeri djeluju na suzbijanje sukoba.

O čemu se radi u ovim ciljevima?

- **SDG 4 o obrazovanju** uključuje poveznice sa diskriminacijom u obrazovanju, obrazovanje o ljudskim pravima i ravnopravnosti spolova, promicanje kulture mira i nenasilja te sigurnog i nenasilnog okruženja za učenje svim osobama;
- **SDG 5 o ravnopravnosti spolova** ima za cilj eliminirati sve oblike nasilja nad ženama i djevojkama te osigurati njihovo puno i učinkovito sudjelovanje u društvu;
- **SDG 8 o dostojanstvenom radu** i ekonomskom rastu ima za cilj iskorijeniti prisilni rad, suvremeno ropstvo i trgovinu ljudima, osigurati zabranu i uklanjanje najgorih oblika dječjeg rada, zaštititi radnička prava i osigurati jednaku plaću za poslove jednake vrijednosti;
- **SDG 10 o nejednakostima** ima za cilj promicanje socijalne, ekonomske i političke integracije i sigurne migracije.

Postoji više ciljeva koji se smatraju važnima za UN-ov Fond za izgradnju mira koji se bave Ciljevima održivog razvoja i uzrocima sukoba. Značajna važnost i doprinos ovog fonda daje se sljedećim ciljevima:

- **SDG 11** o sigurnim, otpornim i održivim gradovima i javnim prostorima,
- **SDG 6** o ravnopravnom pristupu i upravljanju resursima vode,
- **SDG-ovi 13, 14, 15** o upravljanju prirodnim resursima i
- **SDG 17** čiji je cilj izgraditi jača partnerstva s više interesnih skupina za Ciljeve.¹⁷

Stoga, UN i njegov Fond za izgradnju mira posvećen UN-ovim Ciljevima održivog razvoja u velikoj mjeri potiču i podržavaju inicijative i projekte koji se bave ispunjavanjem svih gore spomenutih ciljeva, što dodatno naglašava prioritete UN-a u ispunjavanju ciljeva Agende 2030. i Ciljeva održivog razvoja.

¹⁷ Peacebuilding Fund Investment in SDGs, UN 2019, pg. vi, <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>

5. Kako su socijalna poduzeća povezana sa strateškim dokumentima i Ciljevima održivog razvoja?

Europska komisija definirala je socijalno poduzeće kao subjekt socijalne ekonomije čiji je glavni cilj socijalni utjecaj, a ne ostvarivanje dobiti njegovih vlasnike ili dioničare. Djeluje pružajući robu i usluge za tržište kroz poduzetnički i inovativan pristup te koristi svoju dobit prvenstveno za postizanje društvenih ciljeva (Europska komisija, 2021). Ova definicija potiče na razmišljanje o ideji koja stoji iza osnivanja socijalnog poduzeća ili oblika poslovanja. Također daje savjete o tome kako socijalna poduzeća koriste svoju dobit, naglašavajući važnost prepoznavanja socijalnih problema kojima se treba baviti. Socijalna poduzeća su veoma raznolika što se tiče područja na kojima rade. Međutim, prema Europskoj komisiji (2021), glavna područja njihovog rada su sljedeća:

- Radna integracija - osposobljavanje i integracija osoba s invaliditetom i nezaposlenih osoba;
- Osobne socijalne usluge - zdravstvo, dobrobit i medicinska skrb, stručno osposobljavanje, obrazovanje, zdravstvene usluge, usluge čuvanja djece, usluge za starije osobe ili pomoć osobama u nepovoljnom položaju;
- Lokalni razvoj područja u nepovoljnom položaju – socijalna poduzeća u udaljenim ruralnim područjima, sheme razvoja / rehabilitacije susjedstva u urbanim područjima, razvojna pomoć i razvojna suradnja s trećim zemljama;
- Ostalo - uključujući recikliranje, zaštitu okoliša, sport, umjetnost, kulturu ili očuvanje povijesti, znanost, istraživanje i inovacije, zaštitu potrošača i amaterski sport.¹⁸

Može se raspravljati o tome da su područja na kojima rade socijalna poduzeća vrlo integrirana i u osnovi se povezuju s različitim temama i uzrocima, kao i da doprinose ekonomskim, okolišnim i socijalnim stupovima. Time se ističe veza s nedavnim strateškim dokumentima vezanim uz spomenute stupove koji su usvojeni od strane velikog broja zemalja, s posebnim naglaskom na one koje je uveo UN i koje su posljednjih godina usvojile njegove države članice.


5.1. Povezanost socijalnih poduzeća s Agendom 2030

Da bi se mogla razumjeti povezanost socijalnih poduzeća s Agendom 2030, treba jasno definirati koncept Agende 2030 i njezinu misiju. Ovu agendu uvodi UN i definira je kao plan djelovanja za ljude, planetu i prosperitet. Ona također nastoji ojačati univerzalni mir i veću slobodu. Prepoznaje da je iskorjenjivanje siromaštva u svim njegovim oblicima i dimenzijama, uključujući ekstremno siromaštvo, najveći globalni izazov i nezamjenjiv uvjet za održivi razvoj. Sve države i svi interesne skupine, djelujući kao partneri, provode ovu Agendu.¹⁹ Dakle, Agenda 2030 svoju svrhu temelji na ključnim stupovima poznatim kao 5P, a to su:

- Ljudi (*people*)
- Planeta (*planet*)
- Prosperitet (*prosperity*)
- Mir (*peace*)
- Partnerstva (*partnerships*)

¹⁸ Europska komisija 2021, Socijalna poduzeća: https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

¹⁹ UNDP 2021, 2030 Agenda za održivi razvoj: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html>



Oni su raščlanjeni na Koncept održivog razvoja kroz Ciljeve održivog razvoja. Svrha ove agende temelji se na ostvarenju Ciljeva održivog razvoja koji izravno doprinose transformaciji svijeta prema boljoj budućnosti i održivom življenju.

Kakva je povezanost socijalnih poduzeća s ovom agendom?

Prema UN-ovom svjetskom izvješću o mladima (2020), budući da je misija socijalnih poduzetnika poboljšanje društva, oni mogu biti vođeni ulaganjem u kapacitete na razini sektora i zapravo mogu poticati ili omogućiti da komplementarne ili čak konkurentske organizacije rastu sa težnjom ka zajedničkom ispunjenju društvene misije – umjesto da se usredotoče prvenstveno na zauzimanje većeg tržišnog udjela za vlastitu organizaciju. Agenda 2030, kao glavni strateški dokument koji je na snazi posljednjih godina i sastoji se od gospodarskog, okolišnog i socijalnog stupa može izravno povezati svoju misiju i fondove prema razvoju socijalnog poduzetništva. Imajući u vidu obrazovanje kao ključni stup za izgradnju kapaciteta i stvaranje generacija donositelja promjena, Agenda 2030 stavlja poseban fokus na socijalna poduzeća predvođena mladima. Nadalje, UN-ovo svjetsko izvješće o mladima iz 2019. godine naglašava da Integrirano rješenje za razvoj prema Agendi 2030 ispituje socijalno poduzetništvo mladih kroz prizmu Agende 2030 za održivi razvoj. Također pruža političke smjernice državama članicama za razvoj nacionalnih ekosustava koji podupiru i potiču socijalno poduzetništvo mladih kao alat u realizaciji Ciljeva održivog razvoja.²⁰ Opća analiza povezanosti socijalnih poduzeća s Agendom 2030 može se prikazati promatranjem 5 stupova Agende 2030:

Ljudi

„Odlučni smo u zaustavljanju siromaštva i gladi, u svim njihovim oblicima i dimenzijama te ćemo osigurati da sva ljudska bića mogu ostvariti svoj potencijal u dostojanstvu i jednakosti te u zdravom okruženju.“ (UN, 2015)²¹. Kao što je gore spomenuto, misija socijalnih poduzeća i poduzetnika je poboljšanje društva. Povezanost socijalnih poduzeća s ljudima kao stupom Agende 2030 stoji u uzrocima koji se rješavaju u skladu s društvenim potrebama i aktivnostima organiziranim za povećanje njihovog obrazovanja i profesionalnih kapaciteta, osiguravanje jednakih prava i međusobnog ophođenja.

Planeta

„Odlučni smo u zaštiti planete od propadanja, i to kroz održivu potrošnju i proizvodnju, održivo upravljanje njezinim prirodnim resursima i poduzimanje hitnih mjera u vezi sa klimatskim promjenama, tako da može podržati potrebe sadašnje i budućih generacija.“ (UN, 2015). Kada je riječ o planeti, povezanost socijalnih poduzeća s Agendom 2030 vidi se direktno kroz rješavanje ekoloških problema, malih i velikih projekata povezanih s recikliranjem, klimatskim promjenama, kao i sviješću o zaštiti okoliša, korištenju recikliranog materijala, prijateljskog okruženja za životinje kao i korištenje zelenih površina za biljke itd.

Prosperitet

„Odlučni smo u namjeri da osiguramo da sva ljudska bića mogu uživati u uspješnom i ispunjenom životu i da se ekonomski, socijalni i tehnološki napredak odvija u skladu s prirodom.“ (UN, 2015). Ovaj je stup izravno povezan s funkcionalnošću socijalnih poduzeća. Koncept socijalnih poduzeća leži na upotrebi dobiti za zadovoljavanje potreba društva, a ne samo radi vlastite dobiti. U većini slučajeva bave se socijalnom uključenosti i isključenošću. Štoviše, ono što socijalno poduzetništvo čini povezanim s ovim stupom jest činjenica da dok se bave socijalnim uzrocima, njihovo strateško djelovanje podržava održivi rast i nizak negativni utjecaj na okoliš.

²⁰ UN-ov održivi razvoj – partnerstva: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=29430>

²¹ Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (2015), <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Mir

„Odlučni smo u poticanju mirnih, pravednih i integriranih društava koja su oslobođena straha i nasilja. Ne može biti održivog razvoja bez mira i mira bez održivog razvoja.“ (UN, 2015). Kako se socijalna poduzeća u velikoj mjeri bave socijalnom uključenosti, stup koji se tiče mira zaista je uključen i na taj način povezuje socijalna poduzeća sa svrhom Agende 2030. Izgradnja mira zasigurno je element koji želi stanovništvo bilo koje države, a to je izravno povezano s potrebama društva kojima se socijalna poduzeća bave.



Partnerstva

„Odlučni smo u mobilizaciji sredstava potrebnih za provedbu ove Agende kroz revitalizirano Globalno partnerstvo za održivi razvoj, temeljeno na duhu ojačane globalne solidarnosti te usmjereno na potrebe najsiromašnijih i najugroženijih i uz sudjelovanje svih zemalja, svih interesnih skupina i svih ljudi.“ (UN, 2015). Još jedan aspekt vrijedan spomena o povezanosti socijalnih poduzeća i Agende 2030 je koncept partnerstava i obveza. Agenda 2030 uključuje aspekt socijalnih poduzeća u različitim inicijativama koje su u okviru partnerstava i obveza s drugim institucijama. Takve se inicijative sastoje od obrazovnih programa mladih za socijalno poduzetništvo kao ključnog elementa koji se odnosi na Ciljeve održivog razvoja, promicanje socijalnog poduzetništva vođenog mladima, inicijativom za poduzetnike kao nositelje društvenih promjena itd.

Međutim, detaljna analiza specifične povezanosti socijalnog poduzeća s Agendom 2030 pokazuje da se najtočnija veza može dati analizom 17 Ciljeva održivog razvoja koji predstavljaju 5 stupova pod kojima Agenda 2030 djeluje.

5.2. Socijalna poduzeća i SDG-ovi

U donjoj tablici prikazana je povezanost i međusobni doprinos socijalnih poduzeća i Ciljeva održivog razvoja. Fokus tablice su uzroci kojima se bave socijalna poduzeća i problemi koje rješava svaki od ciljeva. Stoga se ova analiza i dizajn tablice smatraju vrlo korisnim aspektom, posebno kada se razmišlja o pokretanju socijalnog poduzeća i traženju ciljeva koje to poduzeće može riješiti. Vrijedno je napomenuti i da ta povezanost odnosno socijalne inicijative unutar određenog cilja u kojem socijalna poduzeća djeluju također mogu pridonijeti drugim ciljevima jer je priroda Ciljeva održivog razvoja vrlo integrativna.

Povezanost i doprinos socijalnih poduzeća Ciljevima održivog razvoja	
	<p>Povezanost sa i doprinos socijalnog poduzeća ovom cilju može se ostvariti pokretanjem i provedbom određenih projekata i dugoročnih inicijativa kao što su:</p> <ul style="list-style-type: none">- obrazovanje i osposobljavanje za proizvodnju poljoprivrednika koji žive u siromašnim ruralnim područjima;- obrazovanje i osposobljavanje, kao i poticanje poslovanja žena u ruralnim područjima;- uključivanje mladih s manje mogućnosti u projekte socijalnih poduzeća i pružanje prilika za njihovo zaposlenje.
	<p>Cilj koji teži svijetu bez gladi uglavnom se može povezati sa socijalnim poduzećima usmjerenim na područje proizvodnje hrane i/ili turizma. Takva socijalna poduzeća mogu pružiti:</p> <ul style="list-style-type: none">- obrazovanje i osposobljavanje za marginalizirane skupine u poljoprivredi;- odgovornu proizvodnju i promociju lokalne i globalne hrane i tradicija koje se odnose na hranu i turizam.

	<p>Osiguranje dobrog zdravlja i promicanje dobrobiti mogu se izravno postići kroz rad socijalnih poduzeća koja djeluju u području sportskog obrazovanja i aktivnosti, psiholoških tema, prevencije droga, onečišćenja vode i tla te njihovog sprječavanja, kao i rad onih socijalnih poduzeća koja se bave medicinskim temama kao što je pružanje zdravstvenih usluga.</p>
	<p>Cilj kvalitetnog obrazovanja je vrlo pristupačan i povezan sa područjem rada socijalnih poduzeća. Doprinos socijalnih poduzeća ovom cilju može biti kroz pružanje obrazovnih programa o određenim temama, promicanje koncepata jednakog međusobnog ophođenja i socijalne uključenosti kroz njihove programe, kao i fokusiranje na ruralna područja i ciljanje nepovlaštenih skupina u njihovim projektima.</p>
	<p>Doprinos ovom cilju vrlo je bitan za socijalna poduzeća. Socijalna poduzeća pružaju rješenja za socijalne probleme, a integracija i rodna ravnopravnost ključni su principi uspješnog socijalnog poduzeća. Međutim, to nije jedini način na koji socijalna poduzeća doprinose ovom cilju. Doprinos se može dati i obrađivanjem teme ravnopravnosti spolova kroz sljedeće programe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obrazovanje i promoviranje žena na vodeće pozicije; - provođenje programa koji obrazuju ljude kako bi zaustavili diskriminaciju, nasilje, trgovinu ljudima i druge oblike eksploatacije; - promoviranje i rad na odgovarajućem zakonodavstvu koje ispunjava cilj SDG 5.
	<p>Iako socijalna poduzeća nisu donositelji odluka kada je u pitanju održivo i kvalitetno upravljanje čistom vodom i kanalizacijom, njihov doprinos ovom cilju i dalje nije zanemariv. Socijalna poduzeća koja se bave temom čistoće vode i dostupnosti svima, mogu biti glavni suradnici odgovornih institucija koje rade na ovom problemu. Njihov rad može biti istraživački, kao i asistiranje u stvaranju održivog upravljanja vodama. Štoviše, zaštita planina, jezera i drugih prirodnih resursa značajan je doprinos tom cilju.</p>
	<p>Doprinos socijalnih poduzeća pristupačnoj i čistoj energiji povezan je sa stvaranjem programa i inicijativa za promicanje i zalaganje dijeljenja obnovljive energije na široj geografskoj razini. Obrazovanje i širenje svijesti također su od velike važnosti za socijalna poduzeća, kao i za suradnju sa zajednicama, javnim i privatnim institucijama.</p>
	<p>Ovaj je cilj jedan od najzastupljenijih među socijalnim poduzećima, a razlog tome je koncept korištenja dobiti koji socijalna poduzeća prakticiraju. Ova poduzeća imaju vrlo inkluzivan pristup kada su u pitanju mogućnosti zapošljavanja za nepovlaštene skupine, ona koriste svoja sredstva za zadovoljavanje socijalnih potreba u određenoj zajednici i na etički način vode poduzeće.</p>
	<p>Proces inovacije uvijek je izazovan korak, posebno kada se bavi pitanjima koja zahtijevaju promjenu sustava, u ovom slučaju u industriji i inovacijama. Uloga socijalnih poduzeća u postizanju ovog cilja odnosi se na obrazovne programe i obuke u industriji i njenoj infrastrukturi, kao i pružanje usluga nadležnima u ovom području. Takvi su programi i inicijative značajne za dugoročno djelovanje socijalnih poduzeća.</p>
	<p>Osim što osigurava usvajanje ovog cilja u svom strateškom djelovanju, socijalno poduzeće može povezati ovaj cilj s postojanjem promidžbenih i zagovaračkih kampanja, obrazovnih programa, kao i suradnje s institucijama koje donose odluke kako bi proširili utjecaj na općinskoj ili gradskoj razini. Ovdje se značajan doprinos oslanja na prilagodbu politika i provođenje zakona za smanjenje nejednakosti.</p>

	<p>Utjecaj socijalnih poduzeća u poticanju integracije gradova i naselja koja su sigurna, otporna i održiva, vidi se u umrežavanju različitih aktera i suradnika u rješavanju potreba zajednice i prilagođavanju razvojnih planova u skladu s tim potrebama i održivim strategijama. U Europi postoje mreže koje se bave ovom temom i ulažu napore u širenje na veći broj zemalja i gradova.</p>
	<p>Ovo je jedan od najzastupljenijih ciljeva socijalnog poduzetništva. Socijalna poduzeća mogu se povezati s tim ciljem usvajanjem procesa proizvodnje ili usluga koje pružaju. To može biti čak i socijalno poduzeće koje proizvodi male alate i komponente onima koji pružaju složenije usluge ili proizvode na veliko. Osim toga, neka socijalna poduzeća mogu biti veliki promotor drugih subjekata koji imaju odgovornu potrošnju i proizvodnju kroz pružanje promotivnih kampanja, zelenih sajмова itd.</p>
	<p>Već postoje mnoga socijalna poduzeća koja se bave klimatskim akcijama u zemljama kao što su Njemačka, Švedska, Rusija, Ujedinjeno Kraljevstvo itd. Prema Seforisu (2015), socijalna poduzeća stvaraju svijest, mijenjaju stavove, mijenjaju obrasce ponašanja i potrošnje te razvijaju inovativne tehnologije i rješenja. Na ovaj način, oni doprinose stvaranju puta prema političkim odlukama i, nadamo se, pomicanju prema ekološki i socijalno održivijim zajednicama i društvima.²²</p>
	<p>Ovim ciljem je veoma važno baviti se i posvetiti mu se. Ne postoji mnogo inicijativa koje se bave podvodnim životom u usporedbi s onima koje pripadaju drugim Ciljevima održivog razvoja. Međutim, one i dalje postoje. Socijalna poduzeća rade i posvećena su ovom cilju izravno kroz upravljanje mrežama za ribolov koje se odbacuju i gube u oceanima, inovativnim pristupima u ribolovu, podizanjem svijesti o zagađenju vode itd.</p>
	<p>Socijalna poduzeća koja rade na zaštiti prirode, odgovornom korištenju prirodnih resursa, biljaka i sl. od velike su važnosti za postizanje ovog cilja. Obrazovni programi, proizvodnja te kampanje za širenje svijesti neke su od aktivnosti koje doprinose ostvarenju ovog cilja.</p>
	<p>Doprinos ovom cilju kroz socijalno poduzetništvo može se razlikovati od zemlje do zemlje, ali umrežavanje je najučinkovitije, posebno uključivanjem različitih sektora. Inicijative poput uključivanja zajednica u nepovoljnom položaju na tržište rada, istraživačke inicijative i suradnja kroz mir i pravednost olakšano je umrežavanjem entiteta i pojedinaca sa sličnom misijom i vizijom.</p>
	<p>Ovaj je cilj najteži kada je riječ o povezanosti i doprinosu socijalnih poduzeća, jer se sastoji od globalnih partnerstava između različitih institucija i vlada. Stoga, to nadilazi opseg posla koji obavlja većina socijalnih poduzeća. Međutim, u određenim slučajevima mala partnerstva i doprinos socijalnih poduzeća koji se odnosi na ostale ciljeve, mogu neizravno utjecati na ispunjavanje zadataka koji su obuhvaćeni ovim ciljem.</p>

²² Social enterprises that fight climate change (2015), <http://www.seforis.eu/news/2015/12/27/discover-17-social-enterprises-that-fight-climate-change>

6. Koncept održivog razvoja i socijalno poduzetništvo – (ne) podudarnost?

Prethodna su poglavlja jasno naglasila i dovela do razumijevanja da im socijalno poduzetništvo i održivi razvoj presijecaju put u radu. Iako održivi razvoj podupire ekološke, socijalne i ekonomske stupove, socijalna poduzeća već su osnovana kako bi se pomoću svoje dobiti bavila potrebnim socijalnim, ekonomskim i ekološkim uzrocima. Izazov je jer socijalni poduzetnici moraju razmišljati i o inovativnom aspektu svog proizvoda / usluge, kao i o operativnoj strategiji kako bi privukli ljude da kupe njihov proizvod / uslugu. Ipak, socijalno je poduzetništvo jedan od najvećih promotora održivog razvoja. Kao što je opisano u prethodnom poglavlju, povezanost socijalnog poduzetništva s ciljevima održivog razvoja vrlo je značajna i već postoji mnogo primjera koji dokazuju ovu tvrdnju. To dovodi do razumijevanja da se koncepti održivog razvoja i socijalnog poduzetništva podudaraju.

„Nijedna organizacija prema dizajnu ne može postići SDG. Za njihovo postizanje bit će potrebna suradnja između sektora, organizacija i pojedinaca posvećenih poboljšanju ljudskog iskustva za sve. Socijalno poduzeće uravnotežuje održivost i utjecaj, utirući put ka ostvarivanju dugoročne vizije s mjerljivim kratkoročnim koracima.“ Tori Samples, izvršna direktorica Leaf Global Fintech ²³



Međutim, postoje neke studije koje ova dva koncepta smatraju neusklađenim kada je u pitanju praktično funkcioniranje. Održivi razvoj ima za cilj rješavanje izazova zaustavljanja siromaštva, smanjenja nejednakosti itd. koji su prisutniji u zemljama u razvoju. S druge strane, socijalna poduzeća također se bave tim izazovima, ali im nedostaje prisutnosti u zemljama u razvoju, kao i podrška upravljačkih tijela u tim zemljama. Dakle, to se može smatrati neusklađenošću između ova dva koncepta kada je u pitanju provedba, ili se također mogu imenovati aspektima koji trebaju poboljšanje. Uz to, u nastavku su predstavljeni neki od ključnih aspekata koji mogu negativno utjecati na podudaranje između održivog razvoja i socijalnih poduzeća.

- **Nekim socijalnim poduzećima nedostaje obrazovanja o konceptu održivog razvoja i Agendi 2030 te njenoj važnosti**

Prema studiji Organizacije za industrijski razvoj Ujedinjenih naroda (n.d.), brojna se poduzeća otvoreno pozivaju na ciljeve održivog razvoja u svom radu, dok neka od njih nisu u potpunosti svjesna Agende 2030. Drugi su toga doista svjesni, ali im trenutno služi isključivo za unutarnji organizacijski pregled i mjerenje utjecaja, a povezanost još nije javno objavljena.²⁴ To je rezultat nedostatka obrazovanja i svijesti o sadržaju Agende 2030 te konceptu održivog življenja i buduće transformacije. Doista, ovaj je fenomen prisutniji u zemljama u razvoju, dok u slučajevima kada poduzeće ne prihvati ovaj koncept u svoju operativnu strategiju to može biti ili zbog nedostatka kapaciteta ili iz drugih nepoznatih i neetičkih razloga.

²³ Next Billion (2018), Why social entrepreneurship is vital to the SDGs, <https://nextbillion.net/social-entrepreneurship-sdgs/>


²⁴ UNIDO (n.d.), The role of social entrepreneurship as a key driver of the Agenda 2030, http://www.ra-un.org/uploads/4/7/5/4/47544571/6_unido_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf

- 
- 
- **Nedostatak željenog broja socijalnih poduzeća u zemljama u razvoju - nedostatak fokusa u zemljama u razvoju**

Kako je koncept socijalnog poduzetništva popularniji u razvijenim zemljama i kontinuirano se osniva više socijalnih poduzeća, sve zemlje nemaju iste statistike. To može biti zbog borbe s tradicionalnim poslovnim načinom funkcioniranja, zbog poteškoća u gospodarskom razvoju ili drugih aspekata. Međutim, budući da socijalna poduzeća djeluju uglavnom u razvijenim zemljama, trebale bi postojati inicijative koje proširuju fokus socijalnih poduzeća i u zemljama u razvoju, kako bi mogle odgovoriti na izazove očekivanog rasta, zaustavljanja siromaštva, smanjenja nejednakosti, i tako dalje.

- **Potreba vlade da podrži podudaranje između koncepta održivog razvoja i socijalnog poduzetništva**

Način djelovanja socijalnih poduzetnika vrlo je povezan i koristan za uzroke kojima se bavi održivi razvoj. Međutim, njihovim naporima nedostaje podrška vlada u zemljama u kojima djeluju. Vlada također ima svoj zadatak da pomogne ukloniti prepreke na putu socijalnog poduzetništva kroz kreiranje politike. Također se predlaže da vlade trebaju igrati vodeću ulogu u stvaranju socijalnih inkubatora koji imaju potencijal za društvene promjene. Podržavanjem i olakšavanjem usmjerenih obrazovnih institucija da unaprijede obrazovanje i istraživanje poduzetništva, vlade mogu pružiti značajan poticaj socijalnom poduzetništvu, pridonoseći tako cilju održivog razvoja.²⁵



²⁵ Social entrepreneurship as a Path for Social Change and Driver of Sustainable Development (2019), https://www.researchgate.net/publication/331207048_Social_Entrepreneurship_as_a_Path_for_Social_Change_and_Driver_of_Sustainable_Development_A_Systematic_Review_and_Research_Agenda

7. Istraživanje kao polazišna točka za socijalno poduzetništvo održivog razvoja i izgradnje mira

„Mladi ne samo da žele dobro, ekonomski, već i socijalno dobro, žele podržavati zajednice i pomagati onima koji su ostavljeni na marginama.”²⁶

G. Elliot Haris, glavni ekonomist UN-a i pomoćnik glavnog tajnika za ekonomski razvoj

Danas mladi ne razmišljaju samo o razvoju i optimizaciji karijere, već su generacija pokretača promjena u društvu i na planeti. Ipak, treba ih podupirati od početka njihovih poduzetničkih koraka na sustavan način kroz politiku, financijske, obrazovne, kulturne, tržišne ili mentorske sustave potpore (nacionalni ili lokalni ekosustavi). Mladi radnici moraju od početka biti svjesni svoje uloge, kao potpora budućim mladim poduzetnicima. Nije dovoljno biti samo mlad, strastven i nadahnut za stvaranje prilika zapošljavanja u okviru SDG-a u svrhu iskorjenjivanja siromaštva, nejednakosti, zaštite i obnavljanja okoliša te stvaranja šansi za održavanje mira. Suočavanje s problemima koje svijet ne može riješiti desetljećima može izazvati mnoge sumnje i pitanja je li promjena moguća ili ne. SDG-ove treba prizemljiti, lokalizirati i koristiti kao nadahnuće. Važno je podići svijest i kompetencije mladih ljudi potrebnih za konstruktivno analiziranje lokalnih problema, prepoznavanje izazova pred nama i pronalaženje mogućih rješenja u dizajniranju njihovog poslovanja iz snova. „Jedno od ključnih otkrića je da su socijalni poduzetnici najučinkovitiji kada usko surađuju sa zajednicama u pronalaženju lokalnih rješenja za lokalne probleme. Uspjeh socijalnih poduzetnika povezan je s njihovim intimnim poznavanjem lokalnog konteksta, uključujući socijalne potrebe, norme i mreže²⁷.” Čak štoviše, srž socijalnog, zelenog, etičnog poduzetništva je oslušivanje i odgovaranje na potrebe lokalne zajednice. Usluge ili proizvodi koje socijalni poduzetnici nude trebaju odgovoriti na postojeće socijalne probleme i probleme zaštite okoliša.


Potreba za istraživanjem i analizom služi kristalizaciji svrhe budućeg poduzetništva za mlade i povodom za raspravu gdje je zapravo promjena moguća.

Analiza lokalnog konteksta i procjena potrebe za pristupom problem-rješenje

Da bi počeli razmišljati o mogućim rješenjima koja mogu generirati okolišni, socijalni i ekonomski utjecaj na lokalnu zajednicu, mladi ljudi - kao pokretači socijalnih poduzeća - prvo trebaju razumjeti problem s kojim se žele suočiti sa svojim poduzećem. To će im pomoći da stvore sliku početnih uvjeta, lokalnih potreba i okoliša koji će se uklopiti u njihovu buduću poslovnu ideju. Nakon što saznaju što je održivi razvoj, prva domaća zadaća koju mladi moraju napraviti jest dobiti što više informacija o stvarnosti u kojoj žele biti budućí donositelji promjena. Ponekad predstavljaju svoju ciljanu skupinu (npr. većina ženske populacije romske pripadnosti koja živi u siromaštvu i ekonomskoj ovisnosti u usporedbi s ne romskim stanovništvom istog spola i demografije koja je uzrokovana postojećim kulturnim normama, niskim obrazovnim statusom, ne može konkurirati na tržištu rada zbog nedostatka sposobnosti). Također, mladi ljudi koji žive u specifičnom socijalnom okruženju imaju osjećaj nepravde ili nedostatka dostojanstvenog života drugih ljudi.

²⁶ Official Launch of the 2020 World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda
https://www.youtube.com/watch?v=crc13-uvhFQ&list=PL5B1F82908B36B780&index=6&ab_channel=UNDESADISD

²⁷ Official Launch of the 2020 World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda; p.74-75



U nastavku su elementi i faze koje treba razmotriti prije nego što započne proces stvaranja određene poduzetničke ideje:

➤ Identificiranje problema

Kako bismo identificirali problem, kao smjernice mogu se postaviti sljedeća pitanja: Kojim se problemom u lokalnoj stvarnosti želimo pozabaviti? Koje su glavne brige ljudi s tim specifičnim problemom? Koliki je značaj i potreba za brzim rješavanjem tog problem? Koliko je velik problem, koliko je relevantan za lokalnu zajednicu općenito?

Prijedlog: Kada koristite službenu statistiku za prikupljanje podataka, imajte na umu da one rijetko dopuštaju zaključke o lokalnoj zajednici i susjednim područjima ili o intimnim životnim pričama osoba iz ranjivih skupina. Stoga se preporučuje dodavanje opažanja, intervjuiranje ili prepričavanje kao metode koje treba izvesti kako bi se prikupili podaci relevantni za odgovaranje na ta pitanja i identificiranje problema s kojim će se baviti nova inicijativa / socijalno poduzeće.

➤ Analiza problema

Glavna pitanja: Koji specifični lokalni uvjeti uzrokuju problem? Koji su učinci toga? Gdje su moguće točke koje mogu dovesti do promjena? Kako se situacija može popraviti?

Prijedlog: Ako je moguće, važno je identificirati sve aktere konzultirajući se sa stručnjacima, istražujući postojeće studije o tim pitanjima, intervjuirajući one pogođene problemom.

➤ Definiranje ciljane skupine

Glavna pitanja: Tko će imati koristi i na koji način ako se identificirani problem riješi? Tko je izravna i neizravna ciljana skupina/korisnici? Koje su njihove specifične potrebe i zahtjevi?

Prijedlog: Pri prikupljanju podataka o postojećem stanju potrebama i izazovima koje imaju određene ciljane skupine (socijalni, obrazovni, financijski status, zemljopisno podrijetlo itd.), imajte na umu da je jednako važno evidentirati njihovu snagu, resurse i razvojne kapacitete.

➤ Prepoznavanje relevantnih utjecaja na rješavanje problema



Glavna pitanja: Koje bi interesne skupine trebale biti uključene identificiranje problema i doprinosti rješavanju identificiranog problema? Koja bi bila uloga svake pojedine skupine u procesu? Čiji utjecaj treba uzeti u obzir kada je riječ o rješavanju problema i / ili mogućem rješenju?

Prijedlog: Nakon izrade popisa mogućih interesnih skupina (institucije, lokalni političari, vlasnici poduzeća, roditelji, predstavnici mladih / NEET, manjine, marginalizirane skupine itd.) Važno je procijeniti njihov utjecaj. To se može postići korištenjem različitih metoda poput; anketa, intervju i fokus grupa. Cilj je pokušati shvatiti gdje leži potencijal različitih skupina, koje su njihove slabosti, kako mogu biti resurs ili prijetnja mogućim rješenjima identificiranog problema.

➤ Istraživanje mogućnosti za suradnju

Glavna pitanja: Koja su rješenja u lokalnoj zajednici? Do kojih su rezultata do sada došli? Koji se daljnji učinak očekuje i / ili je moguć s postojećim rješenjima? Koje su mogućnosti za suradnju s postojećim akterima? Koji su drugi potencijalni suradnici, mreže koje mogu biti podrška tim akterima?

Na sva navedena pitanja može se odgovoriti korištenjem različitih metoda problem-rješenje. U pristupu rješavanju problema, potreba se razumijeva kao nedostatak nečega, niša koja čini potencijalno mjesto za



rješenje. Potrebe za metodama istraživanja prikupljanjem podataka razlikuju se od promatranja, intervjua, fokus grupa i rasprava u skupinama do anketa. Što je više interesnih skupina uključeno u procjene potreba i izazova, to će kasnije imati veći utjecaj na moguća rješenja i postati dijelom mreže podrške razvoju i rastu socijalnog poduzetništva.

Nakon analize uzroka i posljedica, sljedeća moguća točka je promišljanje o rješenju unutar kapaciteta mladih osoba i njihovog socijalnog okruženja.

Jedan važan aspekt koji treba istražiti o mladim ljudima koji žele pridonijeti socijalnom napretku u svojim lokalnim zajednicama ili globalno, jesu njihove sposobnosti, snage i vještine ili čak prethodno iskustvo življenja u određenim okolnostima te praktični rad.

Da nikoga ne bismo ostavili iza sebe i kako bismo zadovoljili potrebe svih mladih ljudi, važno je prepoznati i kontekstualne čimbenike i prepreke koje pojedinci doživljavaju unutar ovog ekosustava. Poduzetničko obrazovanje može se koristiti za istraživanje potencijalnih ograničenja i potreba u stvaranju održivog društvenog pothvata.

Zbog toga je toliko važno staviti ideju pred zajednicu i uključiti sve moguće interesne skupine od samog početka. Dakle, prije istraživanja lokalnog konteksta, preporučuje se dobro upoznati vršnjake i mlade u zajednici; i podržati ih u otkrivanju vlastitih skrivenih interesa, potencijala, snalažljivosti koje imaju. To pridonosi ne samo ispravnom rješavanju potreba lokalne zajednice, već i otkrivanju potencijala članova zajednice, stvaranju prostora za socijalno poduzeće koje bi istaknulo skrivene talente, pridonijelo otvaranju novih radnih mjesta i gospodarskom razvoju. Imati dostojanstven posao i ekonomsku stabilnost temelj je održivosti i razvoja u borbi protiv siromaštva, prosperiteta i mira.

8. Model „ispitivanja potencijala“ (umjesto rješavanja problema) kao način približavanja lokalnoj stvarnosti i pokretanju novih ideja

Prilagođavanje tržišnim promjenama i napredovanje stvara potrebu za strategijama poslovanja kako bi poduzeća ostala stabilna i konkurentna u svojoj industriji. Glavna je dužnost svakog poduzeća djelovati pozitivno i činiti sve potrebno da dokaže da je najbolje u svom poslu²⁸. Međutim, ne smatra se vrlo vrijednim ako uspjeh doživljava samo poslovni vođa. Ljudi koji rade ili surađuju na određenom poslu su ti koji čine uspjehe poslovanja mogućima i vidljivima na tržištu, stoga oni moraju biti ti koji doživljavaju rezultate i osjećaju se dobro zbog toga. Na taj će se način povećati motivacija, a i poboljšati izvedba u budućnosti. Ovaj se aspekt smatra vrlo važnim u budućim strateškim koracima za stvaranje novih ideja budući da su ljudi ti koji upravljaju i vode te procese. U današnje vrijeme poduzeća ne započinju sa stvaranjem ideja s glavnim fokusom na analizu i rješenje problema, već se usredotočuju na snage poduzeća i ključna postignuća. Ova je metoda poznata kao „ispitivanje potencijala“ s ciljem približavanja lokalnoj stvarnosti.

Metoda ispitivanja vrijednosti

Metodologija zasnovana na ispitivanju potencijala u socijalnim i / ili ekološkim izazovima koji postoje u lokalnoj stvarnosti temelji se na pozitivnom psihološkom principu Martina Seligmmana (2006)²⁹. Vrijednost koju zastupa i pretpostavka je da svaka osoba / organizacija / zajednica ima nešto što radi dobro - snage. U početku se one koriste kao transformirajuće sredstvo za poboljšanje organizacije i poticanje pozitivnog kritičkog razmišljanja.

Ispitivanje potencijala stvara različito razmišljanje, preusmjeravajući se s promatranja praznina i pristupa usredotočenog na probleme prema identificiranju svih mogućih skrivenih / podcijenjenih resursa kako bi mladi postali poduzetnici s inovativnim rješenjima za socijalne aspekte, održivi razvoj i jačanje mira. To znači da mladi započinju svoj put ka društvenim inovacijama razmišljajući o onome što već imaju, a ne o onome što nedostaje, čega nema. Sporno nije samo sagledavanje problema i pokušaj njihovog rješavanja. Da bi se potaknule životne promjene i približilo dostojanstvenom radu, što je svrha socijalnog poduzetništva, ljudi bi trebali početi s potencijalima i onim što već dobro funkcionira – te ih to također i povezuje. U zemljama u razvoju i ruralnim nerazvijenim regijama, gdje mladi ljudi žive u siromaštvu i isključenosti, ovaj se pristup koristi kao alat za motivaciju, promjenu mišljenja i približavanje mladih brigama njihovih zajednica.

Slika u nastavku predstavlja ključne aspekte ispitivanja potencijala i razlike u pristupima rješavanju problema.

²⁸ *Role of Appreciative Inquire in successful organisation (n.d.)*, <https://management-training-guru.com/2012/05/role-of-appreciative-inquiry-in-successful-organisation/>

²⁹ Seligman M., 2006, *Learned optimism*, Vintage Books, New York



Slika 3 – Ispitivanje potencijala naspram rješavanja problema, Izvor: <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

Kao što je prethodno spomenuto, slika također obuhvaća činjenicu da se ispitivanje potencijala odnosi na uvažavanje postojećih vrijednosti, a ne izravno na identificiranje problema. To nadilazi analizu uzroka. Umjesto toga, predviđa buduće mogućnosti za promjene. Štoviše, zahvalna istraga bavi se dijalogom o potencijalnim koracima za daljnji pomak i analizom inovativnih pristupa, dok se pristup rješavanju problema više temelji na akcijskom planiranju za rješavanje problema. Kako bi se uspješno pozabaviti lokalnim potrebama i novim inicijativama, ispitivanje potencijala koristi sljedeće faze:

Istraživanje – Faza istraživanja odnosi se na identificiranje i ostvarenje najboljeg što organizacija posjeduje. Ovdje se radi o aktivnom istraživanju, a unutarnji sudionici mogu postavljati pitanja jedni drugima kako bi otkrili ono što Ludema i kolege nazivaju „najboljim od onoga što jest“. Iako je ovaj dio usredotočen na otkrivanje snaga, to je također koristan način za preusmjeravanje trenutnih razmišljanja i rječnika s deficitarnog razmišljanja.³⁰

Zamišljanje – Ova faza traži budućnost organizacije promatranjem različitih perspektiva i mišljenja. Svrha zamišljanja je u otkrivanju pozitivnih ishoda u organizaciji.

Dizajn – Ova faza dolazi odmah nakon provjere mogućnosti. Nastavlja se nakon „Zamišljanja“, gdje se razmatraju mogućnosti koje izgledaju realnije za primjenu i pristupa im se za daljnji dizajn.

Sudbina – Posljednja faza ispitivanja potencijala prati moto „korištenje inovacija i djelovanje“. Vizija, sustav ili strukture koje su dizajnirane posvećene su tome da se omoguće načini za njihovu realizaciju kroz dodatno usavršavanje i individualnu predanost.³¹

³⁰ Positive Psychology (2020), Appreciative inquiry <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

³¹ Positive Psychology (2020), Appreciative inquiry <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>

9. Digitalna revolucija - novi način poslovanja

Suradnja između ljudi i poduzeća doživljava puno promjena upotrebom digitalnih tehnologija. Ova se pojava brzo širi diljem svijeta i definitivno utječe na način rada institucija i poduzeća. Donosi i potrebe za razvojem novih vještina u radu. Tradicionalni način poslovanja je još uvijek prisutan i funkcionira za mnoga mala poduzeća. Međutim, kada je riječ o kreiranju inovativnih pristupa i širenju njihova djelovanja, oni nesumnjivo moraju postati DIGITALNI, posebno kada se cilja regionalno i međunarodno tržište.

Koje je točno značenje „digitalnog“ za poslovanje poduzeća?

Prema australskoj Agenciji za digitalnu transformaciju - DTA (n.d.), „Digitalno“ znači korištenje internetskih tehnologija u svrhu poboljšanja usluga za ljude i poslovanja. To također znači korištenje podataka i tehnologije za redizajn vladinog rada. Koristit ćemo podatke i tehnologiju kako bismo preispitali kako donosimo vrijednost, kako djelujemo i kako bismo prikazali svoju organizacijsku kulturu³². Digitalni način poslovanja prisutan je u cijelom svijetu, počevši od najuspješnijih poduzeća do malih i srednjih. U današnje vrijeme ljudi čak osnivaju svoja start-up poduzeća koristeći se digitalnim strategijama i mrežnim tehnologijama.

Digitalna transformacija njihovih poslovnih strategija razvijena je na način da udovolji potrebama i očekivanjima kupaca, kao i da ih premaši. Proces digitalne transformacije redefinira tradicionalni način funkcioniranja industrija i način rada, kao i način na koji pojedinci kupuju i pristupaju tvrtkama.

9.1. „Usvajanje“ i „Prilagođavanje“ digitalnoj eri

Digitalna revolucija, kao što je ranije spomenuto, neprestano se mijenja i širi. Zbog ove činjenice, tvrtke moraju uzeti u obzir dvije stvari kada prelaze na digitalno:

1. Usvajanje tehnologije u svoje poslovne modele



Usvajanje tehnologije u poslovnim modelima presudno je da bi se poduzeća istaknula pred konkurencijom. To se smatra dobrim korakom prema širenju poslovanja, kao i doseg kupaca. Štoviše, usvajanje tehnologije u operativnoj strategiji znači da je poduzeće mora integrirati u proces stvaranja, pokretanja i isporuke usluge / proizvoda. To također uključuje usvajanje upravljanja odnosima s kupcima, umrežavanje, komunikaciju, suradnju i rad s interesnim skupinama, itd. Važno je spomenuti da poduzeće mora usvojiti tehnologiju u svojoj poslovnoj strategiji i modelu prije nego joj se potencijalni kupci već prilagode putem drugih tvrtki i / ili tržišta.

2. Prilagođavanje tehnologiji

Prilagođavanje tehnologiji znači da tvrtke moraju biti uvijek spremne da reagiraju na tehnološke promjene i biti sposobne provesti te promjene u svojoj poslovnoj digitalnoj strategiji. To se smatra vrlo važnim imajući u vidu konkurentsku prednost koju bi druge tvrtke mogle dobiti i koja bi se mogla dogoditi u slučaju gubitka ili nezadovoljstva kupaca, ali i zbog utjecaja koji bi mogao imati na pružanje usluga, sustave isporuke proizvoda te položaj i ugled ispred partnera, interesnih skupina itd.

Da bi se mogli prilagoditi, transformacija vještina i kompetencija zaposlenika i poslovnih vođa također bi trebala biti u skladu s tim. Bez transformacije vještina i kompetencija niti jedno poduzeće ne može si priuštiti ulaganje i / ili pokretanje digitalnog poslovnog modela i uspjeti.

³² DTA, *The impact of digital revolution*, <https://www.dta.gov.au/digital-transformation-strategy/impact-digital-revolution>



Vrlo važnim aspektom digitalne revolucije smatra se suradnja među različitim odjelima. Važnost ovog aspekta stoji u potrebi prilagodbe pravilnika od strane struktura koje donose odluke kako bi se podržao digitalni način funkcioniranja poslovanja bilo na nacionalnoj razini, regionalnom i međunarodnom tržištu. Digitalna revolucija se širi, a fleksibilnost poduzeća da je usvoje i prilagode također će se povećati i na taj način odražavati određene ekonomske i socijalne preferencije.

Prema Međunarodnom monetarnom fondu - MMF (2018), digitalnu revoluciju treba prihvatiti i poboljšavati, a ne zanemariti i potisnuti. Povijest ranijih tehnologija opće namjene pokazuje da čak i uz kratkoročne dislokacije, reorganizacija gospodarstva oko revolucionarnih tehnologija donosi velike dugoročne koristi. To ne negira ulogu javnih politika. Naprotiv, upravo su u vrijeme velikih tehnoloških promjena potrebne razumne politike³³. Stoga bi trebalo biti jasno i razumljivo da se digitalna revolucija ne odnosi samo na upotrebu tehnoloških metoda i strategija za poslovanje poduzeća. Suprotno tome, svrha je uvažavanje ljudi, vrijednosti i sposobnosti da se lako prilagode kada je to potrebno pomoću informacija i tehnologije.

³³IMF 2018, *The long and short of the Digital Revolution*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/06/impact-of-digital-technology-on-economic-growth/muhleisen.htm>

10. Digitalno radno mjesto - prednosti i rizici

Prošlo je vrijeme kada se radno mjesto smatralo samo određenom zgradom, uredskim prostorom ili fizičkim prostorom. U današnje vrijeme, s digitalnom transformacijom i inovacijama koje je usvojio velik broj poduzeća i institucija, ovaj se koncept malo promijenio. Radno mjesto pretvorilo se u sredinu koja nije fizička, već se stvarni posao odvija digitalno.

10.1. Što je digitalno radno mjesto?

Prema LumApps (2021), digitalno radno mjesto nadilazi ograničenja fizičkog ureda. Omogućuje razmjenu znanja i suradnju na mnogo novih i učinkovitih načina. To je povezano okruženje koje pruža pristup svemu što zaposlenici trebaju uz pomoć digitalne tehnologije. Štoviše, Deloitte (n.d.) ukazuje da su vodeće organizacije kako bi odražavale promjene u radnom iskustvu svog osoblja počele primjenjivati potpuno novo radno okruženje - digitalno radno mjesto. Integriranjem tehnologija koje zaposlenici koriste (od e-pošte, instant poruka i alata za društvene medije u poduzeću do HR aplikacija i alata za virtualne sastanke), digitalno radno mjesto ruši komunikacijske barijere, transformirajući tako iskustvo zaposlenika potičući njegovu učinkovitost, inovativnost i rast. Ključ uspjeha, međutim, leži u učinkovitoj provedbi strategije digitalnog radnog mjesta koja je sposobna potaknuti stvarne kulturne promjene.³⁴

Digitalno radno mjesto evolucija je i napredak definicije radnog mjesta. Podrazumijeva upotrebu različitih alata, metoda, inovativnih metodologija rada, tehnologija i platformi koje ljudi trebaju dok rade kako bi bili dobri u svom poslu. Na temelju svih opisanih informacija i konceptualizacije digitalnog radnog mjesta, može se jasno reći da to ima brojne prednosti za tvrtke i zaposlenike.

10.2. Prednosti digitalnog radnog mjesta

Dolazeći kao ključni dio organizacije, digitalno radno mjesto ima mnogo prednosti. Prema LumApps (2021.), neke od glavnih prednosti koje nudi funkcionalno digitalno radno mjesto su:


Povećana fleksibilnost – fleksibilnost je važan dio dinamičnog života i rada zaposlenika. To je nešto u čemu bi zaposlenici obično uživali, jer će im omogućiti da se povežu s poslom bilo gdje i bilo kad, a pritom ne propuštaju i neke važne životne događaje.

Smanjeni operativni troškovi – pretvaranjem fizičkih sastanaka u virtualne, smanjuju se troškovi vezani za putovanja, osvježanja, kao i kupnja uredske opreme, najam prostora.

Poboljšana produktivnost i učinkovitost – kada se usvoje digitalni alati za rad i dijeljenje datoteka između zaposlenika, poveća se produktivnost i učinkovitost, a to je glavni motiv da se zaposlenici povežu kad god imaju veću koncentraciju i osjećaju se produktivnijim u radu, imajući na umu potencijalne rokove. Dakle, bilo koji dio dana može biti vrijeme kada mogu raditi i izbjegavati trošenje vremena na putovanje do radnog mjesta.

Povećani prihod – kad su operativni troškovi smanjeni i organizacije mogu dobro upravljati svojim digitalnim radnim mjestom kako bi bile učinkovite i produktivne, prihodi će biti veći jer neće imati velik broj troškova za plaćanje.

³⁴ Deloitte (n.d.), The digital workplace, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf



Poboljšana komunikacija i inovacije – usvojivši digitalne komunikacijske alate za komunikaciju zaposlenika, kao i alate za povratne informacije i podršku zaposlenicima da izraze svoje ideje i mišljenja, komunikacija unutar organizacija je time poboljšana. Također to daje prostor svakom zaposleniku da doprinese novim idejama koje mogu rezultirati inovativnim pristupima i / ili optimizacijom proizvoda / usluge.

Više zapošljavanja i zadržavanje talenata – mladi su u toku s digitalizacijom. Njihova očekivanja radnog okruženja neprestano su sve veća. Dakle, transformacija u digitalno radno mjesto može rezultirati privlačenjem najkvalificiranijih zaposlenika ili onih koji su spremni za razvoj i inovacije. Mogućnost za rad na digitalnom radnom mjestu očito utječe na njihov interes i spremnost da duže ostanu u organizaciji.

Veće zadovoljstvo zaposlenika – motivacija zaposlenika i njihovo zadovoljstvo vrlo je važno za svaku organizaciju, jer ono izravno utječe na njihov cjelokupni učinak na tržištu i u društvu. Budući da mogu ponuditi dobro vođeno digitalno radno mjesto, ostavlja im prostor da više komuniciraju sa svojim kolegama, ciljanim skupinama, kao i da izraze svoje ideje i mišljenja što će ih više motivirati za rad kada se osjećaju cijenjenima. To također povećava njihovu razinu zadovoljstva jer mogu biti fleksibilniji kada rade na daljinu.

Poboljšano korisničko iskustvo – sretni zaposlenici najbolji su promotori rada organizacije. Ako pravo digitalno radno mjesto uspije ponuditi svojim zaposlenicima fleksibilnost u radnom vremenu, sastajati se s kupcima, biti dostupno kupcima po potrebi, a ne samo tijekom određenog radnog rasporeda, to stvarno pozitivno utječe na zadovoljstvo i iskustvo kupaca. Ako kupac čuje pozitivne povratne informacije od zaposlenika u organizaciji, razmotrit će ih kao dugoročnu opciju.

10.3. Rizici na digitalnom radnom mjestu

Iako je popis prednosti digitalnog radnog mjesta vrlo dugačak, važno je uzeti u obzir da napredak u tehnologiji također stvara prostor za potencijalne rizike u radnom okruženju. Kibernetički napadi su nešto što se može očekivati kada je riječ o digitalnoj transformaciji organizacije. Neki od glavnih rizika koje digitalno radno mjesto može doživjeti su sljedeći:

- Dijeljenje lozinki i uređaja;
- Povezivanje s nesigurnim Wi-Fi mrežama na radnim uređajima, otvarajući vrata potencijalnim hakerima;
- Dopuštanje drugima da rade na radnim uređajima, što može rezultirati krađom podataka;
- Pohranjivanje lozinki na zajedničkim radnim uređajima, zaobilaznje sigurnosnih protokola tvrtke.³⁵

Mnogi ih kupci i organizacije često spominju. Međutim, uvijek ih se može izbjeći i njima se upravlja učinkovitim strategijama koje organizacije mogu usvojiti u svom radu. Važno je da organizacija bude svjesna njihovog postojanja i potencijalne štete koju mogu prouzročiti, a zatim da poduzme najbolje mjere za pravilno upravljanje rizikom.

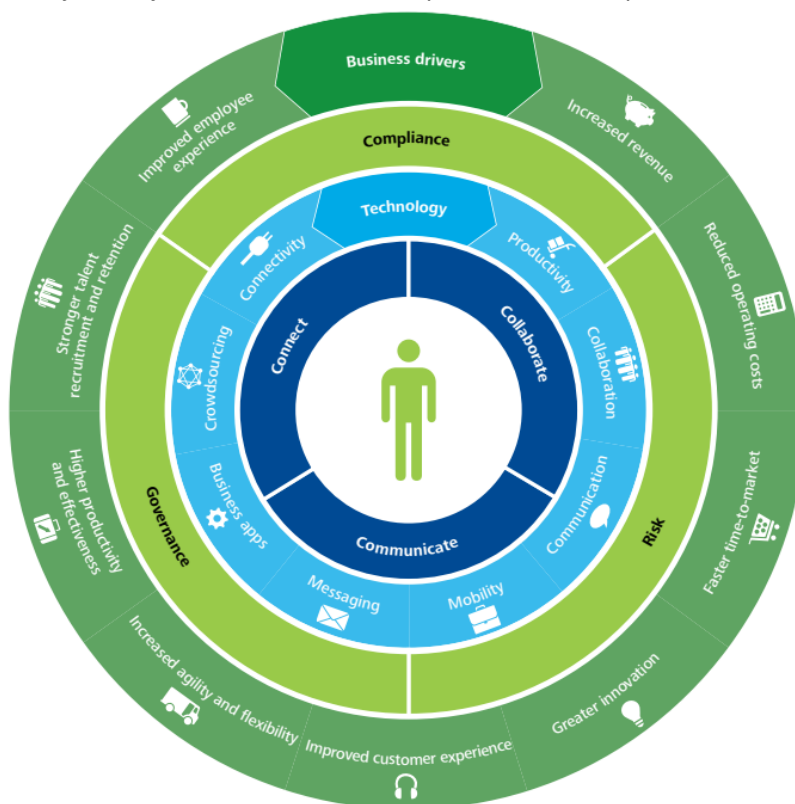
³⁵ Security boulevard, 2018, Is it safe? Realising the benefits for digital workplace? <https://securityboulevard.com/2018/09/is-it-safe-realizing-the-benefits-for-digital-workplace-transformations/>

10.4. Okvir digitalnog radnog mjesta

Ne postoje stroga pravila u dizajniranju digitalnog radnog mjesta za organizaciju. Organizacija može dizajnirati i razvijati radno mjesto u skladu sa svojim željama i potrebama. Međutim, uvijek se preporuča potražiti i sagledati postojeće primjere kako biste mogli vidjeti prednosti kvalitetnog upravljanja digitalnim radnim mjestom i istovremeno sami mogli učinkovito upravljati rizicima. Primjer okvira digitalnog radnog mjesta predstavlja Deloitte (n.d.), koji se sastoji od četiri sloja koji pokrivaju sljedeće komponente:

- Upotreba: Suradnja, komunikacija i povezivanje;
- Tehnološki: Digitalni alat;
- Kontrola: Upravljanje, rizik i usklađenost;
- Poslovni pokretači: mjerljiva poslovna vrijednost.³⁶

Slika u nastavku prikazuje detaljan okvir zasnovan na spomenutim komponentama i slojevima.





Slika 4: Okvir digitalnog radnog mjesta, Izvor: Deloitte - The digital workplace (n.d.)

Upotreba: pristup suradnji, komunikaciji i povezivanju

Kao što je naznačeno u prednostima digitalnog radnog mjesta, ako organizacija učinkovito upravlja tim radnim mjestom, mora puno ulagati i biti usmjerena na suradnju, komunikaciju i povezivanje kako bi povećala motivaciju zaposlenika te njihovu učinkovitost i produktivnost. Ovaj pristup omogućuje im da se bolje povežu jedni s drugima, s partnerima i kupcima, kao i dijeljenje ideja i informacija unutar organizacije. Sveukupno, to ima pozitivan utjecaj na poslovne odnose.

³⁶ Deloitte (n.d.), The digital workplace, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf



Tehnologija: digitalni alat

Tehnologija je ključni sloj koji stvara radno mjesto organizacije. To su svi izrađeni i kupljeni alati za funkcionalnost organizacije. Uključuje alate koji se koriste za komunikaciju, proizvodnju, pružanje usluga i druge srodne alate, ovisno o industriji u kojoj organizacija djeluje.

Kontrola: upravljanje, rizik i usklađenost

Sastavnice ovog sloja ključne su za uravnoteženo djelovanje organizacije u skladu s određenim pravilima i upravljanjem, uključujući upravljanje rizikom. Sadrži ključna načela podjele uloga i odgovornosti, osposobljavanje i podršku zaposlenicima, informacije o ključnim propisima digitalnog radnog mjesta u organizaciji, informacije o politikama i osposobljavanju, kao i modele strategije ublažavanja rizika.

Poslovni pokretači: mjerljiva poslovna vrijednost

Dio o prednostima digitalnog radnog mjesta ističe kako su povećanje prihoda i smanjeni operativni troškovi najveća vrijednost kada govorimo o učinkovitom digitalnom radnom mjestu. Poslovna vrijednost digitalnog radnog mjesta uključuje komponente optimizacije korisničkog iskustva, zadovoljstva i motivacije zaposlenika, kao i povećanje produktivnosti i učinkovitosti u radu organizacije.

11. Alati za prilagodbu Digitalnoj revoluciji

U prethodnim poglavljima, istaknut je značaj i utjecaj digitalne transformacije. Korištenje alata koji omogućuju učinkovitost digitalnog radnog mjesta jedna je od ključnih komponenti digitalnog radnog mjesta. U nastavku su predstavljeni brojni digitalni alati kojima se provodi digitalna transformacija organizacije.

Štoviše, alati su predstavljeni u određenoj kategoriji upotrebe koja je od ključne važnosti da organizacija postane digitalna, kao što su: Suradnički paketi, Alati za komunikaciju, Intranet platforme nove generacije, CRM alati, CMS alati, Cloud pohranjivanje, Alati za upravljanje projektima, Alati za upravljanje zapošljavanjem, Alati za digitalno računovodstvo i Alati za obračun plaća.³⁷

11.1. Suradnički paketi

Digitalna revolucija za rad svakako obuhvaća i suradničke pakete. Oni svim zaposlenicima i članovima organizacije nude različite pakete alata za suradnju timova. Neki od najčešće korištenih i najpopularnijih su paketi koje nude Google i Microsoft.

Google Workspace (poznat kao G Suite) - To je paket aplikacija i alata koji se koriste za suradničko radno okruženje. Uključuje Gmail, Dokumente, Disk, Kalendar, Meet, Prezentacije, Obrasce za izradu ankete i još mnogo toga.

Pogledajte: https://workspace.google.com/intl/en_ie/

Office 365 - Ovo je također niz alata za suradnju koje Microsoft nudi u sklopu Microsoftove linije proizvoda. Sadrži alate kao što su Word, Excel, Teams, Outlook, One-Drive i može mu se pristupiti putem interneta radi lakše suradnje i koordinacije među timovima.

Pogledajte: <https://www.office.com/>

11.2. Alati za komunikaciju

Proces komunikacije i metodologija utječu na cjelokupni rad unutar organizacije. S pravim digitalnim alatima za komunikaciju može se osigurati postojanje kanala koji omogućuju komunikacijsku liniju između ljudi te informiranje svih ljudi o napretku posla koji rade.

Slack je komunikacijska platforma, koja omogućuje novi način komunikacije s timom. Uključuje sobe za razgovor, prostor za projektne zadatke i praćenje, kao i praćenje zadataka i postignuća svakog člana tima zasebno te još mnogo toga.

Pogledajte: <https://slack.com/intl/en-al/>

Microsoft Teams - dio je paketa Office 365. Ova platforma nudi video pozive između članova tima, chat sobe, dijeljenje i pristup datotekama, nadgledanje i praćenje zadataka svakog člana tima, kreiranje zadataka i još mnogo toga.

Pogledajte: <https://www.microsoft.com/en/microsoft-teams/group-chat-software>

³⁷ LumApps (2021), Digital transformation tools, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

Skype - je komunikacijski alat koji nudi besplatne audio i video pozive, kao i pristupačne pozive putem interneta prema mobilnim telefonima. Omogućuje i grupne razgovore te video pozive s nekoliko osoba. Moguće je dijeljenje fotografija, datoteka i videozapisa u razgovorima.

Pogledajte: <https://www.skype.com/en/>

Zoom - je trenutno vodeća komunikacijska platforma za komunikaciju među timovima. Nudi video komunikaciju, chat usluge, kao i usluge za online edukacije te razvijanje društvenih odnosa na daljinu.

Pogledajte: <https://zoom.us/>

11.3. Intranet platforme nove generacije

Nove generacija intranet platformi vrlo su inovativne i omogućuju suradnju između zaposlenika. Prema LumApps (2021), nove moderne intranet platforme nude sljedeće usluge: integrirano upravljanje sadržajem (CMS), inteligentnu globalnu tražilicu, izvornu mobilnu aplikaciju, alat za socijalizaciju zaposlenika, potpuno prilagodljiv dizajn, višejezično sučelje, upravljanje i izdavanje dozvola, funkcionalnost komunikacije u stvarnom vremenu. Neke od najčešće korištenih intranet platformi navedene su u nastavku, no postoje i mnoge druge.

Intranet platform	Link to find the platform
LumApps	https://www.lumapps.com/
Jostle	https://jostle.me/
OnSemble	https://onsembleintranet.com/
Happeo	https://www.happeo.com/
IGLOO	https://www.igloosoftware.com/
UNILY	https://www.unily.com/
Simpplr	https://www.simpplr.com/
Claromentis	https://www.claromentis.com/
Interact	https://www.interact-intranet.com/

Tablica 2: Neke od najčešće korištenih intranet platformi

11.4. Customer Relationship Management (CRM) Alati

Učinkovit CRM sustav ima značajnu ulogu u položaju organizacije na tržištu. Zadovoljstvo kupaca proizvodom / uslugom zaista pomaže organizaciji da iste i zadrži. Istodobno, podržava buduće procese razumijevanja i rješavanja potreba kupaca te smanjuje vrijeme potrebno za prodajne procese. CRM sustav može se odabrati na temelju potreba i ciljeva koje je organizacija postavila. Neki od alata za razvoj tržišne strategije i učinkovito upravljanje odnosima s kupcima predstavljeni su u nastavku.

Salesforce – je cloud software tvrtka koja pruža usluge za sustav upravljanja odnosima s kupcima. Osim toga, nudi dodatne usluge za korisničku službu, analitiku, određene marketinške usluge, kao i razvoj aplikacija. Tvrtka je također pokrenula neprofitnu platformu kako bi podržala škole i nevladine organizacije kroz njihov utjecaj na društvo.

Pogledajte: Salesforce za poslovne organizacije <https://www.salesforce.com/> ; Salesforce za neprofitne organizacije: <https://www.salesforce.org/>

HubSpot je tvrtka koja se bavi marketinškim i prodajnim uslugama, sustavom upravljanja odnosima s kupcima i srodnim korisničkim uslugama. Također pruža podršku; uslugu metodologije i resursa koji pridonose uspješnosti organizacije.

Pogledajte:: <https://www.hubspot.com/>

Freshdesk – je također cloud tvrtka koja pruža usluge klijentima. Nudi razne mogućnosti i smatra se platformom jednostavnom za upotrebu. Kao i gore spomenute tvrtke, Freshdesk nudi CRM usluge i alate za podršku, uključujući; chat uživo, podršku društvenim mrežama i telefonskim kanalima.

Pogledajte:: <https://freshdesk.com/>

11.5. Content Management System (CMS) Alati

Digitalna revolucija nije moguća unutar organizacije bez softvera za kreiranje i upravljanje sadržajem. To se postiže pomoću CMS softvera i alata koji omogućuju organizaciji stvaranje i učinkovito upravljanje digitalnim sadržajem putem web stranica i / ili mobilnih aplikacija. Osim upravljanja sadržajem, tvrtke za pružanje usluga CMS-a pomažu organizacijama u stvaranju kreativne i atraktivne web stranice, jednostavne za rad i usmjeravanje kupaca itd. Neki od poznatih CMS alata koji ujedno služe i za upravljanje web sadržajem otvorenog koda jesu:

WordPress	https://wordpress.com/
Prestashop	https://www.prestashop.com/en
Drupal	http://www.drupal.com/

Tablica 3: Poznati CMS alati

Osim navedenih, postoji još alata koji se mogu koristiti za učinkovito upravljanje sadržajem i nude iste / slične usluge.

11.6. Cloud pohranjivanje

Pristup informacijama i razmjena istih sa svim članovima tima vrlo je važna u organizaciji, stoga posjedovanje sustava za međusobno pohranjivanje čini cijeli postupak mnogo lakšim i štedi vrijeme. Krizne situacije poput trenutne pandemije još više ističu važnost međusobnog pohranjivanja podataka i pohrane u cloudu jer je većina poslova prebačena online te se obavlja korištenjem mrežnih platformi. Pomoću pohrane u cloudu organizacije mogu stvarati, organizirati, pristupati datotekama i dijeliti informacije s cijelim timom. Radnici na sučelju, maloprodajni suradnici, putnici i mnoge druge vrste mobilnih radnika u

velikoj se mjeri oslanjaju na rješenja za pohranu u cloudu kako se ne bi ograničavali mogućnošću pristupa podacima u fizičkom uredu.³⁸

Neki od alata koji nude takve usluge prikazani su u donjoj tablici. Međutim, postoji više alata koji nude slične usluge - ovo su samo primjeri najčešćih.

Google Drive	https://drive.google.com/
OneDrive	https://onedrive.live.com/
DropBox	https://www.dropbox.com/

Tablica 4: Alati za Cloud pohranjivanje

Pri odabiru odgovarajuće pohrane u oblaku za organizaciju, važno je provjeriti integraciju GDPR-a (Opće uredbe o zaštiti podataka) unutar alata. Prema LumApps (2021), navedeni alati dokazali su da nude adekvatne sigurnosne mjere za cloud pohranjivanje.

11.7. Alati za upravljanje projektima

Upravljanje projektima u digitalnom radnom okruženju vrlo je važan aspekt. Uspješno vođenje projekta rezultat je dobrog rada, učinkovitosti i pravilnog upravljanja vremenom za izvršavanje zadataka. Alate za upravljanje projektima koriste članovi tima za stvaranje mapa projekta, dodavanje i praćenje zadataka unutar projekta, međusobno dodjeljivanje radnih zadataka, stvaranje i praćenje obavijesti o vremenskom slijedu i rokovima projekta itd..

Da bi se povećala učinkovitost alata za upravljanje projektima, mogu se postaviti upozorenja ili obavijesti putem e-pošte kad god se promijeni status projekta, član tima izvrši zadatak ili se zatraži pomoć. Dijeljenje dokumenata unutar alata omogućuje nam rješavanje složenih radnji i zadataka s nekoliko ljudi u istom trenu, bez potrebe da prolazimo kroz naš poštanski sandučić ili organiziramo duge sastanke.³⁹

U nastavku su predstavljeni neki od najpopularnijih alata za upravljanje projektima koji nude navedene usluge i pogodnosti, te mnoge druge korisne usluge.

Jira	https://jira.atlassian.com/
Trello	https://trello.com/en
Monday	https://monday.com/
Asana	https://asana.com/

Tablica 5: Alati za upravljanje projektima – primjeri

Iako ponuđene usluge iz određenih alata mogu biti slične ili iste, važno je odabrati onu koja bolje odgovara potrebama i jednostavnija je za korištenje članovima tima.

³⁸ LumApps (2021), Digital transformation tools, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

³⁹ LumApps (2021), Digital transformation tools, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

11.8. Alati za upravljanje zapošljavanjem

Alati za zapošljavanje kao još je jedan važan element u organizaciji, koriste se za upravljanje procesom zapošljavanja i razmjenu informacija između članova tima te onih koji su zaduženi za zapošljavanje. Upravljanje zapošljavanjem faktor je koji dovodi nove zaposlenike i potencijalne donositelje promjena u organizaciju, što utječe na dugoročni radni učinak.

Alati za upravljanje zapošljavanjem pomažu ovom procesu nudeći usluge razmjene životopisa kandidata, razmjene povratnih informacija s intervjuja, kao i komunikaciju i donošenje konačne odluke u suradnji s ostalim članovima tima. Najpopularniji alati za upravljanje zapošljavanjem su:

TalentSoft - je vodeća europska tvrtka u zapošljavanju i upravljanju zaposlenicima. Njihov softver nudi usluge u procesu zapošljavanja, učinkovitosti i edukacijama, praćenje karijera i kompenzacija.

Pogledajte: <https://www.talentsoft.com/>

SmartRecruiters – je web-platforma koja nudi usluge zapošljavanja koje uključuju praćenje aplikacija i sve relevantne potrebe zapošljavanja. Štoviše, nudi programe podrške poput obuke i podrške u upravljanju zapošljavanjem kako bi se organizacijama pomoglo da postignu svoje ciljeve na ovom polju.

Pogledajte: <https://www.smartrecruiters.com/>

11.9. Alati za digitalno računovodstvo

Računovodstvo je vrlo važan element u organizaciji i zahtijeva puno strpljenja te pažljivog i detaljnog rada odgovornih u ovom odjelu. Prema LumApps (2021), ne čudi što se računovodstvo često smatra zamornim i dugotrajnim, ali je također jedan od najvažnijih dijelova svake organizacije za učinkovitost, sigurnost i točnost. Ulaganje u digitalne alate i mogućnosti financijskog i računovodstvenog tima može pomoći u ubrzavanju procesa, ublažavanju rizika te uštedi novca.⁴⁰

Mnogo je korisnih alata koji pomažu organizacijama da vode svoje računovodstvo. Međutim, tablica u nastavku prikazuje neke od tvrtki i organizacija koje se najčešće koriste i rangiraju.

Sage	https://www.sage.com/en-gb/accounting-software/
NetSuite	https://www.netsuite.com/portal/home.shtml
SAP ERP	https://www.sap.com/products/enterprise-management-erp.html

Tablica 6: Alati za digitalno računovodstvo

Važno je da organizacije imaju odgovornu i kompetentnu osobu koja se bavi računovodstvom. Gore navedeni alati definitivno mogu osigurati učinkovito upravljanje računovodstvenim uslugama, ali organizacija mora odabrati najbolju opciju koja njima odgovara i koju računovođa vidi kao pravi i najprikladniji izbor za rad.

⁴⁰ LumApps (2021), Digital transformation tools, <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>

11.10. Alati za obračun plaća

Posljednja kategorija digitalnih alata za transformaciju na digitalnom radnom mjestu su alati za obračun plaća. Taj dio mora biti vrlo precizno odrađen unutar organizacije, a istovremeno oduzima mnogo vremena te zahtijeva opetovane radnje. Međutim, ako imate odgovarajući sustav upravljanja i alate, posao postaje puno lakši, organiziraniji, manje dugotrajan, manje stresan za odgovornog zaposlenika / odjel, kao i učinkovitiji i profesionalniji.

Alati za obračun plaća bave se razvojem zaposlenika, radnim vremenom, korištenjem slobodnih dana u skladu s ugovorom, naknadama, izostancima itd. Kada se koristi alat za obračun plaća, svim tim uslugama i zadacima upravlja digitalni alat, a ne ručni rad koji zahtijeva rad i energiju jednog ili više ljudi. U tablici u nastavku navedena su tri najčešće korištena alata za obračun plaća koji pružaju ove usluge i još mnogo toga.

Payfit	https://payfit.com/en/
Workday	https://www.workday.com/
Figgo	https://www.figgo-hr.com/

Tablica 7: Alati za upravljanje plaćama

12. Kako pokrenuti socijalno poduzeće (Lean Start-up metoda i digitalna strategija)

Stara formula za pokretanje poduzeća uglavnom se sastojala od pisanja poslovnog plana, predstavljanja ideje potencijalnim investitorima, traženja različitih izvora financiranja, pronalaska tima za rad, dizajniranja i lansiranja proizvoda / usluge i početka fokusiranja na prodaju kao ključnog elementa. U posljednje vrijeme, sa svjetskim promjenama u ekonomiji i percepciji poduzetničkog koncepta, promijenila se i formula ili metode pokretanja poduzeća donoseći nove pristupe koji nisu kao ranije vrlo rizični za novoosnovana poduzeća. Prema Harvard Business Review (nd), „lean start-up“ metodologija je novi pristup za start-up poduzeća i favorizira eksperimentiranje nad razrađenim planiranjem, povratne informacije kupaca nad intuicijom i iterativni dizajn u odnosu na tradicionalni inkrementalni.⁴¹

Sljedeći aspekt novog doba poduzetništva koji je obrađen u prethodnim poglavljima je digitalna revolucija i prilagodba na digitalno radno mjesto. To je prilično važan čimbenik za start-up poduzeća, jer im omogućuje usvajanje i prilagodbu digitalizaciji od početnih faza njihova rada, ili čak pokretanje svog poduzeća usvajanjem digitalne strategije u prvom redu. Stoga će ovo poglavlje poslužiti kao polazna točka za iznošenje koncepata i metodologije, kao i korak-po-korak kroz dvije inovativne metoda koje se koriste za pokretanje socijalnog poduzeća:

- lean start-up metoda – koja će poslužiti kao početna točka pri generiranju ideja i start-up metodologiji
- digitalna strategija – koja se sastoji od detaljnih smjernica o digitalnoj transformaciji za svako socijalno poduzeće koje želi ostvariti prednosti usvajanja digitalnog radnog mjesta

12.1. Lean Start-Up metoda

Lean Start-Up metodu uveo je 2011. Eric Ries u knjizi „The Lean Startup“. U knjizi je metodu definirao kao instituciju ljudi organiziranih kako bi izradili novi proizvod ili uslugu u nevjerovatno neizvjesnim okolnostima. Nadalje, Investopedia (2019) naglašava da je lean start-up primjer da danas potrošači diktiraju koja vrsta proizvoda će se nuditi na tržištima, umjesto da tržišta diktiraju potrošačima.⁴²

Metodologija lean start-up temelji se na pet ključnih principa:

Poduzetnici su posvuda

Lean start-up može se primijeniti svugdje, sve dok imamo start-up. Primjenjivanje lean metode ne ovisi o veličini start-upa i ne znači da je uredski prostor nužan. Sve ovisi o spremnosti poduzetnika i njegovim / njezinim vještinama i kompetencijama, te posvećenom vremenu i posjedovanju resursa.

Poduzetništvo je upravljanje

Slično funkcionalnosti bilo koje druge organizacije ili institucije, start-up poduzeću treba odgovarajuće upravljanje od strane poduzetnika. Međutim, upravljanje u ovoj metodologiji ne temelji se na starom tradicionalnom poduzetničkom upravljanju. Ono naravno sadrži strukturirani i organizirani rad zasnovan

⁴¹ HBR (n.d.), Why the Lean-up changes everything, <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

⁴² Investopedia (2019), Lean Startup, <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp#:~:text=A%20lean%20startup%20is%20a,as%20the%20product%20is%20launched.>

na određenim pravila i smjernicama, kao i pravilnike, međutim, svoje upravljanje ne temelji na protokolu ili strogim politikama kao što to imaju razvijena poduzeća.

Provjereno učenje

Prema Riesu (2011.), start-up poduzeća ne rade kako bi izrađivala proizvode, zarađivala ili služila kupcima. Ona postoje kako bi naučila kako izgraditi održivo poslovanje. Ova se teorija može znanstveno potvrditi izvođenjem eksperimenata koji nam omogućuju testiranje svakog elementa naše vizije.⁴³

Inovativno računovodstvo

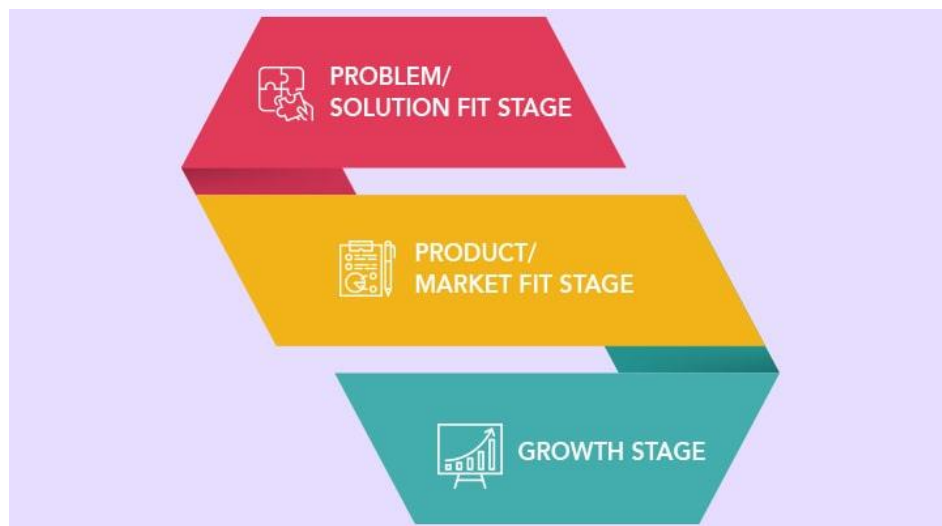
Inovativno računovodstvo je drugo načelo prema ovoj metodologiji. Usredotočeno je na postavljanje i praćenje prekretnica, praćenje napretka te se na temelju njih postavljaju prioritete u radu. U osnovi ovo načelo tjera poduzetnika na odgovornost i usredotočenost na prioritete koji dolaze uz rad socijalnog poduzeća.

Gradi-mjeri-uči

Temeljna aktivnost start-upa je pretvoriti ideje u proizvode, izmjeriti kako kupci reagiraju, a zatim naučiti trebaju li se okretati ili ustrajati. Svi uspješni procesi trebaju biti usmjereni na ubrzanje te povratne sprege.⁴⁴

12.1.1. Faze Lean Start-up metodologije

Kao što se moglo primijetiti po načelima ove metodologije, glavna ideja lean start-upa je koristiti ispravno rezultate istraživanja, istražiti i izbjeći potencijalne prepreke koje mogu negativno utjecati na početne procese. Općenito, ova metoda sugerira da, iako se svaki start-up razlikuje od drugog, postoje tri glavne faze koje će svaki od njih morati proći. Te faze su prikazane u nastavku na slici, a obrađene su nakon toga.



Slika 1: Tri faze Lean start-up metode, Izvor: Peerbits (n.d.) <https://www.peerbits.com/blog/everything-you-need-know-about-lean-startup-methodology.html>

⁴³ The Lean Start up (2011), Principles, <http://theleanstartup.com/principles>

⁴⁴ The Lean Startup (2011), Principles, <http://theleanstartup.com/principles>

Faza problem/ rješenje

Prva se faza sastoji od nekoliko ispitivanja i analize problema te potencijalnih rješenja. To je dio kada poduzetnik kombinira informacije, analizira ih i mora donijeti odluku isplati li se problem rješavati ili ne i jesu li potencijalna rješenja primjenjiva na tom određenom tržištu / društvu ili ne. Ako je odgovor da, tada se postupak nastavlja dalje provođenjem načela Gradi-Mjeri-Nauči i ostala četiri načela lean start-up metodologije.

Faza prilagođavanja proizvod / tržište

Faza prilagođavanja proizvoda / tržišta započinje ispitivanjem tržišta i kupca kroz testiranje nekoliko metoda prodaje i nadgledanjem istih. Testiranjem različitih metoda, praćenjem i promišljanjem o njihovoj upotrebi, poduzetnik donosi prostor za odluku o odabranoj metodi koja bi bila djelotvorna i učinkovita kako za kupca tako i za napredak poduzeća.

Faza rasta

Treća faza sastoji se od marketinških i prodajnih procesa te strategija koje se koriste za poslovni rast. To rezultira napretkom poduzeća u upravljanju odnosima s kupcima, financijskom stabilnošću, sakupljanjem i promišljanjem o povratnim informacijama, kao i utjecajem na dugoročnu upotrebu ispravne / pogrešne marketinške strategije za prodaju i kupce.

12.2. Digitalna strategija


Prema Entrepreneur (2017), konceptu digitalne strategije često se ne pridaje dovoljna pažnja prilikom izgradnje i pokretanja start-upa. Važno je razumjeti da je digitalna strategija, za razliku od digitalnog marketinga, temelj koji tvrtke moraju stvoriti kako bi digitalizirale svoj brend, usluge ili proizvod. Digitalna strategija definira djelovanje poduzeća kroz digitalnu transformaciju, uključujući i ciljeve iz te perspektive. U prethodnom poglavlju obuhvaćen je čitav proces i kategorije alata i sustava potrebnih za digitalizaciju poduzeća, kao i pomoć poduzeću da se transformira u digitalno radno mjesto.

Koncept digitalne strategije temelji se na četiri ključna elementa, a to su:

Odabir vođe — Ključni aspekt je odabir prave osobe koja će razvijati i biti odgovorna za digitalnu strategiju. Iako neka poduzeća obično odaberu predsjednika uprave kao vođu digitalne strategije, neki od njih pametno biraju uzimajući u obzir vještine i kompetencije potencijalnog lidera u području digitalne strategije.

Napad vs. obrana — ovaj je element digitalne strategije usredotočen na prepoznavanje prijetnji i prilika u digitalnom svijetu te svoju poziciju s obzirom na to. Uz pravilno provođenje identifikacije, uspoređuje se i testira snažna pozicija poduzeća kroz te prijetnje i prilike. Pristup je napad protiv obrane kako bi poduzeće ostalo održivo i u dobrom položaju kroz digitalno poslovanje.

Mjerljivi pristup — ovaj je element povezan s usvajanjem i prilagodbom poduzeća digitalnom svijetu. To pokazuje da bi poduzeće trebalo biti svjesno i odražavati trenutni digitalni položaj kako bi moglo uspješno usvojiti inicijative kompatibilne s usvojenom razinom digitalizacije. Ponekad, kad vide potencijal na tržištu i / ili društvu za projekt, poduzećima može biti prilično primamljivo pokrenuti ga, ali njihova digitalna strategija nije na razini za takvu vrstu projekta. Ako se takav slučaj dogodi, poduzeća mogu doživjeti određenu štetu u svojoj profesionalnoj reputaciji i neće biti u mogućnosti uspješno razviti i zaključiti projekt.



Budući položaj — element budućeg položaja donosi vizionarski pristup položaju poduzeća u digitalnoj transformaciji. Ovaj se element temelji na stalnim promjenama i prilagodbi novoj tehnologiji te zadovoljavanju potreba kupaca unutar digitalnog radnog mjesta. Stoga je za poduzeće važno imati vizionarsku digitalnu strategiju kako bi se lako prilagodilo i ostalo u konkurentskoj poziciji.

12.2.1. 10 koraka za izgradnju učinkovite digitalne strategije

Kad start-up započne graditi učinkovitu digitalnu strategiju, postupak bi u početku trebao obuhvaćati ključne zajedničke elemente digitalne strategije opisane ranije. Zatim započinje postupak razvoja digitalne strategije korak po korak. Učinkovita metoda koju je Rum (2016) uveo slijedi deset koraka koji uključuju početni dio procjene potreba do pristupa planiranju i mjerenju za učinkovitu izgradnju strategije. Pristup od 10 koraka razrađen je u nastavku.

1. Definiranje „Zašto?“

Ovo je prvi korak koji naglašava važnost promišljanja o razlogu „Zašto?“ start-up postoji. Temelji se na metodologiji Simona Sineka „Počni sa zašto“, koja naglašava činjenicu da važnost pokretanja i postojanja poslovanja nije u proizvodu / usluzi koji se nude na tržištu, već u autentičnosti start-upa, društvenom angažmanu i rješenju koje nudi društvu. Socijalna poduzeća funkcioniraju baveći se socijalnim potrebama i koristeći svoju dobit za promjene na bolje u društvu, stoga ovaj jedinstveni aspekt mora biti istaknut prilikom pokretanja ovog procesa.

2. Stvaranje vlastite priče o brendu

Vrlo važan korak prema digitalnoj strategiji je i to da brend sadrži određeno obećanje. Kada žele biti uspješni u digitalnom poslovanju, početnici bi se trebali usredotočiti na priču o brendu koja privlači ljude i zbog koje će im biti važni, kao i na nešto što razlikuje poduzeće od ostalih - prijedlog Vrijednosti koju donosi.

3. Definiranje ciljeva

Sljedeći je korak definiranje ciljeva koje start-up želi postići digitalnom strategijom. Ovdje je vrlo važan aspekt uporabe SMART načina definiranja ciljeva - specifičnih, mjerljivih, dostižnih, relevantnih i vremenski ograničenih.

4. Definiranje ciljane publike

Ako želimo ispričati priču koju će naša publika razumjeti, prvo moramo znati tko je naša publika da bismo je i sami razumjeli. Trebali bismo težiti stvaranju 3-4 osobe na temelju vrsta ljudi koje privlačimo i koje želimo ciljati. Kompletna osoba sadržavat će pozadinu osobe, njenu karijeru, vrijednosti, ciljeve, rezerve i tendencije donošenja odluka.⁴⁵

5. Izrada karte putovanja

Kada se ciljane skupine identificiraju i razviju, sljedeći je korak stvaranje mape putovanja koja analizira ponašanje i navike te publike te ih koristi za pronalaženje kanala koji dopiru do nje. Važno je razviti detaljnu mapu putovanja kako bi se izgradio personalizirani način približavanja ciljanoj publici, a strategija mogla razvijati na način koji udovoljava potrebama i očekivanjima iste.

⁴⁵ Rum (2016), 10 steps to building an effective digital strategy, <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy>



6. Prepoznavanje ključnih kanala

Sljedeći korak nakon izrade mape putovanja je prepoznavanje i razvoj kanala za ciljanu publiku. Utjecaj društvenih medija danas je vrlo značajan u digitalnom svijetu. Međutim, svako poduzeće treba koristiti platforme i alate koje koristi ciljana skupina kako ne bi trošilo napore i ulagalo u nedostupne platforme.

7. Razvoj strategije sadržaja

Nakon što je identificiralo kanale i ciljanu publiku, poduzeće može nastaviti s razvojem strategije kreiranja sadržaja temeljenoj na informacijama prikupljenim u prethodnim koracima. Sadržaj se razvija na temelju preferencija, kako bi se ciljanu publiku dodatno privuklo i pružile usluge prilagođene njima.

8. Izrada kalendara sadržaja

Kalendar sadržaja vrlo je važan u digitalnoj strategiji. Izrada kalendara sadržaja trebala bi sadržavati korisne informacije i procese, počevši od stvaranja proizvoda / usluge, rokova, do velikih događaja u toj određenoj industriji. U ovom koraku mogu biti korisni alati za upravljanje projektima koji pružaju mogućnosti praćenja svakog dijela sadržaja.

9. Planiranje naših resursa

Učinkovita digitalna strategija vrlo je pouzdana u planiranju resursa, uključujući i ljudske resurse. Važno je da na ovom koraku poduzetnik ili izabrani vođa digitalne strategije ima jasan prikaz financija, vremenski okvir strategije i uključene ljude. Tada bi postupak planiranja resursa trebao biti pošten i učinkovito planiran kako bi se osiguralo zadovoljstvo svakog člana i postigli ciljevi postavljeni u digitalnoj strategiji.

10. Jednostavno mjerenje

Posljednji korak razvoja digitalne strategije usredotočen je na mjerenje rezultata i brojeva svakog prethodnog koraka. Sugerira da mjerenje treba biti dio svakog koraka po završetku, kako bi se moglo nastaviti sa sljedećim korakom i uspješno razvijati strategiju. Nadalje, pokazuje važnost veze između svakog koraka i utjecaja koji svaki završetak koraka ima na drugi.

13. Prikupljanje sredstava za pokretanje socijalnog poduzetništva

Prikupljanje sredstava smatra se jednim od najtežih procesa u praksi. Iako nije lako razviti strategiju prikupljanja sredstava za pokretanje socijalnog poduzeća, postupak njezine provedbe još je teži. Za socijalna poduzeća postupak je malo složeniji jer svoju dobit ne koriste za vlastite koristi, već za socijalne svrhe, što dovodi do pro-aktivnijeg pristupa prikupljanju sredstava i sposobnosti da pronađu ravnotežu u pokrivanju operativnih troškova i doprinosu potrebama društva. Stoga se metodologija socijalnog poduzeća razlikuje od ostalih poduzeća kada je u pitanju prikupljanje sredstava. Iako postoje poteškoće u pokušaju objašnjavanja potencijalnim ulagačima općenite ideje koja stoji iza rada socijalnog poduzeća i socijalnog utjecaja zbog tradicionalnog načina poslovanja, ipak podrška dolazi od ulagača koji su počeli više upoznavati koncept socijalnog poduzetništva. Stoga se znanje i svijest o start-up socijalnim poduzećima širi i danas investitori izražavaju svoj interes i volju da doprinesu prikupljanju sredstava za ova nova poduzeća kao način da ostanu povezani sa društvom i doprinesu pozitivnim socijalnim utjecajima.

Zašto, Kako i Gdje

Osim izazova i mogućnosti s kojima se mogu nositi start-upovi iz socijalnog poduzetništva, postupak prikupljanja sredstava vrlo je važno planirati, razvijati i imati proaktivnu metodologiju kako bi mogli uspješno funkcionirati. Kako bi to uspjeli, postoje tri osnovna elementa prikupljanja sredstava za socijalno poduzeće koje je uvela škola za socijalne poduzetnike Australija (n.d.)⁴⁶:

Zašto – Važno je prvo razumjeti razlog „Zašto?“ potreba za prikupljanjem sredstava postoji. Ovo pitanje može iznijeti misiju i viziju koju poduzeće ima i socijalne potrebe kojima se bavi, kao i koristi koje ciljane skupine i društvo mogu dobiti prikupljenim sredstvima.

Kako – ovaj se element usredotočuje na unutarnji aspekt poduzeća, pobliže proučavajući upotrebu iskustva, kvalifikacija, znanja, kombinirajući ih i pronalazeći načine za postupak prikupljanja sredstava.

Gdje – kada se definiraju „Zašto“ i „Kako“, sljedeći element je „Gdje“ pronaći potencijalne interesne skupine i partnere koji će vjerovati u ideju i doprinijeti rješavanju socijalnih problema kroz to poduzeće.


Kada čitav tim identificira i prepozna ove tri osnove, start-up može nastaviti dalje s detaljnom strategijom prikupljanja sredstava i akcijskim planom.

13.1 Prikupljanje sredstava kao početni korak prema uspostavljanju start-upa

Kada se donese odluka o osnivanju start-upa, fokus socijalnog poduzetnika usmjeren je na pretvaranje ideje u priliku. Uz interne zadatke i procese, prikupljanje sredstava jedan je od početnih koraka za osnivanje novih poduzeća. Da bi se započeo ovaj postupak, potrebno je uzeti u obzir tri spomenute osnove. Međutim, postupak prikupljanja sredstava za pokretanje socijalnih poduzeća ne ovisi samo o općenito postojećim metodama i oblicima za stvaranje sredstava, već je važno imati na umu i neke određene dodatne točke. Imajući u vidu koncept socijalnih poduzeća, polazište za prikupljanje sredstava za osnivanje je razmatranje sljedećeg:

Prikupljanje sredstava u socijalnim poduzećima važno je za odnose – dok je prikupljanje sredstava zamišljeno kao postupak stvaranja prihoda za određeni projekt ili inicijativu, u start-up socijalnim

⁴⁶ School for Social Entrepreneurs Australia (n.d.) - A guide to Fundraising, https://static1.squarespace.com/static/572be68b4c2f85218304c6a6/t/595227deebbd1ae9dcd81365/1498556407064/SSE_A-Guide_To-Fundraising.pdf



poduzećima to bi se trebalo smatrati prilikom za stvaranje dugoročnih odnosa. Ako određene institucije ili pojedinci sada prepoznaju razlog za pokretanje poduzeća, trebalo bi ih zadržati i za kasnije faze.

Jedna priča tri statistike – važno je prilikom predstavljanja ideje o start-upu potencijalnom ulagaču prikazati inspirativnu priču zbog koje će dijeliti sličan entuzijizam i uvjerenje. Međutim, svaka priča mora biti popraćena s tri statistike koje podupiru razlog osnivanja poduzeća. Za socijalna poduzeća treba navesti kako njegovo postojanje doprinosi dobrobiti zajednice, čijim se potrebama obraća ili osigurava potporu.

Pravilo 8: 4: 1 – pokretanje socijalnog poduzeća nije lak proces. Iako su opće pripreme za predstavljanje ideja neizbježne, socijalni poduzetnik također treba imati na umu da naponi neće uvijek biti uspješni. Ovdje se ne radi o nedostatku vještina prezentacije ili konceptualizaciji ideje, već o upoznavanju pravih ljudi koji dijele sličnu viziju sa socijalnim poduzetnikom / pokretačem ideje. Dakle, ovo su slučajevi kada vrijedi pravilo 8: 4: 1. Ovo pravilo pokazuje da će u praksi, susret s 8 potencijalnih ulagača, poduzetniku donijeti 4 ulagača koji pokazuju interes za podršku start up poduzećima, a na kraju će imati 1 pristašu tog razloga za osnivanje poduzeća

Važnost prijedloga vrijednosti (jedinственост) – kako se broj osnovanih socijalnih poduzeća svakim danom povećava, važnost jedinstvenog prijedloga vrijednosti od ključne je važnosti u početnom procesu prikupljanja sredstava. Važno je da socijalni poduzetnik istakne ono što njegovu / njezinu ideju čini jedinstvenom i drugačijom od ostalih već postojećih socijalnih poduzeća.

13.2 Strategija prikupljanja sredstava - trajni proces za pokretanje socijalnih poduzeća

Strategija prikupljanja sredstava za socijalno poduzetništvo može biti vrlo lukav proces, ali mora biti detaljan i podržavati akcijski plan u provedbi. Prema The Commons (n.d.), postoji osam ključnih koraka u dizajniranju strategije prikupljanja sredstava:

Korak 1: Određivanje koordinatora za prikupljanje sredstava

Da bi započeo cijeli strateški proces prikupljanja sredstava, neophodno je imenovati jednu osobu kao koordinatora cjelokupnog strateškog razvoja prikupljanja sredstava. Čak i ako je u postupak uključeno nekoliko članova, kontrolu bi trebala obavljati jedna dodijeljena osoba.


Korak 2: Postavljanje naših parametara

Ovaj korak uključuje promišljanje o idejama sa svim članovima tima i onima koji će biti izravno uključeni u strategiju prikupljanja sredstava. Važno je identificirati parametre za strategiju prikupljanja sredstava, a to se može postići rješavanjem sljedećih točaka:

- Definiranjem naših ciljeva. Što se želimo postići?
- Istraživanje prošlih aktivnosti prikupljanja sredstava - što je uspjelo? I jednako važno, što nije?
- Otkrivanje tko su naši prijatelji i potencijalni prijatelji te tko je voljan podržati našu organizaciju - tvrtke, vladine službe, pojedinci, obitelji, filantropske fondacije i zaklade.⁴⁷

Korak 3: Utvrđivanje metoda prikupljanja sredstava

⁴⁷ The Commons (n.d.), Fundraising strategy and planning, https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCQiAyJOBbDCARIsAJG2h5e9FOlekbnmr3rEMU5RZJJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALw_wcB



Mnogo je metoda koje se mogu koristiti za prikupljanje sredstava za pokretanje socijalnog poduzeća. U ovom je koraku važno provjeriti i utvrditi koje metode poduzeće želi uključiti u strategiju i planiranje prikupljanja sredstava. U nastavku su predstavljeni najpoznatiji oblici i metode prikupljanja sredstava, uključujući njihove specifične karakteristike kada je riječ o financiranju.

- **Potpore** - imaju određeni cilj koji se želi postići određenim pozivom za dodjelu bespovratnih sredstava i traže određene institucije koje svojim osmišljenim aktivnostima i projektima daju svoj doprinos tim ciljevima.
- **Donacije** – su osmišljene na način da također podržavaju određene ideje i projekte, ali ne i određenu organizaciju, iako to nije tako u svim slučajevima.
- **Crowdfunding** – uključuje podršku ljudi koji žele biti upućeni kako pristupiti njihovoj mreži i podržati socijalno poduzeće.
- **Članstvo / Alumni** - ovo je metoda prikupljanja sredstava koja se mora temeljiti na pristupu „daj i uzmi“. Ljudi koji postaju i plaćaju određeno članstvo, žele nešto zauzvrat - čak i ako su to informacije, znanje, mogućnosti za razvoj karijere itd..
- **Eventi** – ovo je oblik prikupljanja sredstava gdje ljudi daju novac za određeni događaj, a ne posebno za potporu svrhe socijalnog poduzeća.
- **Prodaja / ostvareni prihod** – socijalna poduzeća mogu ponuditi određeni proizvod ili uslugu koji mogu lansirati u prodaji i tako zaraditi prihod koji podupire njihove financije.
- **Zajednica i poslovno partnerstvo (sponzorstva)**– ovo je još jedna metoda prikupljanja sredstava u kojoj tvrtke podržavaju određene ciljeve ili projekte kako bi se vidio njihov doprinos s gledišta socijalnog aspekta i poboljšale svoj ugled u društvu i na tržištu.

Korak 4: Dovođenje sustava u red

Socijalno poduzeće trebalo bi biti sposobno za funkcionalan sustav davanja i primanja sredstava, praćenje svih prihoda i rezultata, kao i dokumentacije, administracije i transparentnosti u pogledu korištenja javnih sredstava. Te bi se stvari trebale riješiti u ovoj fazi kako bi se kasnije izbjegle komplikacije.

Korak 5: Pokretanje

Ovaj korak uključuje poticaj za početak male akcije koja ne troši puno energije i napora, ali se ipak smatra fazom testiranja kako bi se vidjela reaktivnost i provjerile buduće mogućnosti.

Korak 6: Nadziranje


Strategiju prikupljanja sredstava trebalo bi često nadzirati, mijenjati i poboljšavati, jer ne može vrijediti nekoliko godina zbog promjena na tržištu, društvu, promjenama metoda prikupljanja sredstava, i tako dalje. Stoga je važno povremeno provjeriti i pratiti napredak i vidjeti potencijal za promjene i poboljšanja.

Korak 7: Zahvalnost

Uvažavanje i održavanje dobrih odnosa s onima koji podržavaju naše poduzeće i projekte ključni su u socijalnim poduzećima, posebno u krugu prikupljanja sredstava. Stoga bi u strategiji prikupljanja sredstava trebalo jasno i detaljno naglasiti poruke zahvalnosti ili drugi način zahvaljivanja strankama.

Korak 8: Pregled

Važno je da krajem svake godine koordinator prikupljanja sredstava i voditelj okupe cijeli tim kako bi razmotrili i pregledali rezultate prikupljanja sredstava, pronašli prostor za moguća poboljšanja i razmislili



o stvarima koje bi mogle poći po zlu. Nakon toga trebalo bi organizirati proslavu za sve članova tima, ali i pozvati sve interesne skupine te podupirače start-upa.

13.2.1. Što je sljedeće? Akcijski plan za prikupljanje sredstava - sedam koraka do uspjeha

Kada se strategija prikupljanja sredstava dovrši, socijalno poduzeće mora izraditi akcijski plan koji će omogućiti realizaciju strategije. Prema The Commons (n.d.), akcijski plan prikupljanja sredstava sastoji se od sedam koraka koji doprinose uspjehu prikupljanja sredstava i zahtjevaju punu pažnju prilikom provedbe plana:

1. Postavljanje cilja

Prvi korak je postavljanje cilja koliko novca poduzeće želi sakupiti ovim planom. Važno je biti realan i znati kapacitete tima i poduzeća.

2. Izrada plana

Sada dolazi do određivanja radnji koje treba poduzeti. Ovdje plan uključuje broj posjeta, metodu određenih kampanja, odabranu vrstu prikupljanja sredstava itd. Koordinator i tim trebali bi osobito obratiti pozornost na ovaj korak, jer on utječe na završetak sljedećih koraka i procesa.

3. Identificiranje igrača

Kada se razvijaju metode i akcijski plan, koordinator bi trebao identificirati ključne članove koji će preuzeti zadatke prikupljanja sredstava. Te bi uloge trebale biti definirane u skladu s vještinama i kompetencijama koje posjeduju svi članovi tima.

4. Određivanje potrebnog vremena

U ovom koraku akcijski plan mora biti postavljen u vremenski okvir za izvršavanje zadataka. Važno je da svaki zadatak ima rok i da je vremenski planiran. Također je važno da tim realizira vrijeme potrebno za izvršenje zadatka kako bi se izbjegle potencijalne pogreške i ne bi utjecalo na rad ostalih članova tima.

5. Postavljanje rokova i provjera napretka



Ovaj korak korelira s prethodnim. Nakon određivanja vremena za izvršenje zadataka, važno je ispisati ključne datume i rokove. Oni koji se približavaju, trebaju biti označeni crvenom bojom. Koordinator mora biti svjestan da se niti jedan raspored neće strogo provoditi i omogućiti timu fleksibilnost od nekoliko dana odgode, ali to ne prikazivati kao dio rokova i planiranja. Također, koordinator i tim bi često trebali provjeravati napredak vezan uz rokove i vremenski raspored.

6. Procjena resursa

Svaka planirana akcija trebala bi biti u skladu s raspoloživim resursima koje poduzeće posjeduje. Važno je da s vremena na vrijeme tim provjeri postoje li potrebe za dodatnim resursima, poput angažiranja većeg broja ljudi, više financijskih sredstava za izvršavanje zadataka ili vanjske stručnosti. Također je važno vremenski identificirati i planirati resurse kako ne bi negativno utjecali na cijeli plan.

7. Završna procjena

Važno se osigurati da je koordinator uključio ne samo postepeno praćenje napretka, već i dodatak za temeljitu završnu procjenu. Jesmo li postigli svoje ciljeve u vremenu, troškovima i ishodima? Koje su lekcije



naučene? Važni su i kvalitativni ciljevi. Kako ćemo odlučiti je li posao dobro obavljen? Važno je postaviti smjernice ili kriterije prije nego što započnete i biti dovoljno fleksibilni da primijetite što se još dogodilo što treba ubrojiti u pluseve ili minuse kampanje.⁴⁸

Kada su svi koraci završeni i kada se odradi postupak prikupljanja sredstava, članovi tima trebali bi se okupiti i procijeniti cjelokupni postupak te tražiti elemente za poboljšanje plana prikupljanja sredstava za sljedeću godinu.



⁴⁸ The Commons (n.d.), Fundraising strategy and planning, <https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCQIAyJOBhDCARIsAJG2h5e9F0lekbhmr3rEMU5RZJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALwAwcB>

14. Kompetencije za pokretanje socijalnog poduzeća: kompetencije budućnosti

Prepoznavanje vlastitih kvaliteta i stjecanje potrebnih vještina za upravljanje promjenom i održavanje „zelenog“ poduzeća ključni su elementi koji pomažu pojedincu u pokretanju socijalnog poduzeća. Danas, kada se svjetski trendovi brzo mijenjaju, važno je ići istim tempom i predvidjeti buduće trendove, a istovremeno moći usporiti, biti pažljiv kako bi bio fokusiran i učinkovit - treba usporiti kako bi išao brže. Te vještine zvuče kontroverzno, ali najpoželjnije su za uspjeh, posebno na polju socijalnog poduzetništva.

14.1. Kompetencije budućnosti

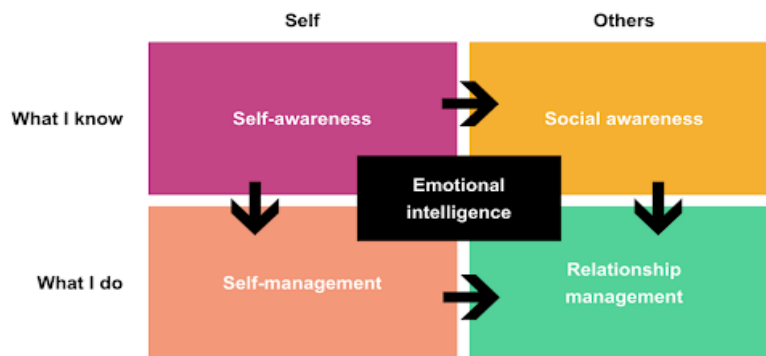
Iako neke od ovih vještina nisu nove po svojoj prirodi, tek su sada prepoznate kao vrijedne vještine za svaki start-up. One su posebno važne za socijalne poduzetnike koji, na sreću ili na nesreću, moraju raditi puno više da postignu svoje ciljeve.

Suvremeni lider socijalnog poduzeća trebao bi imati sljedeće kvalitete i vještine: emocionalnu inteligenciju, empatiju, kreativnost, osjećaj za prepoznavanje prilika, biti kritičan i kreativan mislilac. Postoji i više poslovno orijentiranih kvaliteta i vještina, poput analize podataka ili virtualne suradnje.

14.1.1. Emocionalna inteligencija

Emocionalna inteligencija je sposobnost pojedinaca da prepoznaju svoje i osjećaje drugih, razaznaju različite osjećaje i definiraju ih sukladno tome, koriste emocionalne informacije za usmjeravanje razmišljanja i ponašanja te upravljaju i prilagođavaju emocije kako bi se prilagodili okruženju ili postigli ciljeve. Golemanov model ocrtava pet glavnih kompetencija emocionalne inteligencije: prve dvije odnose se na nečiju sposobnost svjesnosti i upravljanja vlastitim emocijama i ponašanjem, ostale tri - na sposobnost razumijevanja raspoloženja i ponašanja drugih ljudi kako bi se izgradili odnosi i učinkovita interakcija s drugima.

- Samosvijest - sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i njihovog utjecaja na druge.
- Samoupravljanje - sposobnost iskorištavanja vlastite samosvijesti za pozitivno usmjeravanje nečijeg ponašanja i prilagođavanje promjenjivim okolnostima.
- Društvena svijest - sposobnost dekodiranja osjećaja drugih ljudi i donošenja zaključaka o tome što se događa.
- Empatija – uzimanje u obzir osjećaja drugih ljudi, posebno u vrijeme donošenja odluka.
- Motivacija - biti svjestan onoga što motivira druge.



Slika 5: Emocionalna Inteligencija <http://ez99z1lwkl3blz5d16mk1h1e8n.wpenqine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/sites/7/2020/07/What-is-emotional-intelligence.png>

Zašto je korisna?

U prošlosti se od učinkovitog vođe očekivalo da daje jasne naredbe i kontrolira cjelokupnu izvedbu organizacije. Od današnjih vođa, posebno u socijalno orijentiranom poslovanju, zbog jasno istaknute moralne svrhe i visokih etičkih standarda, sada se očekuje da budu ne samo iskusni i učinkoviti menadžeri, već motiviraju svoje timove i stvaraju osjećaj pripadnosti zbog kojeg će se zaposlenici osjećati ugodno, što ih čini učinkovitijim. Razumijevanje nijansi ljudskih osjećaja u profesionalnoj komunikaciji ima očite praktične ishode, poput boljeg timskog rada i zadovoljavajućeg radnog okruženja.

Koje su koristi razvijanja emocionalne inteligencije za socijalnog poduzetnika?

Budući da emocionalno inteligentni ljudi bolje razumiju sebe, skloni su donošenju svjesnijih odluka na temelju emocija i njihovog obrazloženja. Viša emocionalna inteligencija pridonosi uspješnijim međuljudskim odnosima, bolji radni učinak, manje međuljudske agresije i problema te sposobnosti pregovaranja. Ljudi s visokom socijalnom sviješću učinkovitije komuniciraju i dobri su u prepoznavanju i rješavanju sukoba. Oni su u stanju nadahnuti druge i biti primjer. Općenito ih drugi doživljavaju pozitivnije, što je važno za socijalne poduzetnike koji se češće susreću s administrativnim, psihološkim, kulturnim i drugim preprekama. Ono što je još važnije za pokretanje socijalnog poduzetništva jest činjenica da će ljudi s visokom socijalnom sviješću vjerojatnije biti sposobni strateški definirati različite potrebne aspekte socijalnog poduzeća, ostvariti bolje veze s lokalnom zajednicom, različitim interesnim skupinama i tamošnjim ljudima. Sve ovo povećava šanse za uspjeh određenog socijalnog poduzeća.

14.1.2. Kritično vs Kreativno razmišljanje

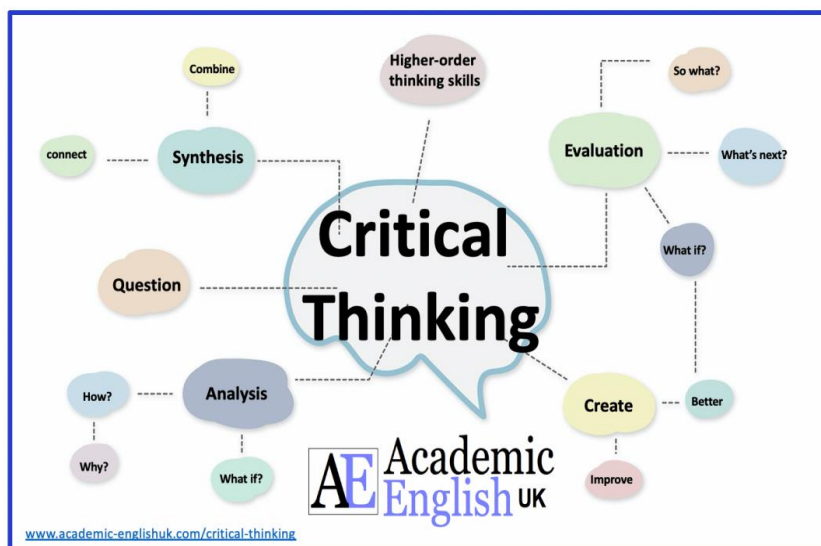
Ove se dvije osobine često smatraju međusobno isključivima: ne može se posjedovati obje, ili čak trebaju obje za uspješno poslovanje. Kreativnost je često povezana s umjetnošću, obrtom i povezanim profesijama, poput modnih dizajnera ili umjetnika. S druge strane, kritičko razmišljanje više pripada: bankarstvu, politici, trgovini itd. Međutim, u novoj eri gospodarstva obje su ključne za svako malo ili veliko dugoročno socijalno poduzetništvo, obrazovne projekte. Kreativno razmišljanje odnosi se na sposobnost generiranja novih ideja, pronalaženja sofisticiranih rješenja i netrivialnih pristupa. Iako kritičko razmišljanje pomaže u pregledu i procjeni tih ideja, stavlja ih u perspektivu i dijagnosticira potencijalne probleme.

Kritičko razmišljanje

Kritičko razmišljanje odnosi se na sposobnost uviđanja činjenica, dokaza ili ideja, njihovo uspoređivanje s onim što netko već zna i donošenje zaključaka o njihovoj kvaliteti.

Kao socijalni poduzetnik, treba kritički razmišljati o resursima koji se koriste, preispitivati informacije s kojima se susreće, ali i zadržati sposobnost učenja otvorenog uma. Kad se ocjenjuje rad drugih, treba postavljati konstruktivna pitanja. Odluke trebaju biti temeljene na različitim argumentima i perspektivama te se koristiti dokazima umjesto pretpostavkama kako bi stvarao vlastita mišljenja, argumente, teorije i ideje. Da bi se postigla ova razina perspektive primjenjuju se sljedeći procesi: evaluacija, obrazloženje, interpretacija, analiziranje i sintetiziranje te konačno zaključivanje. Podaci za ove aktivnosti mogu se prikupiti ili generirati promatranjem, iskustvom, promišljanjem, rasuđivanjem ili komunikacijom.


Slika u nastavku prikazuje koncept kritičkog razmišljanja prema njegovim sastavnim dijelovima.



Slika 6: Koncept kritičkog razmišljanja, Izvor: <https://www.academic-englishuk.com/wp-content/uploads/2020/03/Critical-Thinking-Skills-AEUK-980x616.png>

Sposobnost kritičkog razmišljanja postaje ključna vještina u vremenu kada se u javnu komunikaciju namjerno plasiraju lažne informacije, koje se brzo šire putem dijeljenja i lajkova na društvenim mrežama. Razvijanje sposobnosti predviđanja jedan je od kritičnih talenata socijalnog poduzetnika da može pravovremeno i učinkovito odgovoriti na buduće izazove. Razlučivanje, razvijeno kritičkim razmišljanjem, omogućuje prepoznavanje ne iznesenih pretpostavki i vrijednosti, što je osnovna vještina za socijalne poduzetnike, koji često djeluju u osjetljivom kontekstu. Često, u kombinaciji sa sveobuhvatnom, jasnom i preciznom uporabom jezika, pomaže u sprečavanju nerazumijevanja i sukoba, posebno u multikulturalnom okruženju, koje socijalni poduzetnici teže pretvoriti u funkcionalno interkulturalno okruženje.

Kreativno razmišljanje



Kreativno razmišljanje kao pratitelj kritičkog razmišljanja neprocjenjiva je vještina za socijalne poduzetnike od trenutka kad započnu svoj posao pa sve do kraja. Svjetski ekonomski forum ističe da je to jedna od tri najbolje vještine⁴⁹ potrebne u 21. stoljeću.

Ovdje predstavljamo četiri komponente kreativnosti koje se procjenjuju temeljnim instrumentom psihološkog testiranja - Torranceov test kreativnog razmišljanja (TTCT), koji je razvio američki psiholog dr. Ellis Paul Torrance.

- Fluidnost - sposobnost spontanog ili generiranja određene količine ideja na zahtjev.
- Fleksibilnost - sposobnost stvaranja različitih kategorija ideja i sagledavanja ideje s različitih gledišta.
- Originalnost - sposobnost generiranja novih, drugačijih i jedinstvenih ideja za koje je malo vjerojatno da će ih generirati netko drugi.
- Razrađivanje- sposobnost proširivanja ideje ukrašavanjem iste detaljima ili sposobnost stvaranja zamršenog plana.⁵⁰

Socijalna poduzeća danas posluju u visoko konkurentnom, globalnom okruženju. Čak i kad ostanu na lokalnim tržištima i bave se lokalnim društvenim problemima, ljudi koje ciljaju svojim aktivnostima, proizvodima ili uslugama i sami su dio nove globalne ekonomije, često dolaze iz različitih svjetskih kultura, imaju pristup najnovijim informacijama, čak i ako nisu uvijek u stanju iskoristiti neka najnovija dostignuća. Ovi čimbenici čine kreativnost presudnom. Kreativnost je ono što pokreće velike ideje, preispituje način razmišljanja (socijalnih) poduzetnika i otvara vrata novim poslovnim prilikama.

14.1.3. Dizajnersko razmišljanje

U poslovanju se dizajnersko razmišljanje odnosi na višedimenzionalni, ponavljajući proces koji se koristi za stvaranje boljeg razumijevanja ciljne publike proizvoda ili usluga, za redefiniranje hipoteza o ponašanju korisnika, preispitivanje problema i pronalaženje inovativnih rješenja za kreiranje prototipova i testiranje. Ovaj postupak je najučinkovitiji za rješavanje problema koji su loše definirani ili nepoznati.

Dizajnersko razmišljanje uključuje pet faza: suosjećanje, definiranje, oblikovanje, prototip i testiranje.⁵¹


Ovaj pristup inovacijama usmjeren na čovjeka nedavno je promijenio način na koji organizacije razvijaju svoje proizvode, usluge i procese te način na koji se organizacije razvijaju.

Dizajnersko razmišljanje je proces kreativnog rješavanja problema. U socijalno orijentiranom poslovanju klijenti se smatraju partnerima i su-kreatorima koji zajedno sa socijalnim poduzetnikom doprinose izgradnji bolje budućnosti. Dakle, metode dizajnerskog razmišljanja usmjerene na čovjeka savršeno se podudaraju sa socijalnim poduzetnicima koji ostvaruju koristi od integracije inovativnih koncepata u svoje poslovanje. Ranije, dizajneri su uglavnom bili uključeni samo u kasnijoj fazi razvoja novog proizvoda, sa zadatkom da poboljšaju estetiku i funkcionalnost proizvoda. No danas, dizajnersko razmišljanje se koristi kao alat za pomoć mnogim različitim vrstama poslovnih i socijalnih organizacija da budu konstruktivnije i inovativnije ugrađivanjem dizajna kao korisnog i važnog sredstva za organizacijske politike i prakse.

⁴⁹Century skills for future jobs students (2016), <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>

⁵⁰ How to evaluate creative thinking (n.d.), <https://www.coursehero.com/file/p555njv/How-to-Evaluate-Creative-Thinking-Dr-E-Paul-Torrance-identified-four-components/>

⁵¹ Customer Think (2020) 5 steps of Design Thinking for marketing, <https://customerthink.com/5-steps-of-design-thinking-for-marketing/>



Dizajnersko razmišljanje izuzetno je korisno u rješavanju problema koji su loše definirani ili nepoznati. Redefiniranjem problema s čovjekom u fokusu, socijalni poduzetnik može usmjeravati generiranje ideja tijekom promišljanja i usvojiti praktični pristup u fazama izrade prototipa i testiranja. Uz razmišljanje o dizajnu, poduzetnici, timovi i organizacije imaju slobodu generiranja inovativnih rješenja. Korištenjem ovog pristupa može se doći do teško dostupnih uvida i primijeniti spektar praktičnih metoda koje pomažu u pronalaženju neobičnih odgovora.


14.1.4. Strateško razmišljanje

Kompetencije strateškog razmišljanja i planiranja jedan su od ključnih čimbenika prilikom uspješnog pokretanja socijalnog poduzeća za održivi razvoj. Važno je napomenuti da bez pametne dugoročne strategije koja omogućuje planiranje razvoja proizvoda ili rješenja, izradu financijske sigurnosti i predviđanja mogućih zastoja, bez mogućnosti razmatranja posljedica svake akcije, nikakve „kreativne“ vještine neće pomoći socijalnom poduzeću da ostane na površini. Međutim, vrijedi i obratno: bez vođe ili tima s gore spomenutim vještinama neće biti ideje, proizvoda ili usluge koja bi se strateški razvijala.

Imati strateški način razmišljanja znači znati kako razmišljati, a ne samo što misliti. Iako nečiji odgovori neće uvijek biti točni, strateško razmišljanje daje im prednost da vide nove prilike, odgovore na nove izazove i planiraju budući uspjeh. Strateško razmišljanje, iako poželjna kompetencija vođe socijalnog poduzeća, također je važno vježbati i poticati u timu ključnih ljudi unutar i oko dotičnog socijalnog poduzeća. To može stvoriti još veću vrijednost omogućavanjem proaktivnog i kreativnog dijaloga, gdje je moguće sagledati perspektive drugih ljudi o kritičnim i složenim pitanjima, poput:

- **Promjene u okolini.** Na svako poslovanje utječu negativne ili pozitivne promjene. Strateško razmišljanje i planiranje omogućuju nam da predvidimo i pripremimo se za te promjene, da imamo spremne planove za suočavanje s njima.
- **Ograničeni resursi.** Socijalna se poduzeća često, ako ne i uvijek, moraju nositi s ograničenim resursima novca, ljudi i vremena. Strateško razmišljanje, uz uspostavljeno kvalitetno strateško planiranje, omogućava socijalnom poduzetniku da odluči kako će najučinkovitije koristiti te resurse i unaprijediti tvrtku prema njezinim ciljevima.
- **Potreba za rastom.** Društvena poduzeća možda neće imati isti stalni pritisak da se šire, poput profitnih organizacija, ali također imaju obvezu dostizati i pokazivati rastuće rezultate. Rast može značiti veću profitabilnost ili veći socijalni utjecaj. Strateško razmišljanje pomaže prepoznati potrebe za rastom i mogućnosti kako.
- **Poboljšano donošenje odluka.** Strateško razmišljanje i strateško planiranje omogućuje socijalnim poduzetnicima donošenje logičnijih, samopouzdanijih odluka, s vremenom ih učeći kako prepoznati suptilne promjene u poslovnom okruženju, kako vidjeti perspektivu svojih kupaca i kako formulirati strategije kako bi uspješnije dosegli nove potencijalne kupce ili partnere, a sve u skladu s postavljenim strateškim planom i strateškim usmjerenjem organizacije.

15. Upravljanje inovacijama i promjenama u socijalnom poduzeću za održivi razvoj i izgradnju mira



Prema najnovijim studijama ⁵² propalih socijalnih poduzeća, među unutarnjim razlozima (osim iz financijskih ili čisto poslovnih razloga), sljedeći su proglašeni kritičnim: nesposobnost ravnoteže „samo to učini“ i „razmišljaj radeći“, nesposobnost inovativnog razmišljanja, pogreške i problemi prepoznati prekasno, nemogućnost zapošljavanja pravih ljudi na pravim pozicijama, kao i dostizanje ravnoteže između dobiti i društvenog utjecaja.

Kada je najbolji trenutak za promjenu? Neka od pitanja koja mogu pomoći u pokretanju ideja su:

- Što vidimo oko sebe?
- Kako se promijenilo naše okruženje?
- Koji su novi resursi / tehnologije?
- Što ljudi rade drugačije?
- Koje nove akcije ljudi poduzimaju?
- Koje priče / anegdote ljudi pričaju?
- Što kažu potrošači?
- Koje su nove vrijednosti / razmišljanja o kojima se priča?
- Koja je metafora koja opisuje promjenu?

Valja napomenuti da, dok u osobnom razvoju vidimo potrebu za svakom novom drugačijom sezonom i cijenimo ih, tvrtke cijelo vrijeme teže uspjehu. Mnoge tvrtke ne uspijevaju u inovacijama jer su se odmarale na lovorikama i propustile zamah kada je tržište krenulo u drugom smjeru. Uspjeh je često jedan od razloga za odgađanje inovacija: nedostaje želja za promjenom.

Kao socijalni poduzetnik, važno je biti svjestan važnosti novih izazova s potrebom odabira prioriteta, s ograničenim resursima, ne samo novcem već i vremenom i ljudskim resursima. Inovaciji treba vremena za promišljanje; to nije brzo rješenje. Umjesto razmišljanja i instinktivnog te brzog kretanja, treba naučiti usporavati i postati reflektivan i pažljiv. Takav put zahtijeva novu metodologiju upravljanja promjenama koja je osjetljivija na unutarnji svijet donositelja promjena.

Teorija U udovoljava tim zahtjevima. Međutim, nije stvar u tome da dopustite da instinkti vode slijepo i nesvjesno. Riječ je o dubokom razumijevanju onoga što stoji iza tog instinkta i korištenju snage vlastitog podsvjesnog znanja.

Prije nego što prijeđemo na teoriju upravljanja promjenama, pogledajmo čimbenike promjena koji pomažu identificirati trenutak za promjene unutar organizacije. Da bi se promjene uspješno pokrenule, moraju biti zadovoljena četiri ključna preduvjeta. Kad nedostaje jedan od čimbenika, inovacija neće proći.

- Potreba / nagon za promjenom. Na primjer, kada ljudi ne osjećaju vanjsku ili unutarnju potrebu za promjenom, poduzeće je u fazi „cash-cow“ (ili „ljetnog vremena“ u drugoj terminologiji) - smatra se da promjena nije prioritet.
- Jasna i zajednička vizija. Iako bi ljudi u organizaciji mogli biti stvarno strastveni prema inovacijama, nedostatak zajedničkog razumijevanja i ambicija dovest će do nedostatka sinergije kada je akcijski plan u pitanju - promjena se raspršuje i propada.
- Sposobnost promjene. Ako je tvrtka previše zauzeta trenutnim operacijama i ne uspije mobilizirati odgovarajuće resurse (ljudske, financijske ili druge), tim je frustriran ili izvori financiranja promjena presuše - ubrzo proces promjena prestaje.

⁵² SEE Change Magazine- Failure in Social Enterprises (2013), <https://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rykaszewski-et-al.pdf>

- Prvi koraci koji se mogu poduzeti. Kad netko ima sjajnu zajedničku viziju, ali propusti barem preliminarni akcijski plan - promjena ostaje na papiru i ne ide naprijed.

15.1. Teorija U

Kao što je već spomenuto, kada ne postoji ravnoteža između „samo to učini“ i „razmišljaj radeći“ to je jedan od razloga neuspjeha socijalnih poduzeća. Poduzetnici često troše vrijeme na raspravu o operativnim problemima i malim poboljšanjima, dok im je potrebno delegiranje i stav „samo to učini“. Ako se samo ide sa sastanka na sastanak i s poziva na poziv, u ovoj će se rutini propustiti trenutak za promjenu. S druge strane, ako pohrle u nove poslovne ideje koje bi mogle imati potencijala, jer se previše boje gubitaka, prijeti „skok do zaključaka“, što je glavna prijetnja kada je potrebna prava inovacija. Zamah je najbolji kada se stvori iznutra, a ne uhvati. Tada se mogu stvoriti najsmislenija rješenja.

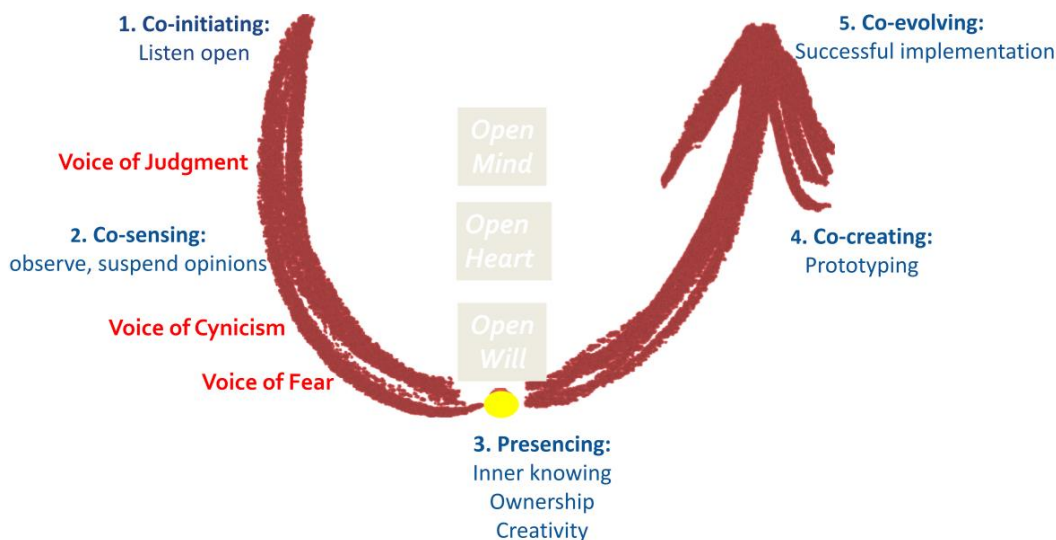
„Teorija U“ inovativan je način promatranja upravljanja promjenama unutar organizacije ili projekta. Dublji, kreativniji i razumniji pristup za pojedince i timove da ostvare svoje mogućnosti, procjene perspektive, razumiju potrebe svoje zajednice i kupaca. Pruža dubok uvid u promjene. Otkriće ili transformacija zahtijevaju način „prema unutra“ kako bi se iskoristila potrebna energija i kreativnost. Teoriju U predstavio je poslovnom svijetu Otto Scharmer u svojoj knjizi „Teorija U: Voditi iz nadolazeće budućnosti“. Metoda uključuje elemente modernih kompetencija vođa, poput emocionalne inteligencije, kreativnog te dizajnerskog razmišljanja. Kao što teorija predlaže, suvremeni lideri ne bi trebali težiti najkraćem putu do ciljeva, već bi morali putovati U-sebe kako bi razvili jedinstvenu i vrlo traženu ideju, uslugu ili proizvod te mogli voditi tim. Dolaskom do točke povezanosti s unutarnjim znanjem mogu se roditi inovacije.

Moto Teorije U mogao bi biti „Uspori i postat ćeš brži“. Imati briljantnu ideju nije dovoljno. Nemogućnost probijanja naučenih neproduktivnih obrazaca upravljanja sprječava poduzetnike da suosjećaju s perspektivama svojih klijenata i veže ih za neučinkovite predloške odlučivanja. Ključ prave ravnoteže između „samo učini“ i „razmisli“ je u utvrđivanju koji su dijelovi procesa stvaranja predmet dubljeg promišljanja i kada je vrijeme za brzi pokret.

Teorija U sugerira da kako bi se pronašlo rješenje za vanjski problem, prvo treba sagledati ono unutra. Ovaj novi pristup inovacijama zahtijeva od pojedinca ili glavnog tima da napreduje prema cilju kroz uzastopno otvaranje uma, srca i volje. Jer za aktualiziranje temeljnog znanja i intuicije nisu potrebni samo mozak već i srce i crijeva koja treba mobilizirati za pronalaženje najboljeg rješenja.

U Teoriji U govorimo o putu od su-iniciranja do su-evolucije, što podrazumijeva zajedništvo u svim fazama procesa promjene. Kao pojedinačni poduzetnik ili kao voditelj socijalnog poduzeća, neophodno je da oko sebe okupite takozvani glavni tim koji je uključen u donošenje odluka i strateški razvoj. Postava ovog tima može se razlikovati ovisno o rješenju koje se traži. Važno je da su ljudi u glavnom timu povezani ne samo u glavama već i energijom srca. Tada će uvijek moći zrcaliti osjećaje jedni drugima ili vidjeti perspektivu ideje drugoga. Napominjemo, to ne znači da je glavni tim jednak menadžerskom timu ili da drugi ljudi u tvrtki nisu uključeni u kreativni proces. Dakle, sam ili zajedno s glavnim timom socijalni poduzetnik spreman je za U putovanje koje će pomoći njihovoj tvrtki da provede promjenu.

Putovanje kroz Teoriju U sastoji se od 5 faza: su-pokretanje, su-osjećanje, predstavljanje, su-stvaranje i su-razvoj. Slika u nastavku prikazuje okvir teorije, a zatim razradu svake faze.





Slika 9: Teorija U i njene faze, Izvor: Stichting MasterPeace

Način da se prijeđe iz jedne faze u drugu je pomicanje niz lijevu stranu U, sekvencijalno suspendiranje glasa presude, jer ograničava otvaranje uma, zatim glas cinizma koji ograničava otvaranje srca i glas straha koji ograničava otvaranje volje. Pomicanje prema desnoj strani U odnosi se na namjernu reintegraciju glave (uma), srca i ruke (volje) u kontekstu praktične primjene. Na ovom putovanju, na dnu U nalazi se točka koja nas veže s dubljim izvorom znanja. Da biste tamo stigli, potrebno je ispustiti sve što nije bitno. To znači puštanje starog ega i dopuštanje prolaska najvišem budućem Sebi.

Su-pokretanje je prvi korak prema dubini znanja. Počinje izgradnjom zajedničke namjere: iznošenjem problema ili dileme, postavljanjem pitanja ili iznošenjem ideje. Tada je potrebno uključiti različite sudionike i otvoreno slušati. Ovdje treba povezati njihov um i otvoriti ga kroz slušanje drugih, istomišljenika, kao i onih koji imaju suprotna mišljenja - sve zajedno donosi puno više uvida. Važno je zapamtiti da slušanje zahtijeva slobodan prostor u kojem svatko može pridonijeti cjelini. Ovdje slušamo različite glasove, uključujući glas presude. Dopuštamo da se sumnja izrazi i ostavljamo za sobom prelazak na sljedeću fazu.

Su-osjećanje govori o povezivanju našeg srca, promatranju, odgađanju mišljenja i oštrog viđenja svim svojim osjetilima. Svatko treba vlastitu percepciju stvari. Bez izravne veze sa kontekstom situacije (gdje je potrebno rješenje ili gdje će primijeniti inovacije), ne može se naučiti učinkovito vidjeti. Ova vrsta dubokog viđenja naziva se „osjećanjem“. U ovoj fazi moramo proći pored glasa cinizma - nepovjerenja drugih ili vlastitog. Moramo čuti i glas straha: „Što ako ne uspijem?“. Normalno je bojati se velikih promjena. Kad se netko ne usudi čuti glasove kritike i straha, nije u svojoj najkreativnijoj točki. Ključno je prepoznati, imenovati i prihvatiti ono što netko osjeća. Tada dosežemo najveći potencijal promjena. Preporučuje se podijeliti što osjećate i zatim te osjećaje pustiti da odu.

Predstavljanje radi na povezivanju naše volje. U ovom trenutku moramo zaustaviti glasove i informacije izvana, pronaći mjesto tišine i dopustiti da se unutarnje znanje pojavi, da se sjedini sa situacijom. Bit ove faze je iskustvo dolaska novog i transformacije starog. Vjerovati onome što se predstavlja i mogućnostima (koje će) postojati. Ovdje se ne donosi odluka. Otvarajući se u potpunosti odgovorima. U ovom se trenutku rađa ideja, sirova ideja, nacrt ideje.



Su-stvaranje radi na stvaranju onoga što prije nije bilo poznato - prototipa koji ideju ili koncept pretvara u eksperimentalnu akciju. Svrha je stvoriti mikro univerzum za one nacрте ideja koji su se iskristalizirali iz veze s izvorom u fazi stvaranja. Izrada prototipa omogućuje nam istraživanje i doživljavanje budućnosti radeći; i učeći se na pogreškama radeći ih. Upornost, zajedno s povratnim informacijama koje dobivamo (uključujući negativne) pridonosi razvoju samopouzdanja i vodi do posljednjeg koraka U-putovanja.

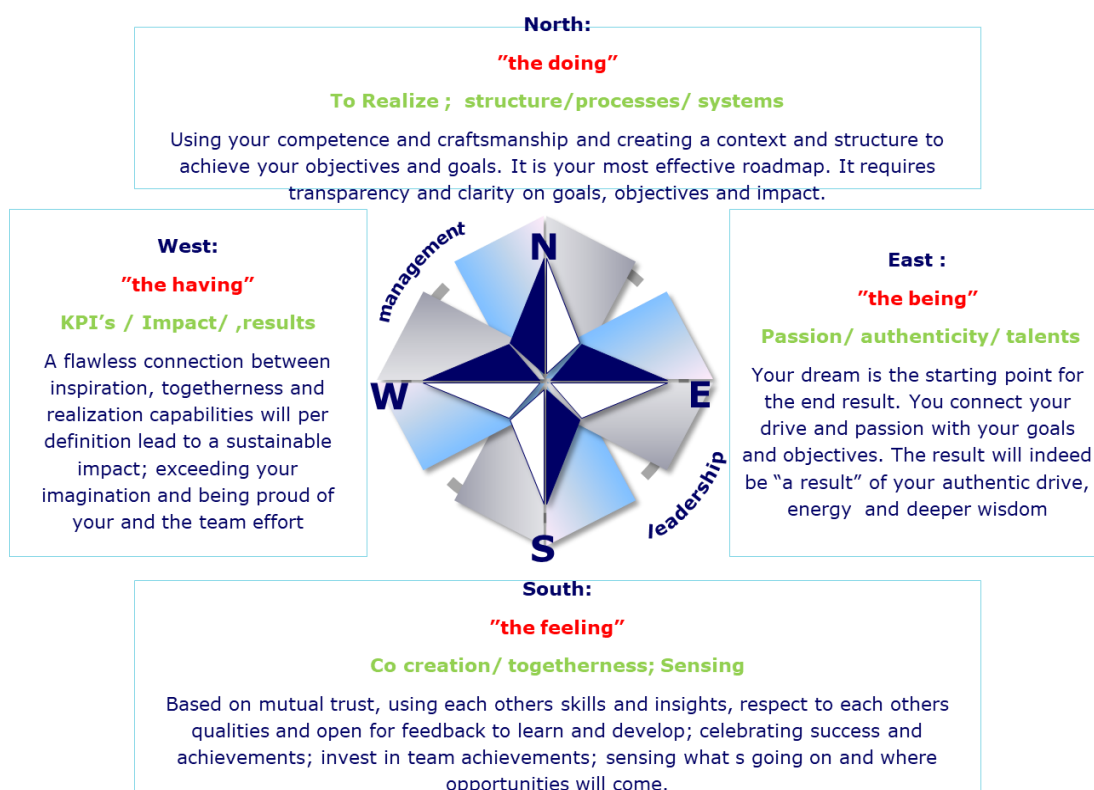
Su-razvijanje radi na preispitivanju naučenog: što djeluje, a što ne; odlučivanje koji prototip može imati najveći utjecaj i prelazak na implementaciju, postupni razvoj. U suvremenoj ekonomiji više ne postoji pojam „gotov proizvod“. Umjesto toga, svi smo se navikli na najnovije i najbolje razvijene „verzije“ proizvoda, kao da razvoj nikad ne prestaje. Ali čak i ovo najvjerojatnije neće biti naša konačna verzija. Obično se ono što namjeravamo stvoriti na točki su-pokretanja sasvim razlikuje od onoga što se na kraju pojavi. Glavni rezultati ove faze nisu sami dizajnirani proizvodi, već trajna inovacija, odnosi sa sudionicima i korisnicima te otpornost.

Korisno je koristiti Teoriju U u socijalnom poduzetništvu, jer vrijednost stvorena U-putovajem nije ograničena na ovladavanje upravljanjem promjenama, već je također prisutna u razvoju različitih kompetencija poduzetnika, kao i članova glavnog tima unutar dotičnog socijalnog poduzeća. To kasnije pozitivno utječe na rast i razvoj socijalnog poduzeća s predanim i motiviranim ljudima.

16. Upravljanje „zelenim“ socijalnim poduzećem: balansiranje između učinkovitosti i „zelenog“ socijalnog posla


16.1. Vođenje VS menadžment

Upravljanje socijalnim poduzećem izazovna je i inspirativna misija. Međutim, postavlja puno jedinstvenih, neuobičajenih pitanja za profitne organizacije. Inovativan i izuzetan model vodstva nazvan „Flow compass“ pomaže razumjeti i optimalno koristiti talente svakog od „zelenih“ poduzeća, tako da se postigne njegova društvena svrha i poslovni ciljevi. Također, pomaže u otkrivanju osobnih i profesionalnih vrijednosti i ambicija. Nadalje, može se koristiti za rješavanje vječnog pitanja svih lidera socijalnih poduzeća: Što prevladava: poslovni uspjeh ili socijalni utjecaj? Kako su povezani? Je li ih moguće uravnotežiti ili socijalno poduzetništvo nikada ne može imati komercijalni uspjeh? Model *flow compass*⁵³ izumio je nizozemski poduzetnik, poslovni savjetnik i inspirativni trener Jan Pieter van Lieshout. Koristi ga kako bi pojedince naveo da spoznaju svoje snage i dosegnu osobne i profesionalne ciljeve. Isto tako, model *flow compassa* koristi se kako bi pomogao organizacijama da procijene potencijal svakog člana tima i postavite strateški smjer gdje kombinacija kvaliteta doprinosi uspjehu. Da bi se objasnio model vodstva *flow compassa*, može se upotrijebiti metafora 4 smjera kompasa. To su: Istok, Jug, Sjever i Zapad.



Slika 10: The Flow Compass, Izvor: Stichting MasterPeace

⁵³ Flow Kompas: <https://www.jpvl.nl/home/flowkompas>



Zapad simbolizira rezultat. Definiramo ga kao „imati“. „Imati“ nije proces, već krajnji rezultat teškog i predanog rada. Međutim, najbolji način za postizanje rezultata i ciljeva je započeti s **Istokom**: nečija strast, unutarnji pokretači i vrijednosti. Metafora „biti“ prvo pokreće dijalog sa samim sobom, a zatim sa svojim kolegama i partnerima. Kad netko donosi odluke na temelju onoga što je na njegovom Istoku, shvatit će vlastitu strast i ambiciju.

S Istoka tok ide prema **Jugu** koji simbolizira „osjećaj“. Jug se obraća osobinama empatije, osjećaju prilika, dubokoj vjeri i obilje i nadmašuje strah od konkurencije ili oskudice. Također se zalaže za su-stvaranje. U ovom koraku razmišlja se zajedno s ostalim kolegama, članovima projektnog tima i partnerima: što vidimo i osjećamo kao mogućnosti, koje su naše snage i koje su teme koje nam stvaraju nelagodu, da bismo postigli najbolji rezultat. **Sjever** simbolizira „rad“, organizacijsku strukturu, LEAN procese i operative sustave. Ovdje se radi o planiranju i rokovima. Možda je ovo najteži dio putovanja - krivulja od juga prema sjeveru. To premošćuje dimenzije vodstva (biti i osjećati) s menadžerskim (činiti i imati). Obje su kvalitete potrebne za izgradnju uspješne organizacije i procvat u našem privatnom i profesionalnom životu.

„Biti“, „osjećati“ i „činiti“ rezultirat će „imanjem“, a rezultat će vrlo vjerojatno biti drugačiji od planiranog. Potvrđuje ideju da se istinska inovacija ne može izračunati i točno dizajnirati prema planu, već se može pojaviti samo iz nepoznatog. Čini se da je ova neočekivanost konačnog rezultata važna karakteristika suvremenih poslovnih teorija koju primjećuju mnogi tvorci promjena i napredni poslovni lideri. Može se naglasiti da Istok i Jug predstavljaju vodeće karakteristike, a Sjever i Zapad Menadžerske, međutim, jedinstvena kombinacija sva četiri rezultira velikim uspjehom.

16.2. Kako postići ravnotežu između poslovne i društvene misije?

Možda nije iznenađujuće, ali učinkovitost u komercijalnom značenju ove riječi i „zelena“ ili socijalna svrha poslovanja - ako postavlja takve ciljeve - dvije su strane iste medalje. U smislu modela vodstva *flow compassa*, upravljanje, učinkovitost i rezultate predstavljaju Sjever i Zapad, dok socijalna misija i svrha pripadaju Istoku i Jugu. Obje, kao što je na našem planetu, ne mogu jedna bez druge. Kada svoju energiju i napore posvetimo samo sjeverozapadu, ispadamo iz kontakta s našim kupcima i zaposlenicima. Jer izvor autentičnosti i kreativnosti tamo pripada. Na kraju ćemo zbog ovog prekida imati manje dobiti, morat ćemo restrukturirati organizaciju, što je pogrešan poslovni ciklus.

S druge strane, kada radimo samo vođeni našim strastima, su-oblikujemo koncepte i generiramo ideje, ali ne navodimo što bi trebao biti krajnji rezultat, ne krećemo se prema njemu i ne ostvarujemo ga - to može biti sjajan i inspirativan rad, ali je to prije svega društveni aktivizam, a ne socijalno poslovanje. Kao takav brzo dolazi do svog kraja, jer nema materije, nema protoka novca i nema financijske održivosti. Samo kombinacija sva četiri smjera dovodi posao u ravnotežu. Oni se također međusobno jačaju: financijska održivost jamči da će se postizati više socijalnih postignuća i to redovito; „zelena“ svrha obogaćuje ishod posla i prepušta mu se.

Prateći put od Istoka do Zapada kroz angažiranje Juga i Sjevera na kraju ćemo pronaći ravnotežu, jer ovaj put do njega vodi prirodno. Međutim, prije nego što zakoračite na ovaj put, trebate odrediti smjer. Kao što je ranije navedeno, započinjemo s definiranjem cilja na Zapadu (svi atributi Zapada) - on će nam dati zvijezdu vodilju. Zatim započnite putovanje prema Istoku, tamo gdje pripada istinsko Ja. Važno je zapamtiti da se ovo putovanje oko svijeta treba ponavljati svake godine: to je poslovni ciklus, u kojem je Zapad samo prijelazni cilj, a preostala trojica kreću prema njemu.

16.3. Kako voditi uspješno socijalno poduzeće? - Moć Dobra

Ako želimo voditi uspješno socijalno poduzeće, ravnoteža između učinkovitosti i „zelene“ misije također treba biti dio naše dugoročne strategije. Ovaj nas zadatak dovodi do SOAR-a - inovativnog pristupa strateškom upravljanju i pozitivnom vodstvu. Ova metoda temelji se na pozitivnim principima metode Istraživanja vrijednosti, koja omogućuje ljudima da izraze svoje želje, zabrinutosti i razmišljanja o onome što je važno. Baš kao što se taj upitnik koristi za upravljanje budućnošću kroz pozitivnu promjenu sadašnjosti, SOAR koristi istu pozitivnu energiju sadašnjosti za oblikovanje budućnosti. To je fleksibilan i mjerljiv sistem pomoću kojeg socijalni poduzetnici mogu pristupiti strateškoj viziji i formuliranju misije zajedno sa strateškim planiranjem, smislenim razgovorima i donošenjem odluka koje bi odgovarale njihovim potrebama i kulturi. SOAR znači snaga, mogućnost, težnja i rezultat. Jacqueline Stavros, profesorica na Tehnološkom sveučilištu Lawrence, stvorila je novu metodu strateškog vizionarstva⁵⁴ kako bi zamijenila uobičajeni SWOT za strateško poslovno planiranje - analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Najveća je razlika između njih u tome što tamo gdje se u SWOT analizi gubi velik dio energije u pažnji na slabostima i prijetnjama, ovdje pozitivna energija SOAR-a ulaže prema prednostima i mogućnostima. Tamo se nalazi snaga organizacije - što znači da želimo biti najbolji, umjesto da želimo bolje.



Slika 12: SOAR model, Izvor: Expert Program Management (2019) <https://expertprogrammanagement.com/wp-content/uploads/2019/11/SOAR-Analysis-Matrix.png>

Prva se temelji na snazi organizacije, dok je druga puno više orijentirana na ono što čini konkurencija. Iako želja za boljim rezultatom često ne dovodi do daljnjih poboljšanja, želja za postizanjem najboljih rezultata dovodi do otkrića i inovacija. To je također povezano s činjenicom da je SWOT mnogo više usredotočen na analizu: osvrćući se na ono što je bilo da bi se od tamo moglo nastaviti. SOAR uglavnom želi gledati i pokrenuti snažno kretanje prema naprijed s većim fokusom na budućnost. Ova razlika u orijentaciji također znači da je tamo gdje energija u SWOT-u blijedi - ima toliko slabosti i prijetnji - energija u SOAR-u zapravo ojačana: mi smo dobri i možemo postati najbolji. SOAR koristi iste moderne kompetencije, npr. emocionalna inteligencija, kritičko i dizajnersko razmišljanje za prikupljanje informacija, uključivanje različitih strana, izgradnju strategija i stvaranje inovativnih koncepata. Da biste primijenili SOAR razmišljanje u organizaciji, potrebno je upoznati se s tri glavna principa koja su temeljna za proces:

⁵⁴ Strategic Inquiry Appreciative Intent: Inspiration to SOAR. A New Framework for Strategic Planning, Jacqueline Stavros, David Cooperrider & D. Lynn Kelley, AI Practitioner, Volume, November, 2003

➤ Uključivanje svih sudionika



Tradicionalno, u tvrtkama i organizacijama uprava i menadžerski tim su ti koji sagledavaju trenutni strateški položaj i koriste SWOT koji manipulira unutarnjim slabostima i vanjskim prijetnjama kako bi kreirali zaštitnu strategiju za poslovanje. Ovo je pristup upravljanja od vrha prema dnu koji se po prirodi suprotstavlja socijalnim poduzećima koja postoje zbog određenog zahtjeva ili potrebe u društvu, a koja se ne mogu dizajnirati na vrhu. SOAR preokreće ovaj pristup primjenom načela cjelovitosti i ispitivanja vrijednosti. To znači uključivanje internih sudionika - zaposlenika sa svih razina u organizaciji, pozivanje vanjskih sudionika kao što su kupci, dobavljači i drugi partneri. Čineći to povećava sposobnost organizacije da prikupi uvide koji nadilaze one koji imaju uprava i menadžment te tako razvija strategiju zasnovanu na snagama koje donose nove i poboljšane proizvode i procese. Dakle, ide ruku pod ruku sa „zelenom“ misijom socijalnih poduzeća.

➤ Postavljanje smislenih pitanja

Slijediti put SOAR-a znači voditi smislene razgovore. Temelj ovih razgovora leži u socijalnom konstruktivizmu, jednom od principa istraživanja vrijednosti. Razgovori o primjeni SOAR-a vode se na svakom elementu: snage, mogućnosti, težnje i rezultata. Odgovaranjem na smisljena pitanja stvara se prostor za različite perspektive, donose nova znanja i informacije te potiče kreativnost i inovacije. Ispod je predstavljen primjer upotrebe SOAR-a:


<p>Snage:</p> <ul style="list-style-type: none">• Na čemu možemo graditi?• Što je ono što stvarno dobro radimo?• Koja su naša najveća sredstva?• Na što smo najponosniji? <p>To je osnova za daljnji razvoj i stvaranje strateške prednosti.</p>	<p>Prilike:</p> <ul style="list-style-type: none">• Koje su uzbuđljive mogućnosti, nove ideje, inovacije?• Koji su naši najveći izazovi?• Kako možemo preformulirati svoje izazove kako bismo vidjeli mogućnosti?• Što je moguće zajedno s drugima <p>Istražujemo nove mogućnosti i vještine za unapređenje organizacije.</p>
<p>Težnje:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zamislite da idete mnogo dalje od naših snaga i prilika. Kako to izgleda?• Koji su naši snovi i želje?• Što želimo biti?• Koje vrijednosti pokreću naše ambicije?• Što nam daje krila? <p>Snage i mogućnosti izvor su nadahnuća za težnje. Cilj im je stvoriti zajedničke slike budućnosti koje također mogu služiti misiji i viziji organizacije.</p>	<p>Rezultati:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kako znati kada smo uspješni i kada napraviti pozitivne promjene?• Koji su naši mjerljivi i značajni rezultati?• Kako svoje snage, mogućnosti i težnje činimo opipljivima? <p>Ti razgovori čine korak od kreativnosti do stvarnosti.</p>

➤ Pozitivna preformulacija



Važno je zapamtiti da slabosti i prijetnje također pružaju uvid u područja u kojima organizacija može imati koristi i rasti. U SOAR pristupu, pretvaramo ih iz negativnog u pozitivno kako bi usmjerili pažnju i akciju na to kamo želimo ići i od čega želimo više. Da bi se ta transformacija dogodila, prvo treba identificirati slabost ili prijetnju (što je to što ne želimo?). Zatim preokrenite slabost ili prijetnju (Što je pozitivno suprotno od onoga što zapravo želimo?). I na kraju, iskristalizirajte pozitivno suprotno postavljajući pitanje: koji je pozitivan utjecaj na ono što zapravo želimo ostvariti? Čineći to, u SOAR-u pretvaramo slabosti i prijetnje u mogućnosti.

Za razliku od ostalih teorija navedenih do sada, SOAR metoda nema tako izraženu cikličku recidivnost. To je zbog činjenice da SOAR cilja na dugoročne, strateške planove i akcije koje su trajne po svojoj prirodi (5 do 10 godina). Međutim, još uvijek se možemo vratiti SOAR analizi i željenim ishodima tijekom godišnjih pregleda kako bismo mogli provjeriti slijedimo li još uvijek postavljeni cilj i po potrebi izvršavati ispravke. Također, pomaže nam ostati u vezi sa težnjama i predviđenom budućnošću socijalnog poduzeća.



17. Primjeri iz prakse kako na dobar način dobrih koristiti socijalno poduzetništvo za održivi razvoj i izgradnju mira

Prethodna su poglavlja donijela razumijevanje o konceptu i ulozi socijalnog poduzetništva te njegovom utjecaju na društvo, kao i doprinos i povezanost s ciljevima održivog razvoja i Agendom 2030. Također je naglašen koncept zelenog i etičkog poduzetništva kao onaj koji prepoznaje potrebu i problem te se koristi poduzetničkim načelima kako bi im se obratio kroz upravljanje socijalnim poduzećem. U ovom ćemo poglavlju ukratko predstaviti četiri primjera uspješnih socijalnih poduzeća. Predstavljaju različite industrije, imaju različite priče, relativno su nova poduzeća ili stare poznate organizacije, domaće su i međunarodne, ali sve one svojim poslovanjem služe višoj svrsi i pomažu u rješavanju problema u našem društvu.

17.1. CRE8 Foundation



Njihova priča

The Cre8 Foundation pokrenut je 2013. godine s ciljem podrške i promicanja razvoja talenata te usmjeravanja mladih sa složenim problemima u područjima kao što su stanovanje, financije, obrazovanje, rad, zdravstvo, pravo, društvene mreže i slobodne aktivnosti.

Njihova misija

Pretvoriti kreativnost mladih u stvarne mogućnosti na radnom mjestu nudeći im profesionalno obrazovanje koje također ima za cilj promjenu načina života i stjecanje radnog iskustva.

Što oni rade?

CRE8 je trgovina i radionica usred Amsterdama u kojoj se svi proizvodi izrađuju sami: od jedinstvenog nakita i personaliziranih dječjih poklona do prototipa, maketa, jednokratnih i malih serija za poslovne klijente. U radionici se mladi u nepovoljnom položaju osposobljavaju da postanu digitalni obrtnici 21. stoljeća. Svi proizvodi proizvedeni su digitalnim tehnikama proizvodnje poput 3D tiska i laserskog rezanja.

Kakav je njihov utjecaj?

CRE8 Social Venture mladim ljudima iz Amsterdama otvara put na tržištu rada te im nudi smjernice i inspirativno radno okruženje. Osim stjecanja tehničkog i praktičnog znanja o strojevima, ovi mladi ljudi imaju mogućnost iskusiti kako je to raditi u tvrtki te imaju priliku proširiti svoje radne vještine. Kao tvrtka, CRE8 cilja na inovacije i reagira na najnovija tehnološka dostignuća uzimajući u obzir ekologiju.

Saznajte više na www.c-r-e-8.nl

17.2. OKUS DOMA



Njihova priča

„Okus doma“ je hrvatsko socijalno poduzeće koje je započelo kao kulinarški istraživački projekt Centra za mirovne studije - nevladine i neprofitne organizacije osnovane 1996. Cilj projekta bio je upoznati kulturu, običaje i zemlje te podrijetlo izbjeglica i migranata u Hrvatskoj bilježeći njihova sjećanja na dom i okuse njihove kuhinje. Bilo je potrebno nekoliko godina istraživanja i pripreme, prije nego što je 2014. objavljena knjiga osobnih priča i recepata. 2015. godine izašao je dokumentarni film „Okus doma“.

Njihova misija

Misija je ekonomska emancipacija izbjeglica i migranata kroz kulinarsku i kulturnu razmjenu.

Vizija Okusa doma je „Šaren svijet gostoprimstva“.

Što oni rade?

„Okus doma“ pomaže socijalno ugroženoj skupini - izbjeglicama i migrantima u Hrvatskoj - da razviju vještine potrebne za bolju integraciju u društvo i započnu proces zapošljavanja ili postanu socijalni poduzetnici. Pripremajući hranu iz svojih matičnih zemalja, izbjeglice prizivaju uspomene, ali i pronalaze nove prijatelje i dijele iskustva u svom novom domu. Te se veze grade kulinarskim radionicama i festivalima hrane koji se organiziraju u lokalnim četvrtima i hrvatskim gradovima. „Okus doma“ također nudi ugostiteljske usluge za zabave i poslovne konferencije. Njihove usluge nisu ograničene samo na kulinarstvo već uključuju i objavljivanje knjiga o kuhanju, tečajeve jezika i usluge prevođenja na različitim događanjima.

Kakav je njihov utjecaj?

Učinak njihovog rada leži u promicanju kulturne razmjene, socijalne uključenosti i politike zapošljavanja izbjeglica. Također, svojim inicijativama doprinose osnaživanju vještina za zapošljavanje izbjeglica kroz obuke i podršku inovativnim inicijativama socijalnog poduzetništva. Uz to, usredotočeni su na umrežavanje civilnih inicijativa u rješavanju socijalnih potreba i uključivanju izbjeglica.

Saznajte više na www.okus-doma.hr

17.3. Dopper



Njihova priča

U siječnju 2010. Merijn Everaarts - osnivač, pokrenuo je dizajnerski natječaj kako bi pronašao najodrživiju alternativu jednokratnim bocama za vodu. Od gotovo 100 prijava, odabran je dizajn diplomanta Tehničkog sveučilišta Delft, Rinke van Remortela. Zbog svog jedinstvenog trodijelnog dizajna, bocu je jednostavno održavati čistom i izdržljivom. Te je to također bočica i šalica u jednom. Dopper je pokrenut 10. listopada 2010. – „Dan održivosti“ u Nizozemskoj.⁵⁵

Njihova misija

Spašavanje oceana. Odaberite višekratnu upotrebu plastike umjesto jednokratne i na taj način osigurajte čistu vodu.

Što oni rade?

Dopper je socijalno poduzeće koje se bori protiv zagađenja plastikom. Etički proizvode i prodaju boce za vodu za višekratnu upotrebu i potiču ljude da piju vodu iz slavine. Ali bočica je samo početak. Dopper Foundation, u koju odlazi 10% iznosa svake prodane boce, buši bunare s vodom, postavlja kanalizacijske sustave i gradi sanitarne čvorove u zemljama trećeg svijeta. Kroz različite javne kampanje, Dopper educira ljude o vodi i plastičnom otpadu. Također drže obrazovne programe za učenike i studente u nizozemskim osnovnim i srednjim školama te na sveučilištima kako bi podigli svijest o vodi iz slavine i okolišu.

Kakav je njihov utjecaj?

Neposredni učinak je taj što pojedinci kupuju manje plastike za jednokratnu upotrebu i počinju piti iz slavine. Ljudi u područjima u kojima se sanitarne norme gotovo ne poštuju imaju pristup čistoj vodi. Dopper je certificirani B Corp, što znači da su dio skupine onih koji donose promjene koji koriste posao kao snagu za dobro.

Saznajte više na www.dopper.com

⁵⁵ Dopper (2021), <https://dopper.com/about>

17.4. ASHOKA



ASHOKA *Everyone a Changemaker*

Njihova priča

Bill Drayton, američki socijalni poduzetnik, pokrenuo je Ashoku 1981. godine s ciljem da pronade poduzetnike širom svijeta i pomogne im kako bi razvijali i provodili svoje ideje da svijet učine boljim.

Njihova misija

Ashoka identificira i podržava vodeće svjetske socijalne poduzetnike, uči na primjerima njihovih inovacija i mobilizira globalnu zajednicu koja prihvaća ove nove oblike kako bi izgradila „svijet koji stvara promjene“.

Što oni rade?

Ashoka je usredotočena na tri strateška prioriteta kako bi pomogla ubrzati promjene u svijetu:


- Na temelju rezultata rigoroznog postupka odabira, Ashoka odabire socijalne poduzetnike koji vode put prema svijetu koji oni nazivaju tvorcem promjena. Ti poduzetnici dobivaju cjeloživotno stipendiranje i potporu, uključujući i financijsku potporu, kako bi njihove ideje uspjele.
- Ashoka vodi obrazovne programe čiji je cilj transformirati način na koji mladi odrastaju kako bi imali moć vođenja, doprinosa i upravljanja. Ti programi nisu ograničeni na mlade, već se šire i na odrasle, organizacije i tvrtke.
- Program Ashoka Executive in Residence odobrava suradnju između tvrtki i vodećih socijalnih poduzetnika (Ashoka Fellows) koji imaju potencijal promijeniti trenutne trendove na tržištima, dinamiku tradicionalnih tržišta, ojačati konkurentnost i stvoriti sistemski socijalni utjecaj..

Kakav je njihov utjecaj?

U više od 35 godina Ashoka je stvorila najveću zajednicu socijalnih poduzetnika na svijetu. Kroz mrežu svojih kolega, studenata, škola, sveučilišta i korporacija grade pokret prema „Svatko stvara svijet promjene“ gdje je svaka osoba moćna i može kreativno djelovati na društvene promjene u svojim zajednicama.

Saznajte više na www.ashoka.org

- 2019 World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship: An Integrated Development Solution Toward the 2030 Agenda - United Nations Partnerships for SDGs platform. (n.d.). Sustainable Development UN ORG. Retrieved 2021, from <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=29430>
- 2030 Agenda for Sustainable Development. (n.d.). UNDP. Retrieved 2021, from <https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html>
- (2020, July 31). Fundraising Strategy and Planning. The Commons. https://commonslibrary.org/fundraising-strategy-and-planning/?gclid=Cj0KCCQiAyJOBbHDCARIsAJG2h5e9FOlekbnmr3rEMU5RZJJKOB2WXz17Po1wODNYdqTmR0r074uQbQaArNZEALw_wcB
- Bansal, S., Garg, I., & Sharma, G. (2019). Social Entrepreneurship as a Path for Social Change and Driver of Sustainable Development: A Systematic Review and Research Agenda. *Social Entrepreneurship as a Path for Social Change and Driver of Sustainable Development: A Systematic Review and Research Agenda*, 11(4), 1091. <https://doi.org/10.3390/su11041091>
- Borges, H. (2020, December 1). Theory U, Prototyping: Integrating Past, Present, and Emerging Future. Medium. <https://medium.com/presencing-institute-blog/theory-u-prototyping-integrating-past-present-and-emerging-future-370bd1383aef#:~:text=%E2%80%9CStaying%20with%E2%80%9D%20means%20to%20have,world%20as%20Margaret%20Mead%20said>
- Cauwelaert, F. (2016, June 29). Discover 17 social enterprises that fight climate change. SEFORIS. <http://www.seforis.eu/news/2015/12/27/discover-17-social-enterprises-that-fight-climate-change>
- Deloitte. (2011). The digital workplace. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf
- Dirani, K. (2011). Theory U: Leading from the Future as it Emerges. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers 2009. 462 pp. £20.99 (\$29.95) (paperback), ISBN: 1576757633. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 291–293. <https://doi.org/10.1108/03090591111120430>
- Economics. (2021). Retrieved 16 February 2021, from <https://www.investopedia.com/terms/e/economics.asp>
- Flowkompas. (n.d.). Jan Pieter van Lieshout. Retrieved 2021, from <https://www.jpvl.nl/home/flowkompas>
- Goal 16 | Department of Economic and Social Affairs. (n.d.). United Nations. Retrieved 2021, from <https://sdgs.un.org/goals/goal16>
- iED Team. (2020). Green Entrepreneurship. Sustainable development for business. IED. <https://ied.eu/blog/green-entrepreneurship-sustainable-development-for-business/>
- Janapala, V. (2020, November 5). 5 Steps of Design Thinking for Marketing. CustomerThink. <https://customerthink.com/5-steps-of-design-thinking-for-marketing/>
- Lavery, M., & Littel, C. (2020). Entrepreneurship. <https://openstax.org/details/books/entrepreneurship>
- Lean Startup. (n.d.). Investopedia. Retrieved 2021, from <https://www.investopedia.com/terms/l/lean->



[startup.asp#:~:text=A%20lean%20startup%20is%20a,as%20the%20product%20is%20launched](#)

- Lunetta, L. (2020, March 4). Is it Safe? Realizing the Benefits for Digital Workplace Transformations. Security Boulevard. <https://securityboulevard.com/2018/09/is-it-safe-realizing-the-benefits-for-digital-workplace-transformations/>
- Moore, C. P. (2020, September 1). What is Appreciative Inquiry? A Brief History & Real Life Examples. PositivePsychology.Com. <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>
- Muhleisen, M. (2018, June). The Long and Short of The Digital Revolution. Finance & Development. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2018/06/impact-of-digital-technology-on-economic-growth/muhleisen.htm>
- Neshovski, R., D., D., & D. (n.d.-b). Home. United Nations Sustainable Development. Retrieved 2021, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- OECD. (2019, September). BEYOND GROWTH: TOWARDS a NEW ECONOMIC APPROACH. [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)3_Beyond%20Growth.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)3_Beyond%20Growth.pdf)
- Pourron, A. (2020, November 19). What is a Digital Workplace? Definition and Examples. LumApps. <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/what-is-digital-workplace/>
- Rae, D. (2014). Graduate Entrepreneurship and Career Initiation in the 'New Era' Economy. Graduate Entrepreneurship and Career Initiation in the 'New Era' Economy, 83–84. <https://doi.org/10.1177/030630701404000105>
- Rauser, A. (2017, September 4). How Building Your Digital Strategy Early On Can Enable Your Startup To Grow Efficiently. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/299726>
- Role of Appreciative Inquiry in Successful Organization | HR Strategy Tools. (n.d.). Management Training Guru. Retrieved 2021, from <https://management-training-guru.com/2012/05/role-of-appreciative-inquiry-in-successful-organization/>
- Rum, J. (2016, January 25). 10 Steps to Building an Effective Digital Strategy. Social Media Today. <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digital-strategy>
- Rykaszewski, S., Ma, M., & Shen, Y. (2013). Failure in Social Enterprises. SEE Change Magazine. <https://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rykaszewski-et-al.pdf>
- Sloman, J., Garratt, D., & Guest, J., (2018) Economics, 10th edition
- Social enterprises. (2017, August 30). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en
- Staff Guide. (2021, January 12). What Is A Social Enterprise? A Simple Definition & 3 Examples. The Good Trade. <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-a-social-enterprise>
- Stamenova, A. (2021, January 13). 10 Essential Tools to Support Your Digital Transformation. LumApps. <https://www.lumapps.com/solutions/digital-transformation/digital-transformation-tools/>
- Stavros, J., Cooperrider, D. L., & Kelley, L. (2003). Strategic inquiry with appreciative intent: Inspiration to SOAR!. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/285057032_Strategic_inquiry_with_appreciative_intent_Inspiration_to_SOAR
- Sustainability is in our drinking water ~. (n.d.). Dopper. Retrieved 2021, from <https://dopper.com/about>
- Sustainable Development Goals. (n.d.). UNDP. Retrieved 2021, from <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development->



[goals.html#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20\(SDGs,peace%20and%20prosperity%20by%202030](#)

- Sustainable Development Goals. (n.d.-b). Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict. Retrieved 2021, from <https://www.gppac.net/what-we-do/sustainable-development-goals>
- The impact of the digital revolution. (n.d.). Digital Transformation Agency. Retrieved 2021, from <https://www.dta.gov.au/digital-transformation-strategy/impact-digital-revolution>
- The Lean Startup | Methodology. (n.d.). The Lean Startup. Retrieved 2021, from <http://theleanstartup.com/principles>
- Theory U: Leading From the Future As It Emerges. (n.d.). Presencing Institute. Retrieved 2021, from <https://www.presencing.org/aboutus/theory-u>
- Torrance, P. (2014). How to evaluate creative thinking. Baliuag University. <https://www.coursehero.com/file/p555njv/How-to-Evaluate-Creative-Thinking-Dr-E-Paul-Torrance-identified-four-components/>
- UNIDO. (2019). THE ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A KEY DRIVER OF THE AGENDA 2030. RAUN. http://www.ra-un.org/uploads/4/7/5/4/47544571/6_unido_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf
- United Nations. (2019, May). PEACEBUILDING FUND INVESTMENT IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/1907427-e-pbf-investments-in-sdgs-web.pdf>
- What are the 21st-century skills every student needs? (2016, March 10). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/>
- Why the Lean Start-Up Changes Everything. (2018, February 9). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>



IZDAVAČ:

Udruga za unapređenje suvremenih životnih vještina „Ostvarenje“, Hrvatska



With the support of the Erasmus+ programme of the European Union



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.