

# Društveno poduzetništvo

---

**Rizović, Nina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:271629>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Prijediplomski sveučilišni studij**

**NINA RIZOVIĆ**

**Društveno poduzetništvo**

**Social entrepreneurship**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Prijediplomski sveučilišni studij**  
**Studijski smjer: Menadžment u turizmu**

**Društveno poduzetništvo**  
**Social entrepreneurship**

Završni rad

Kolegij:	<b>Poduzetnički menadžment i inovacije</b>	Student:	<b>Nina Rizović</b>
Mentor:	<b>Izv. prof. dr. sc. Elena Rudan</b>	Matični broj:	<b>24358/18</b>

Opatija, rujan, 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Nina Rizović

24358/18

Društveno poduzetništvo  
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_ 21. 09.2023. \_\_\_\_\_

*Rizović Nina*

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## **Sažetak**

Društveno poduzetništvo podrazumijeva kreativan i inovativan poduzetničku aktivnost koja rješava ekološke i društvene probleme, a to omogućuje primjenu odgovornog ponašanja u društvu. Za cilj ima unaprjeđenje kvalitete življenja, odgovara na pitanja koja se pojavljuju i održava se u značajnom dijelu zajednice ili samog društva u cijelini. Društveno poduzetništvo stvara određene društvene vrijednosti poput smanjenja gladi i siromaštva, povećanje solidarnosti i socijalne kohezije, doprinosa socijalne uključenosti marginaliziranih skupina, otvaranju novih radnih mjesta, samozapošljavanja, zaštiti okoliša, gospodarskog razvoja lokalnih zajednica kroz društvene projekte, sudjelovanja građana u društvenim projektima i podizanja svijesti o društvenim problemima. Određene društvene vrijednosti mijenjaju društvo kroz društvene ili socijalne inovacije koje predstavljaju mehanizam socio- ekonomskog rasta i razvoja u suvremenom društvu. Uz pomoć društvenog poduzetništva se prepoznaju i detektiraju društveni problemi i analiziraju se poslovni pothvati s društvenom svrhom čime se stvaraju humanizirani uvjeti za osnaživanje blagostanja u svijetu sa snažnim osjećajem potrebe za promjenama u svijetu.

**Ključne riječi:** društveno poduzetništvo; društvene vrijednosti; poduzetništvo; poslovni pothvat.

## Sadržaj

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO .....</b>	<b>3</b>
1.1 POJAM DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....	4
1.2. OBILJEŽJA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....	7
1.3. DRUŠTVENI I TRADICIONALNI PODUZETNIK .....	9
1.4. NAČELA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA .....	11
<b>2. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ....</b>	<b>15</b>
2.1. UDRUGE I ZADRUGE .....	17
2.2. TRGOVAČKO DRUŠTVO .....	19
2.3. OBRT .....	22
<b>3. IZAZOVI DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ.....</b>	<b>26</b>
<b>4. PRIMJER DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA NA POSTOJEĆEM PODUZEĆU.....</b>	<b>29</b>
4.1. ACT GRUPA .....	30
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAFIJA .....</b>	<b>34</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>36</b>
TABLICE.....	36
SLIKE .....	36

## Uvod

Područje istraživanja je društveno poduzetništvo, a ono je specifični oblik poduzetništva koji se razvija u različitim modelima i afirmira već dva stoljeća. Predmet i svrha istraživanja su istražiti ulogu i značenje suvremenog društvenog poduzetništva u europskom i hrvatskom gospodarstvu. Razvojem društvenog poduzetništva se povećava svijest o pozitivnim učincima društvenog poduzetništva na kreiranje društva blagostanja kao jednog mogućeg stanja nacija koje eliminira svijest o siromaštvu u duhu nove ekonomije iza koje stoje društveno odgovorni pojedinci s visokim moralnim i etičkim načelima i humanim vrijednostima koji su vođeni duhom djeluju na opću dobrobit društva u cijelini.

Kod ovog istraživanja, predstavljanja rezultata i formuliranja istih, korištene su u određenim kombinacijama sljedeće metode: metoda analize i sinteze, komparativna metoda, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

U prvom dijelu rada, društveno poduzetništvo, obrađuje se pojam poduzetništva kao kreatora gospodarstva i pokretača rasta i razvoja društva i objašnjava se značenje društvenog poduzetništva u prizmi pojmovnih i teorijskih motrišta. Nadalje, objašnjavaju se karakteristike društvenog poduzetništva u uvjetima globalne ekonomije te se navode značajke društvenog poduzetnika u rastu i razvoju društva. Također razmatraju se i načela društvenog poduzetništva kao jedno od suvremenih pojava u društvu.

Društvena poduzeća u Republici Hrvatskoj je naslov drugog dijela rada. U drugome dijelu rada, predočeni su rezultati istraživanja prožeti kroz tri poglavlja u kojima se prvi odnosi na udruge i zadruge kao oblike društvenog poduzeća te njihove karakteristike dok se druga odnosi na razvoj i karakteristike trgovačkog društva, treća elaborira razvoj obrta kao oblik društvenog poduzeća.

Treći dio pod naslovom izazovi društvenog poduzetništva u Hrvatskoj istražuje s kojim se izazovima susreće društveno poduzetništvo u Hrvatskoj, ali i širom Europske unije.

Primjer društvenog poduzetništva na postojećem poduzeću naslov je četvrtog dijela ovoga rada. U njemu se detaljno opisuje način na koji se može pokrenuti društveno poduzeće, počevši od same ideje, pa sve do poslovanja. Tek ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, društveno poduzetništvo u Hrvatskoj dobiva na važnosti.

U posljednjem dijelu, zaključku, dana je sinteza rezultata istraživanja društvenog poduzetništva kao posebnog oblika poduzetništva što predstavlja sferu gospodarskih aktivnosti razvoja i upravljanja novim proizvodom.



# 1. Društveno poduzetništvo

Društveno poduzetništvo utemeljeno u širem kontekstu ocjenjivanja organizacijskog uspjeha. Kriteriji ocjenjivanja analizirani su na temelju ekonomske, ekološke i društvene koristi. Društvena poduzeća nisu usmjerena na profit sam po sebi, već na društvenu korist za stanovništvo, za prirodu i prirodne resurse te za kulturnu baštinu. U strukturi nacionalnog gospodarstva ova vrsta poduzeća zastupljena je kao dio trećeg, zasebnog sektora, čija je funkcija ujednačavanje kvalitete života i životnog standarda.

Treći sektor sastoji se od privatnih udruga, zaklada, ustanova, nekomercijalnih zadruga, štedno - kreditnih udruga, društvenih poduzeća i svih volonterskih aktivnosti koje se poduzimaju isključivo za društvenu dobrobit, za pojedince i skupine koje nisu dijelom obitelji koje iste poduzimaju. Rast ovoga sektora se koincidira sa procesom smanjivanja obujma i same kvalitete socijalnih usluga koje nude državne institucije. U nacionalnom gospodarstvu društveni ciljevi će biti određujući treći sektor, ali i društvena poduzeća su tek jedna od sastavnica trećeg sektora pa ih tako treba i promatrati. Osim toga, na društveno poduzetništvo se danas gleda i kao na sektor, društveni sektor, koji djeluje u funkciji smanjivanja nejednakosti u društvu, kroz jačanje solidarnosti i društvene kohezije.

Prema Šeriću (2018, 10) društveno poduzetništvo je "vlasništvo zaposlenika ili članova lokalne zajednice nad sredstvima, gospodarskim aktivnostima i društvima odnosno proizvodima i uslugama koja ga stvaraju". Smatra se da društveno poduzetništvo za razliku od neprofitnih institucija treba biti utemeljeno na komercijalnim ciljevima, ali podrazumijeva i civilizacijski posebne vrijedne društvene ciljeve utemeljene na demokratskim načelima.

Iako je društveno poduzetništvo često usmjereno prema krajnjim društvenim skupinama, iste u projektima nemaju nikakav poseban tretman, nebitno jesu li samo zaposlenici ili korisnici usluga i proizvoda. Aktivnim društvenim dionikom se može smatrati svaki pojedinac. Osim što je to posljedica težnje smanjivanja društvenih nejednakosti, također je i praktičan odabir tržišne niše. Mjere Europske unije koje nalažu upravljanje kapitalom prema tržišnim standardima ako se teži dugoročnom planiranju, također uvelike potiču razvoj društvenog poduzetništva u EU.

Potporna društvenom poduzetništvu u postranzicijskim zemljama pridonosi ublaživanju negativnog utjecaja društvenog i ekonomskog rekonstruiranja. Rast nejednakosti u društvu i marginalizacija određenih društvenih skupina, od kojih se najčešće radi o onim kojima je teže

zaposliti se, potiču razvoj društvenih poduzeća pa tako i društvenog poduzetništva u cjelini. Upravo zbog samostalnosti i neovisnosti o nekom ili nečemu drugome, važno je samofinanciranje društvenog poduzetnika. U fokusu društvenog poduzetništva je pojedinac koji ne smije umanjiti vrijednost društvenog kapitala pa je važno istaknuti demokratsko poslovno upravljanje, dok se dobit primjenjuje za razvoj poslovne djelatnosti.

Društveno poduzetništvo neposredno doprinosi stvaranju novih društvenih vrijednosti, a posredno doprinosi smanjivanju društvenih nejednakosti. U sastavnice koncepta društvenog poduzetništva spadaju stvaranje nove društvene vrijednosti, inovativnost te istraživanje tržišta i razvoj i upravljanje proizvodom ili uslugom uz kreiranje i pozicioniranje vlastite marke na tržištu. Društveno poduzetništvo je nova paradigma u kojoj treba pronaći društvenu ravnotežu s time da ostvaruje potrebe socijalnog, ali i ekološkog karaktera. Da bi društveni poduzetnik bio učinkovit u poslovanju treba biti društveno osviješten, ali i inovativan i ekonomski pragmatičan. To označava edukaciju o razvoju i upravljanju proizvodom i uslugom. Ne treba se zanemariti ispunjivanje društvenih ciljeva koji su primarni, ali iste treba odrediti da ne budu u koliziji s dugoročnim tržišnim opstankom društvenog poduzeća.

## **1.1 Pojam društvenog poduzetništva**

Danas, društveno poduzetništvo više nije marginalna aktivnost već postaje nositelj društvene promjene i ubrzano se razvija u autonomno polje istraživanja i prakse. Pojam društveno poduzetništvo predstavlja veliki raspon inovativnih i dinamičnih internacionalnih praksi i diskursa u socijalnom i ekološkom području (Baturina i Babić 2021, 16).

Najvažnije ključne promjene koje su uzrokovale rast interesa za društvenim poduzetništvom su promjena naravi filantropije, novi modeli pružanja javnih usluga koji su otvarali prostor za nove pružatelje te interes za novim ekonomskim sustavima i novim formama kapitalizma.

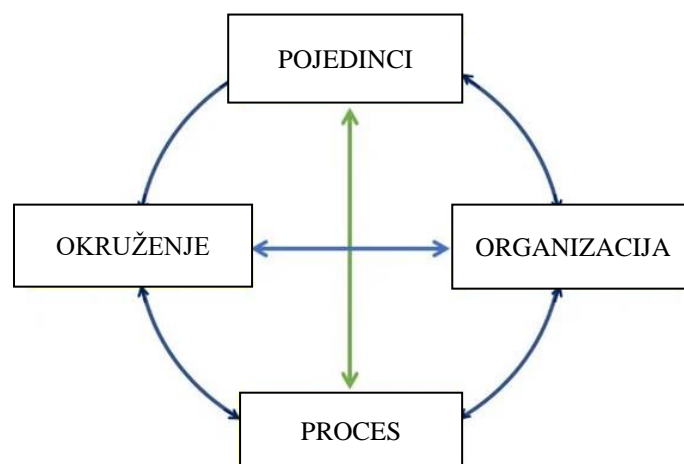
Glavni cilj i svrha društveno poduzetničkim pothvatima je stvoriti pozitivan društveni učinak, ali bitna im je i ekonomska aktivnost. Ključna razlika između društvenog poduzetništva i samog poduzetništva je u relativnom prioritetu stvaranja dobiti i postizanju društvenih ciljeva. Time se također stvara razlika između društvenih i tradicionalnih poduzeća. Ta razlika će se manifestirati na višestrukim razinama menadžmenta poduzeća.

Dok tradicionalna poduzeća mjere svoje uspjehe financijskim rezultatima generiranjem profita za vlasnike, društvena poduzeća su vođena dvostrukom linijom sagledavanja uspjeha mješavinom financijskih i društvenih povrata. I dalje je profitabilnost cilj društvenih poduzeća no profit se reinvestira u misiju čime se dalje osnažuje i podupire.

Društveno poduzetništvo je i dinamički proces u kojem društveni poduzetnici kao individue sa svojim specifičnim karakteristikama mogu stvoriti društveno poduzeće kao organizacijski oblik. Ovi poduzetnici slijede društvenu misiju za interes zajednice.

Europska komisija je definirala društveno poduzetništvo kroz inicijativu socijalnog poduzetnika kako bi promovirala i stvorila povoljnu klimu za ključne dionike kao korisnike i druge dionike koji mogu osigurati primat društvene misije u procesu donošenja odluka za organizacije. Strukturne promjene lokalnih gospodarstava oslanjaju se na poboljšanja kvalitete radnih mjesta, u tehnološkoj sposobnosti, u blizini lokalne tehnologije i najboljoj globalnoj praksi i inovativnosti (Tišma 2022, 305).

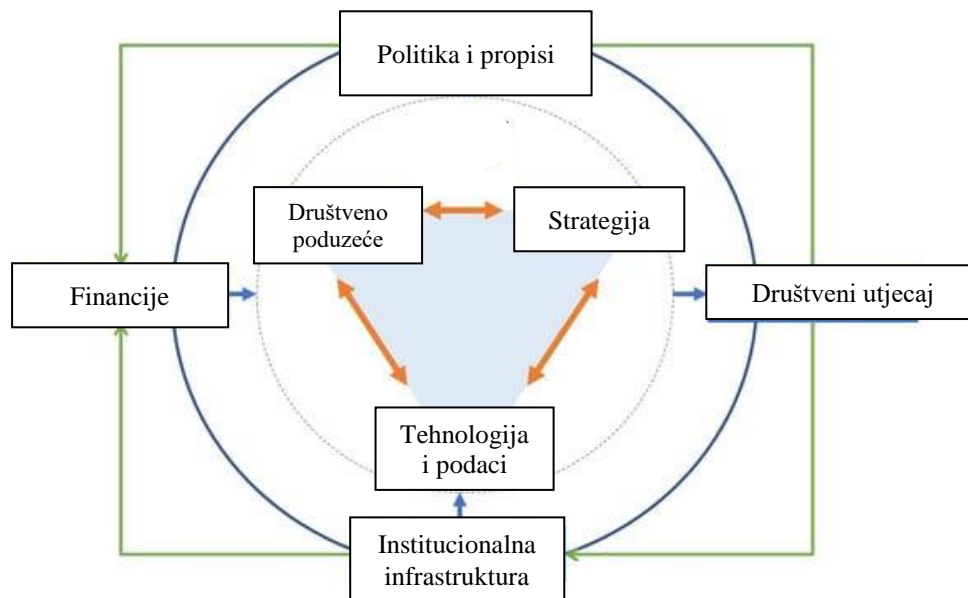
Scarborough i Zimmerman (2019, 696) predlažu okvir za opisivanje stvaranja novog pothvata kroz četiri dimenzije: (a) pojedinac povezan s osobom uključenom u pokretanje nove organizacije; (b) organizacija povezana s vrstom tvrtke koja se osniva; (c) okruženje povezano s okolnom situacijom i utjecajem na novu organizaciju; i (d) proces novog pothvata povezan s radnjama koje poduzimaju pojedinci koji započinju pothvat što je prikazano na slici 2.



**Slika 1.** Okvir za opisivanje stvaranja novog društvenog poduzetništva

Izvor: Gartner, Willia. 2015. Konceptualni okvir za opisivanje fenomena stvaranja novih pothvata. *Academy of Management Review*, 10, str. 696.

Zbog širokog koncepta i složenog međusobnog odnosa komponenti ekosustava, fokus je stavljen na pravne i političke aspekte društvenog poduzetništva, koji imaju snažan utjecaj na sve ostale elemente određujući i definirajući uvjete, mjere i ishode za sve. Na slici 2 vidi se kako je zbog širokog koncepta i složenog odnosa komponenti ekosustava, fokus je stavljen na pravne i političke aspekte društvenog poduzetništva, a oni onda imaju snažan utjecaj i na sve ostale elemente, određujući i definirajući uvjete, mjere i ishode za sve ostale.



**Slika 2.** Odabrani elementi ekosustava za društvena poduzeća

Izvor: Tišma Sanja. 2022. *Od znanosti do politike: Kako podržati društveno poduzetništvo u Hrvatskoj*. Zagreb: Institut za razvoj i međunarodne odnose

S obzirom na to da se u Europskoj uniji društveno poduzetništvo uglavnom javlja kroz zadruge i udruge, Europska je unija pružila značajnu potporu društvenom poduzetništvu, što financijski, što kroz određene inicijative.

Stoga inicijativa inovacije Europske unije potiče dobrotvorne organizacije i društvene poduzetnike na razvoj inovativnih rješenja za rješavanje društvenih potreba koje tržište ili javni sektor ne mogu zadovoljiti. Sljedeća važna inicijativa, je donošenje Akta o jedinstvenom tržištu koji, ima za cilj poticanje zajedničkog europskog okvira i jedinstvenog tržišta koji bi povećali dostupnost sredstava, a time i ulaganja svim državama članicama. Inicijativa za društveno poduzetništvo je stvorena u okviru Europske platforme za borbu protiv siromaštva i socijalne isključenosti koja također zaslužuje spomen. Ova Inicijativa predlaže tri ključne mjere: lakši pristup financiranju, veću vidljivost društvenog poduzetništva i razvoj poticajnog zakonodavnog okruženja (Tišma 2022, 315).

## 1.2. Obilježja društvenog poduzetništva

S obzirom na činjenicu da danas značajan postotak novih proizvoda i usluga u društvenom poduzetništvu ne uspijeva potaknuti željeni intenzitet interesa korisnika kojim bi se opravdala njihova komercijalizacija, fokus je na onome što se može ponuditi, a ne na onome što je i uistinu potrebno.

Društveno poduzetništvo predstavlja posebnu tržišnu nišu, pa sve proizvode i usluge u ovoj sferi treba prilagoditi nekim standardima. Prilagođavanje ideje o novom proizvodu ili usluzi se provodi postupno kroz faze razvoja novoga proizvoda. U svakoj se fazi razvoja novog proizvoda ili usluge uvijek ponovo analizira polazna ideja te se u odnosu na tu ideju donose odluke vezane uz kako popravljive, tako i nepopravljive greške. Popravljiva pogreške se odnosi na pogrešku koja ima mogućnost da se, nakon što je utvrđena, u fazama koje slijede potpuno otkloni. Nepopravljiva pogreška predstavlja onu pogrešku gdje nisu dovoljne korekcije u sljedećim fazama, već je potrebno napraviti korekciju cjelovitog proizvoda ili usluge kako bi usluge i proizvodi bili konkurentni. Ispravna procjena popravljive ili nepopravljive pogreške obuhvaća primjenu alata razvoja i upravljanja novim proizvodima (Šerić 2018, 15).

Ipak, za efikasno upravljanje, poželjnost društvenog poduzetništva, zbog njegovih socijalnih elemenata i empatija koje poduzimaju neprofitne organizacije, nije dovoljna za efikasno upravljanje. Kod upravljanja društvenim poduzetničkom subjektom ne smiju se zanemariti temeljne odrednice donošenja poslovnih odluka na svim razinama poduzeća. S obzirom na to da se odluke donose na temelju relevantnih i točnih informacija, uspješnost poslovanja društvenog poduzeća najviše ovisi o raspolaganju upravo takvim informacijama.

Društveno poduzetništvo pa tako i svaki društveni poduzetnički subjekt svoje poslovanje temelji na pozitivnim elementima društvenih odnosa pa tako i društva u cjelini. Stoga se pri upravljanju društveno poduzetničkim projektom, poduzetnik mora pridržavati osnovnih ekonomskih načela poslovanja kao što su ekonomičnost, rentabilnost, održivi razvoj i profitabilnost.

Već spomenute relevantne informacije o društvenom poduzetništvu se temelje na konstantnom i kontinuiranom prikupljanju podataka o tržištu i njegovim korisnicima. Na temelju tih informacija, onda se donose odluke o kreiranju i upravljanju proizvodima i uslugama, asortimanu ponude, oblikovanju distribucije i druge aktivnosti o kojima ovisi tržišni opstanak i konkurentnost društvenog poduzetništva. Važan resurs je nematerijalna intelektualna

imovina koja se unaprjeđuje novim tržišnim spoznajama do kojih se dolazi detaljnim istraživanjem tržišta. Upravo zato, kontinuirano i adekvatno provođenje tržišta stoji kao imperativ u društvenom poduzetništvu. Kada se govori o razvoju novih proizvoda i usluga, u društvenom se poduzetništvu postavlja pitanje gdje započeti te kako započeti uvođenje marketinškog koncepta razmišljanja u društvenom poduzetništvu.

Kako bi se realno spoznalo kako tržište percipira određenog društvenog poduzetnika, potrebno je analizirati asortiman vlastite ponude kroz BCG matricu. Kako se nudi svaki proizvod ili usluga, važno je da se u konkretnom okruženju, objektivno i realno ocijene njihovi atributi i nedostaci, pa i same karakteristike. O širini i dubini asortimana ponude ovisi tržišni udio svakog društvenog poduzetnika. Konkurentnost i životnu fazu svakog proizvoda i usluge, utvđuje se BCG matricom, a onda se ti proizvodi i usluge razvrstavaju na krave muzare, zvijezde, upitnike i pse.

Iz asortimana ponude trebalo bi uklanjati proizvode i usluge koje ne dovoljno privlače korisnike. Izuzetak su proizvodi i usluge čije je postojanje u ponudi preduvjet korištenja nekog drugog traženog proizvoda ili usluge. Problematične kategorije proizvoda i usluga u asortimanu su psi i upitnici. Proizvodi koji po svojim karakteristikama spadaju u kategoriju pasa treba eliminirati, a proizvode iz kategorije upitnika modificirati na način da za njima poraste potražnja. Krave muzare obuhvaćaju proizvode i usluge koji su traženiji od korisnika, a slijede ih proizvodi iz kategorije zvijezda koje je moguće modificiranjem elemenata marketinškog spisa transformirati u krave muzare. Proizvodi zvijezde, uglavnom posjeduju određene karakteristike koje vremenom osiguravaju rast potražnje, a to je preduvjet za njihovu transformaciju iz zvijezda u krave muzare. Ako poduzeće u svom asortimanu nema krave muzare, opstanak takvog društvenog poduzeća je upitan. Upitnici češće sadrže slabosti koje su upravo posljedica nevođenja računa o onim popraavljanim pogreškama tijekom razvoja tih proizvoda. Proizvodi psi su obično proizvodi koji su nastali jednostranom inicijativom neke od odgovornih osoba i stoga često nisu ni razvijani prema smjernicama procesa razvoja novog proizvoda.

Potražnja za nekim proizvodom ili uslugom, nakon njihovog uvođenja na tržište ovisiti će o pratećim marketinškim aktivnostima. Upravo će reakcije korisnika te sama potražnja za određenim proizvodima i uslugama, jasno pokazati i argumentirati kategoriju kojoj će BCG matrici taj proizvod odnosno usluga pripasti. Zbog razvoja tržišta i globalizacije tržišta i

korisnika, svaki proizvod i uslugu treba dodatno optimizirati prema očekivanjima i potrebama ciljnih grupa. Kako bi se održala konkurentnost ponude društvenog poduzeća podrazumijeva se stalno privlačenje pažnje dobrim marketingom i širenjem asortimana same ponude.

Osim što razvoj novih proizvoda u društvenom poduzetništvu treba temeljiti na potrebama korisnika, treba ih temeljiti i na društvenim trendovima vezanim za ciljane segmente. Sam razvoj tih novih proizvoda i usluga predstavlja zaista vrijednu imovinu svakog društvenog poduzeća. Promotivnim aktivnostima ističu se sve prednosti proizvoda i usluge, ali uvijek treba imati na umu da tržište ne prihvaća baš olako svaki novi proizvod, posebice ako su modifikacije i prednosti minimalne u usporedbi s proizvodom nekog drugog brenda koji im se dulje vrijeme nudi i na koji su navikli. Stoga se mora napomenuti da je važan čimbenik prihvaćanja nekog takvog novog proizvoda upravo cijena niža nego što ju nudi konkurent.

Problem s kojim se društveni poduzetnici susreću danas su velike težnje smanjivanju troškova poslovanja. Ovaj problem predstavlja i težnja ubrzavanja procesa razvoja novih proizvoda i usluga i njihovog plasmana na tržište radi sprječavanja kopiranja od konkurencije. Zbog toga se onda i pojedine aktivnosti i faze u proizvodnji i stvaranju preskaču, a to onda pridonosi rastu rizika njegova prihvaćanja na tržištu. Razvoj novih proizvoda i usluga u društvenom poduzetništvu je preduvjet očuvanja tržišnog udjela i tržišnog opstanka bez obzira na poslovni rizik da novi proizvod ili usluga ne budu prihvaćeni od strane ciljanih korisnika. Kako bi se navedeni rizici smanjili na minimum, potrebno je konstantno pratiti i istraživati tržište.

### **1.3. Društveni i tradicionalni poduzetnik**

Glavna razlika između društvenog i tradicionalnog poduzetnika je njegova svrha, odnosno što je osnovni cilj svakog poduzetnika. Dok se tradicionalni poduzetnik bavi maksimiziranjem profita, društveni poduzetnik ima za cilj maksimizirati neki oblik društvenog utjecaja. Oba se poduzetnika susreću s određenim problemima koje im njihov posao i poduzetničke aktivnosti donose, ali se društveno poduzetništvo u ovom smislu smatra izazovnijim.

Vehovac (2020, 130) polazi od toga da društveni poduzetnik "pojedinaac vođen misijom gdje koristi niz poduzetničkih ponašanja kako bi isporučio društvenu vrijednost manje privilegiranim, a sve kroz poduzetnički orijentiran subjekt koji je financijski neovisan, samodostatan ili održiv".

Njegova definicija spaja četiri značajke koje razlikuju društvenog poduzetnika od ostalih oblika poduzetnika. Društveni poduzetnici su vođeni su misijom, posvećeni su služenju svojoj misiji isporuke društvene vrijednost za siromašne. Djeluju kroz kombinaciju karakteristika koje ih razlikuju od ostalih tipova poduzetnika i unutar poduzetnički orijentiranih organizacija koje imaju jaku kulturu inovativnosti i otvorenosti. Cilj im je isporučiti željenu društvenu vrijednost dok su i dalje financijski samodostatni. Razlike između tradicionalnog i društvenog poduzetnika prikazane su u tablici 1. (Baturina i Babić 2021, 134).

**Tablica 1:** Jedinstvene i zajedničke karakteristike profitno orijentiranih poduzetnika i društvenih poduzetnika

Karakteristike profitno orijentiranog poduzetnika	Karakteristike zajedničke za obje vrste poduzetnika	Jedinstvene karakteristike društvenog poduzetnika
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visoki uspjeh</li> <li>- Nositelj rizika</li> <li>- Organizator</li> <li>- Strateški mislilac</li> <li>- Kreator vrijednosti</li> <li>- Holistički pristup</li> <li>- Arbitraža</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovator</li> <li>- Predanost</li> <li>- Pokretač inicijative</li> <li>- Voditelj</li> <li>- Upozorenje o prilici</li> <li>- Uporan</li> <li>- Predan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vođa misije</li> <li>- Emocionalno nabijen</li> <li>- Vođa mišljenja</li> <li>- Kreator društvene vrijednosti</li> <li>- Socijalno budan</li> <li>- Upravitelj</li> <li>- Vizionar</li> <li>- Visoko odgovoran</li> </ul>

Izvor: Baturina, Danijel i Zdenko Babić. 2021. *Socijalna ekonomija i socijalno poduzetništvo*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu  
Pravni fakultet

Kao što se može vidjeti iz tablice 1. društveni i profitno orijentirani poduzetnici imaju i slične karakteristike. Obje vrste poduzetnika zahtijevaju predanost, inicijativu, posvećenost, vodstvo i upornost.

U literaturi postoje brojne klasifikacije društvenih poduzetnika, ali svakako najcitiraniju tipologiju društvenih poduzetnika je naveo Šerić (2018, 30).

Šerić (2018, 30) je klasificirao društvene poduzetnike u tri glavne vrste:

- social bricoleur,
- socijalni konstrukcionista,
- društveni inženjer.

Prvi tip socijalnog poduzetništva, se naziva social bricoleurom, oslanja se na na poduzetništvo kao uvelike lokalizirani pothvat. Social bricoleur je vrsta društvenog poduzetnika koji je usmjeren na djelovanje prema lokalnoj zajednici te samim tim, on rješava društvena pitanja i zadovoljenje potreba lokalne zajednice. Glavna razlika od ostalih tipova društvenih poduzetnika je u tome što social bricoleur ne ovisi o brojnim vanjskim ili specijaliziranim



sredstvima za postizanje svojih ciljeva i zadataka. Stoga se on samo spremno oslanja na dostupne resurse i improvizacije, a to je glavni uzrok koji sprječava social bricoleure u pružanju masovnog utjecaja na društvo i rješavanju njegovih većih potreba.

Petričević (2022, 698) razvija konceptualni okvir za social bricoleur u kontekstu društvenog poduzetništva. Njihova predložena načela su sljedeća:

- snalaženje s ograničenim raspoloživim resursima i stvaranje nečega iz ničega za
- društveni cilj,
- odbijanje da budemo ograničeni s nametnuta prožimajućim ograničenjima okoline
- u potrazi za društvenim ciljem,
- improvizacija kako bi se omogućilo aktivno ostvarivanje društvene svrhe,
- stvaranje društvene vrijednosti;
- sudjelovanje dionika;
- uvjeravanje drugih značajnih aktera da iskoriste.
- stjecanje novih resursa i potpore.

Sunley i Pinch (2022) tvrde da bi se neki društveni poduzetnik mogao pomaknuti s lokalnog social bricoleur-a na "konstruktivistički položaj". Potrebe koje socijalni konstrukcionisti identificiraju i traže obično su usmjerene na stvaranje društvenog bogatstva.

Treći tip socijalnog poduzetnika inspiriran je Schumpeterom i naziva se društveni inženjer. Smatra se da su društveni inženjeri poduzetnici koji identificiraju i rješavaju sustavne probleme unutar društvenih sustava i struktura, a rješavaju ih pružanjem revolucionarnih rješenja i mijenjanjem cijelog društva. Zbog toga što žele zamijeniti postojeće nacionalne, transnacionalne i globalne institucije s društveno učinkovitijima institucijama, na njih se često gleda kao na prijetnju od strane onih već uspostavljenih institucija. Njihov je spektar djelovanja vrlo velik, od nacionalnog do međunarodnog opsega. Ovaj tip socijalnog poduzetnika, ima glavnu ulogu u procesu neke društvene promjene i u preoblikovanju uspostavljenih institucija. Socijalni je inženjer najpoznatiji primjer društvenog poduzetništva.

#### **1.4. Načela društvenog poduzetništva**

Dok se pojam društvenog poduzetništva počeo popularno upotrebljavati u anglosaksonskim kulturama već 90.-ih godina 20. stoljeća. U Hrvatskoj su akteri iz neprofitnih sektora, konzultanti, stručnjaci i političari, prvi put pojam društvenog poduzetništva počeli

upotrebljavati deset godina kasnije. Ideja koja se promovirala, bila je da društveno poduzetništvo može pomoći neprofitnim organizacijama da učinkovitije ostvare svoje društvene ciljeve. Društveno poduzetništvo je poslovni model koji zahtijeva manje javnih resursa. Kao rezultat toga, osim učinkovitosti društveno poduzetništvo uključuje duboke promjene u načinu upravljanja tim organizacijama.

Društveno poduzetništvo je glavni čimbenik razvoja nacija i ima za cilj uvesti ovu dinamiku unutar svih organizacija koje rade na društvenim ciljevima. Određuje se i kao sredstvo poduzetničkog ponašanja u cilju postizanja društvenih ciljeva učinkovitosti i održivosti neprofitnih organizacija. Neprofitni sektor treba ovaj novi input kako bi se nosio sa smanjenjem tradicionalnih financijskih izvora i sve većom konkurencijom za njihovo stjecanje. U potrazi za većom učinkovitošću društveno poduzetništvo inspiraciju dobiva iz poslovnog sektora, pokušavajući optimizirati omjere između korištenih resursa i dobivenih rezultata.

Kontekst neprofitnih organizacija sve je bliži kontekstu poslovnog tržišta. Neprofitne organizacije postaju sve brojnije, a resursi, posebice državne i javne subvencije, sve su oskudniji, što ih obvezuje da budu produktivniji i natjecateljski. Suočeni s takvim kontekstom, menadžeri postaju društveni poduzetnici (Ivaniš 2018, 50.).

Društveno poduzetništvo na ovaj način pomaže neprofitnim organizacijama da smanje svoju ovisnost o javnim resursima bez promjene fokusa na svoje društvene ciljeve. Novac koji se koristi za razvoj ovih projekata treba biti istinski zarađen. To onda promiče sličnu perspektivu, razlikovanje sposobnosti za razvoj novih aktivnosti od sposobnosti održavanja postojećih bez ovisnosti o filantropiji i javnim subvencijama. Eventualno će se integrirati donacije utemeljene na marketinškom pristupu prikupljanju sredstava. U idealnom slučaju, stvaraju se profitna poduzeća kako bi se stekao prihod potreban za financiranje društvenih neprofitnih aktivnosti.

Ovaj se pristup može povezati s teorijom resursa. Ti resursi moraju biti dovoljno održivi i specifični da ih bude teško kopirati, a takva situacija onda predstavlja konkurentsku prednost. Stoga društveni poduzetnici diverzificiraju svoje resurse, inoviraju nove oblike marketinga i tako stvaraju nove poslovne prilike. Društveno poduzetništvo pojavljuje se kao zajednički pristup zadovoljavanju društvenih potreba.

Društveno poduzetništvo je sada zasebno polje istraživanja sa svojim referencama i sadržajima, a rezultat toga je da se ne sastoji samo od primjene poduzetničke znanosti na neprofitne organizacije, već uključuje aktere koji se oslanjaju na kreativnost i pragmatizam

kako bi iskoristili prilike. I taj je pristup također vrlo specifičan, a sve s ciljem transformacije neprofitnog sektora u učinkovit konkurentan sektor.

Ivaniš (2018, 54) ističe da su ti ciljevi prevedeni u sljedećih sedam načela:

- Prvo načelo definira svrhu postojanja društvenih poduzeća. Prema tom principu, njihov poslovni cilj je prevladati siromaštvo ili se pozabaviti problemima kao što su obrazovanje, prehrana, zdravstvena zaštita, okoliš te omogućiti pristup tehnologiji stanovništvu s niskim primanjima, a ne samo zbog profita,

- Drugo načelo odnosi se na financijsku i ekonomsku održivost. Društveni poduzetnici traže izvore financiranja koji su društveno odgovorni,

- Treće načelo upravlja povratom ulaganja. Ulagачi društveni poduzetnici ne potiču se na trčanje za profitom na uštrb postizanja širih društvenih koristi.

- Četvrto načelo odnosi se na zarađeni iznos iznad ulaganja koji treba reinvestirati kako bi se opseg poslovanja povećao i poboljšao. Ovo proširenje ima za cilj privući više ljudi ili poboljšati kvalitetu proizvoda i usluga.

- Peto načelo pokriva društvena poduzeća koja bi trebala biti odgovorna za dobrobit okoliša. Oni bi trebali igrati glavnu ulogu u poboljšanju okoliša, bilo izravno ili neizravno. To znači da svojim djelovanjem osiguravaju da ne štete okolišu.

- Šesto načelo znači da će zaposlenici tvrtke dobiti pravednu naknadu, koja je u skladu sa standardima industrije. Radnici dobivaju bolje uvjete rada.

- Sedmo načelo predstavlja stav da društveni poduzetnik nema za cilj maksimiziranje profita. Stoga društvenim radom upravljaju samo oni koji strastveno doprinose i društvu i okolišu. To znači da se posao odvija u okruženju veselja, a ne stresa.

Načela društvenog poduzetništva kako su uvedena u ovom kontekstu, često se odnose na društvenu korisnost, ali postavlja se pitanje, opravdava li učinkovito postizanje društvenih ciljeva sva tehnička i ekonomska sredstva? Ne smiju se izravno odbaciti načela državnog poduzetništva, ali trebalo bi ih pozvati na prilagodbe koje integriraju racionalnost temeljenu na vrijednostima.

Načela društvenog poduzetništva daju novi pogled na stvaranje i razvoj neprofitnih organizacija, ali su ponekad neprimjerno pragmatični, uzimajući u obzir samo tehnička i ekonomska dostignuća. Neprofitni poduzetnici kombiniraju višestruke kriterije uspješnosti gdje ne nastoje maksimizirati svoju proizvodnju, već pokušavaju slijediti uravnoteženi razvoj

između društveno korisnih rezultata i etičkih načina njihovog postizanja u našem umu (Bobera i sur. 2015, 54).

## **2. Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj**

Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj je relativno novi pojam koji se počinje spominjati tek nakon donošenja Strategije razvoja društvenog poduzetništva 2015. godine. U nacionalnoj strategiji društvenog poduzetništva Republike Hrvatske, društveno poduzetništvo se smatra sinergijom ekonomije, obrazovanja, inovacije, socijalne politike te ekologije i zaštite okoliša. Društveno poduzetništvo definirano na taj način, usmjereno je uglavnom na rast zapošljavanja kako bi se smanjila nezaposlenost te teži kreiranju novih proizvoda i usluga, očuvanju resursa te njihovim upravljanjem. Ne smije se zaboraviti niti usmjerenost društvenog poduzetništva na vrednovanje kako prirodne tako i kulturne baštine, na unaprjeđenje i na bolju kvalitetu života.

Potrebno je napomenuti da je društveno poduzetništvo posebno, ako ne i najvažnije, važno za zapošljavanje ranjivih skupina primjerice teško zapošljive skupine poput osoba s invaliditetom i sl. te za pružanje socijalnih usluga u zajednici. U spomenutoj Strategiji, predviđene su konkretne aktivnosti s jasno definiranim nositeljima, pokazateljima, rokovima i financijskom vrijednosti.

Zakoni koji reguliraju društveno poduzetništvo su Zakon o zadrugama (NN, br. 34/11, 125/13, 76/14, 114/18 i 98/19), Zakon o udrugama (NN, br. 74/14, 70/17, 98/19 i 151/22), Zakon o zakladama i fondacijama (NN, br. 36/95, i 64/01), Zakon o ustanovama (NN, br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19 i 151/22), Zakon o trgovačkim društvima (NN, br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22 i 18/23), Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN, br. 157/13, 152/14, 39/18 i 132/20), Zakon o javnoj nabavi (NN, br. 120/16 i 114/22), Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN, br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13 i 121/16) i Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog ratanjihovih članova obitelji (NN, br. 121/17, 98/19 i 84/21). (Šerić 2018, 14).

Značajnu ulogu u razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj imaju međunarodne organizacije koje potiču edukaciju, umrežavanje, razna savjetovanja te su pružile potporu samom projektu. Ako poduzetnički sustav sadrži potrebne organizacije za potporu, a usmjerene na društveno poduzetništvo, stvaranje društvenih pothvata i njihova se vjerojatnost uspjeha povećavaju.

Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj se više pojavljuje u smislu pružanja socijalnih usluga nego radne integracije slabije zapošljivih skupina, što je dijelom povezano i sa slabijim razvojem zadruge u Hrvatskoj. Inicijativa za socijalno-poduzetnički pothvat najčešće dolazi od organizacije ili skupine, no uglavnom nedostaje inicijalni kapital potreban za poslovnog pokretanja po thvata, za što je potreban vanjski izvor (Kolaković 2006, 59).

Iako je za pravo društveno poduzetništvo potrebno osigurati samo održivost i neovisnost o vanjskim izvorima financiranja, još uvijek nije svim promatranim slučajevima lako to postići. Može se reći da se ta tvrdnja tiče najviše pružatelje društvenih usluga, koji pokazuju tendenciju stvaranja partnerstva s državom. Dakle, društveno poduzetništvo u Hrvatskoj baš i nije u dovoljnoj mjeri realizirano kada govorimo o zapošljavanju.

Pozitivni elementi koje društveno poduzetništvo ima odnose se na ekonomski razvoj jedinica lokalne samouprave i širih regija. Društvena poduzeća nadopunju usluge od javnog interesa koje javne institucije ili privatna poduzeća nisu u mogućnosti obavljati. Kao što je i poznato, društveno poduzetništvo doprinosi mnogim stvarima, od kojih su samo neke uravnoteženo korištenje i raspodjela postojećih resursa i to uvijek u korist lokalne zajednice. Osim toga doprinosi rastu zaposlenosti, a često i sama generiraju nova radna mjesta primarno za zapošljavanje osoba koje bi zbog svojih specifičnosti tek našle posao u postojećim poduzećima na razini lokalne samouprave. Pošto je primarno usmjereno na zapošljavanje, društveno poduzeće doprinosi društvenoj koheziji. Pored toga važno je reći da društvena poduzeća ostvaruju poslovni rast i tako doprinose razvoju društvenog kapitala uz aktivnu podršku internacionalizaciji i neformalnih poduzetničkih aktivnosti privatnog profitnog sektora. Kao i u privatnom poduzetništvu, tako se i u društvenom poduzetništvu provode aktivnosti bitne za razvoj i samo upravljanje novim proizvodima i uslugama, a onda i konkurentnosti na tržištu. Stoga je važno usvojiti teorijska i praktična znanja koja će doprinjeti postojanju i održivosti društvenog gospodarskog subjekta.

Iako društveno poduzetništvo predstavlja sferu gospodarskih aktivnosti u kojima profit nije primarni i isključivi cilj njegovog djelovanja i postojanja, ne znači da se smije zaboraviti na rentabilnost, ekonomičnost i produktivnost poduzeća.

Europska je unija prepoznala ovu vrstu poduzetništva kao sredstvo koje može pomoći u rješavanju onih problema koje institucije ne mogu riješiti. S obzirom da je Hrvatska članica Europske unije, od nje se očekuje da će slijediti takve trendove.

Pravni oblici društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj su trgovačka društva s ograničenom odgovornošću, donička društva, zadruge, udruge, zaklade, privatne ustanove, kreditne unije i drugi oblici udruženja koja svojim poslovanjem pridonose razvoju i dobrobiti društvene zajednice (Vlada Republike Hrvatske, 2022).

Budući da društveno poduzetništvo povezuje profitni i neprofitni sektor, ono se može provoditi kroz pravne oblike zajedničke za oba sektora. Neprofitni sektor uključuje prva četiri oblika, kao što su udruge, zadruge, ustanove i zaklade. Također se često događa, kao što je ranije objašnjeno, da nastala društvena poduzeća od neprofitnih organizacija koje osnivaju trgovačko društvo ili zadrugu; mogu djelovati i u hibridnom obliku, koji se sastoji od neprofitne organizacije i njezinog trgovačkog ogranka.

Kada bi se osvrnulo na Republiku Hrvatsku, smatra se da je iznimno razvijen sektor udruga u kojima ljudi povremeno, privremeno ili stalno zasnivaju radni odnos. Ovaj slučaj predstavlja veliku pogodnost za nezaposlene, a posebno mlade nezaposlene ljude. Između ostalog, nedostatak zadruga u Hrvatskoj također predstavlja prepreku razvoju društvenog poduzetništva, pogotovo u dijelu edukacije i pripreme proizvođača za prijavu projekata za, na primjer, Europske fondove.

Zbog toga što u svom formatu moraju imati određeni i specifičan menadžment koji je sposoban prikupiti dovoljna financijska sredstva što od javnog, što od privatnog sektora te ga nakon toga i usmjeriti prema ostvarenju društvenih ciljeva, najsloženijim oblikom društvenog poduzetništva se smatraju upravo zaklade.

Kao i sve na svijetu, svaki od oblika društvenog poduzetništva ima svoje prednosti i nedostatke. Koji će biti izabran ovisi o nekoliko kriterija, od kojih su neki okolnosti pojedinog slučaja, veličina poduzetnika, raspoloživa financijska sredstva te sadržaj aktivnosti koje se obavljaju.

## **2.1. Udruge i zadruge**

Zakon o društvenim organizacijama i udrugama građana, donesen osamdesetih godina 20. stoljeća tijekom socijalističkog razdoblja, služio je kao regulatorni okvir za udruge dugo nakon demokratskih promjena. Međutim, iako je novi Zakon o udrugama donesen 1997. godine, niti on nije donio očekivane promjene u otvaranju više prostora za razvoj civilnog društva, naprotiv ovaj zakon bio je ozbiljno kritiziran zbog previše restrikcija i zbog toga što nisu postojale

odrednice osiguranja kod slobode udruživanja. Sljedeći Zakon, donesen nakon političke smjene, u 2000. godini ipak donosi povoljne promjene za jači razvoj udruga te je više u skladu s europskim standardima

Zakon o udrugama donesen 2014. godine svojim izmjenama i dopunama je uveo strožu regulaciju ekonomske aktivnosti neprofitnih organizacija. To se odnosi prvenstveno na prisiljavanje organizacija koje stječu dobit od svojih financijskih gospodarskih aktivnosti da plaćaju poreze. Kao što je slučaj u drugim zemljama koje su u prošlosti bile socijalističke, zadruge u Hrvatskoj pate od negativne percepcije od strane stanovništva te od institucionalne marginalizacije.

Zakon o zadrugama, koji je donesen 1995. godine nije osobito poticao razvoj zadružnog sektora pa su tek zakonske promjene uvedene 2011. godine, a potom i 2014. godine, 2015. godine i 2019. godine donjele neke promjene, kao što je promjena potrebnog broja osnivača. Ipak, posljednji Zakon o zadrugama, donesen 2019. godine, omogućio je stvaranje različitih tipova zadruga, između ostalog društvenih zadruga, od kojih su neka prepoznata kao tipična društvena poduzeća za radnu integraciju, stambenu ili potrošačku i slično.

Društvene zadruge mogu biti uspostavljene u dvije široko definirane svrhe. Za pružanje pomoći društveno ranjivim osobama ili osobama s invaliditetom koje nisu u stanju, same ili unutar obitelji, ispuniti svoje osnovne potrebe, zbog nesretnih osobnih, ekonomskih ili društvenih okolnosti, te na zaradnu i ekonomsku integraciju osoba sa smanjenom radnom sposobnošću i drugih isključenih osoba ili osoba koje su u nepovoljnom položaju, kojima nedostaju sredstva za podmirenje osnovnih životnih potreba, a te potrebe nisu u mogućnosti zadovoljiti radom, prihodima od imovine ili nekim drugim izvorima. Tako i članovi društvene zadruge mogu postati različiti dionici, korisnici, pružatelji usluga ili radnici zadruge, a to znači da zakonodavstvo sada omogućuje sudjelovanje više dionika u demokratskom upravljanju što je usko u skladu s jedinstvenom prirodom ove vrste zadruge.

S druge strane, Zakon o zadrugama primjenjuje se i na društvene zadruge, što posljedično dovodi do određenih kontradikcija. Najočitiya kontradikcija je da ni društvene zadruge nisu izuzete od plaćanja poreza na dobit kada se dobit reinvestira iako neprofitne zadruge po definiciji moraju reinvestirati svoju dobit u cijelosti. Osim toga, postoji Zakon koji govori o zaključavanju imovine propisano zakonom, te je primjenjivo na sve vrste zadruga, ali se ističe njegova pogodnost upravo za društvene zadruge.



Društvenim zadrugama se zakonski ne dodjeljuje status neprofitnosti, ali ako one same to žele i odaberu, mogu djelovati i kao neprofitne organizacije, ali su onda obavezne upisati se u registar neprofitnih organizacija. Svejedno, u praksi je to teško primjenjivo na javnu upravu i često je rezultat toga da se društvene zadruge odbiju upisati u registar. Osim toga, kao značajan nedostatak Zakon smatra se i to što Zakon ne dopušta volonterima da budu angažirani u ovakvim zadrugama.

Najnoviji podaci o društvenim zadrugama pokazuju da one čine mali dio zadrugarnog sektora u Hrvatskoj. Brojčano mjereno, društvene zadruge čine samo 3,8% zadruga, a sa 466 članova čine samo 2,2% zadruga. U prosjeku imaju 9,5 članova, što je gotovo polovica prosjeka sektora u njegovoj cjelini (16,5). Osim toga, 57% društvenih zadruga ima najmanje 7 članova. Što ukazuje na veliki potencijal za proširenje njihova opsega (Broz i Švaljek 2019)

Zadrugarni sektor u Hrvatskoj je daleko od značajnijeg poslodavca. Ukupan broj zaposlenih je 2.744 osoba, što je oko 2,1 zaposlenika po zadruzi. Sektor društvenog zadrugarstva drži isti prosjek zapošljavajući 104 osobe. Međutim, polovica društvenih zadruga nema niti jednog zaposlenog. Prema raspoloživim podacima u 2022. godini u društvenim zadrugama zaposleno je nešto više žena nego muškaraca: 1,5 zaposlene žene na 1 zaposlenog muškarca. Suprotno je kada je u pitanju spolna struktura članova: ukupno članstvo društvenog poduzeća čini oko 57% muškaraca i 43% žena. (Broz i Švaljek 2019)

Društvene zadruge se mogu opisati kao urbani, a ne ruralni fenomen. To je zbog toga što je oko dvije trećine zadruga osnovano u gradovima i urbanim područjima. Bez obzira na to, njihovi članovi nisu osobito mladi. Podaci pokazuju da je samo mali postotak od ukupnog broja članova društvenih zadruga mlađi od 30 godina, a polovica društvenih zadruga nema niti jednog zaposlenog. To pokazuje da društvene zadruge ipak još uvijek nemaju značajniju ulogu u zapošljavanju ranjivijih skupina. Za drugu polovicu najčešći je slučaj imati samo jednog zaposlenog. Samo tri društvene zadruge zapošljavaju više od 10 osoba, ali i onda broj zaposlenih ne prelazi 22 osobe. Podaci o tome koliki je udio zaposlenih u ovim zadrugama iz socijalno ugroženih skupina je nepoznat pa to znatno otežava procjenu koliko je ova praksa uopće česta od strane određenih društvenih zadruga.

## **2.2. Trgovačko društvo**

Unutar slobodnog tržišnog gospodarstva kao temeljni oblik vođenja poslova je trgovačko društvo. S obzirom da trgovačko društvo može prikupiti veći kapital i privući što veći broj gospodarstvenika, pogodni je oblik suradnje za veće i međunarodne transakcije.

Trgovačko društvo je pravna osoba čiji je osnivanje i ustrojstvo uređeno Zakonom o trgovačkim društvima (objavljen u Zagrebu 1993. godine, sa zadnjom izmjenom i dopunom u veljači 2023. godine). Definicija korporacije je pravna osoba stvorena ugovorom između dva ili više pojedinaca ili entiteta. Ti ljudi rade pod istom tvrtkom s zajedničkim kapitalom i radom kako bi postigli zajedničke ciljeve, a ti su ciljevi obično ostvarivanje dobiti. Društvo svoj status stječe upisom u sudski registar, a gubi to svojstvo brisanjem iz sudskog registra

Svrha stjecanja pravne sposobnosti društva je stjecanje prava i preuzimanje pravnih obveza, da može obavljati poslove, posjedovati nekretnine i pokretnine, te tužiti i biti tuženo pred državnim ili izabranim sudom. Iz ovoga se može zaključiti da se trgovačko društvo osniva ne samo radi obavljanja gospodarske djelatnosti i stjecanja koristi, već i radi obavljanja svake druge društvene djelatnosti.

U Hrvatskoj pravnom zakonodavstvu svako trgovačko društvo je pravna osoba čije je ustrojstvo i osnivanje određeno zakonom. Od društva osoba možemo razlikovati društvo kapitala u kojim je temelj udruživanja upravo taj kapital. Članovi društva ne odgovaraju svojom imovinom koju nisu unijeli u društvo, već samo onom koja je društveno vlasništvo. Kao najvažnije društvo kapitala, ističu se društva sa ograničenom odgovornošću i dionička društva.

Društvo s ograničenom odgovornošću oblik je privatnog društva s ograničenom odgovornošću specifično za Hrvatsku. Ta poslovna struktura može kombinirati prolazno oporezivanje partnerstva ili pojedinačnog vlasnika s ograničenom odgovornošću. Društva s ograničenom odgovornošću najpoznatija su po svojoj fleksibilnosti koju pružaju vlasnicima tvrtki. S obzirom o tome o kojoj je situaciji riječ, društvo s ograničenom odgovornosti može odlučiti koristiti pravila o porezu na dobit umjesto da se tretira kao partnerstvo, ali i pod određenim okolnostima društvo s ograničenom odgovornosti može biti organizirano kao neprofitno društvo.

Ovisno o tome koliko vlasnika ima, društvo s ograničenom odgovornošću je hibridna pravna osoba koja ima određene karakteristike kako korporacije, tako partnerstva ili samostalnog vlasnika. Kao primarnju karakteristiku koju društvo s ograničenom odgovornosti dijeli s korporacijom je upravo ta ograničena odgovornost. Dok je primarna karakteristika koju dijeli s

partnerstvom dostupnost oporezivanja dohotka. S obzirom na to da je društvo s ograničenom odgovornošću puno fleksibilnije od korporacije, prikladnije je za tvrtke s jednim vlasnikom.

Dioničkim društvom smatra se trgovačko društvo u kojem članovi ili dioničari sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu koji je podijeljen na dionice, ali dioničari i ne odgovaraju za obveze društva, društvo može imati samo jednog člana.

Dioničko društvo ima svojstvo pravne osobe koju stječe upisom u sudski registar i gubi ga brisanjem iz sudskog registra. Budući da je dioničko društvo pravna osoba ona samostalno preuzima pravnu osobnost stjecanja prava i obveza gdje je podijeljeno od pojedinih dioničara. Da bi se moglo osnivati mora imati svoj temeljni kapital čiji najmanji iznos je 200.000,00 kuna. Osnivački kapital se stvara uplatom dionica i glavna obveza dioničara prema društvu uplata dionica. Osnivački kapital je podijeljen na dijelove – dionice. Svaki dioničar sudjeluje u temeljnom kapitalu s jednom ili više dionica. Dionice su podijeljene na jednake dijelove odnosno sve dionice imaju istu nominalnu vrijednost, ali mogu biti izdane u različitim apoenima. U Republici Hrvatskoj društvo može izdati dionice s nominalnom svotom i dionice bez nominalne svote koje se još nazivaju i komadnim dionicama. Komadnim se dionicama iskazuje udio u temeljnom kapitalu. Najmanja svota dionice je 1,33€ kao i višekratnik te svote (Čl. 163. Zakon o trgovačkim društvima, NN br. 111/93, 34/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 111/12 68/13, 110/15 , 40/19, 34/22, 114/22 i 18/23).

Članovima se ne vraćaju njihovi ulozi koji su izraženi u temeljenom kapitalu. U nekim iznimnim slučajevima, dioničko društvo može otkupiti svoje dionice. Svoju ulogu u dioničkom društvu određuje upravo sam dioničar koji može biti fizička ili pravna osoba, ali član društva ne može biti ona osoba koja nema dionicu. Dioničari ne odgovaraju svojom imovinom za obveze društva prema trećim osobama te su obvezni samo na moguće postupke prema statutu samog društva. Zato se kaže da su imovina društva i imovina dioničara strogo odijeljene. Za sve svoje obveze društvo odgovara isključivo svojom imovinom. Sav rizik bilo kojeg dioničara svodi se samo na uplaćeni ulog u društvu. Dioničarsko je društvo uvijek trgovačko društvo samim svojim oblikom te je trgovačko bez obzira ne to čime se bavi, stoga se smatra trgovcem i kada predmet poslovanja nije gospodarska djelatnost. Stjecanje i prestanak članstva u dioničkom društvu se može ostvariti bez teškoća. Dionice se mogu kupiti ili prodavati u svako vrijeme čime se onda mijenja i članstvo društva. Kako bi se olakšala trgovina dionicama, uvedene su burze vrijednosnih papira i time je stvoreno transparentno tržište. Za olakšavanje

trgovanja dionicama su uvedene burze vrijednosnih papira i time je stvoreno transparentno tržište. Svaki dioničar koji posjeduje dionice, ako nije riječ o dionicama na ime je anonimno. Zbog anonimnosti dionica i zarada je anonimna. Svako dioničko društvo ima propisane obvezna tijela upravu, nadzorni odbor i glavnu skupštinu i upravni odbor. U većim dioničkim društvima zaposlenici društva u tijelima društva imaju pravo suodlučivanja. U gospodarskom smislu dioničar je najveći nositelj rizika. Suodlučivanja zaposlenika je važno za daljnji razvoj prava trgovačkih društava, a pravno se očituje u članstvu u nadzornom odboru koji kao tijelo društva ujedinjuje interese rada i kapitala. Svako dioničko društvo mora imati tvrtku. Tvrtka društva sadržava predmet poslovanja, ali mora sadržavati oznaku "dioničko društvo" ili oznaku "d.d.", a imena dioničara nisu navedena u nazivu tvrtke (Gorenc 2011, 50).

O dioničkim društvima se odlučuje većinom glasova. Kakva se većina traži ovisi o tijelu o kojem je riječ o važnosti odluke. Odluke se donose većinom glasova ako nije određeno statutom ili zakonom ili ako se ne zahtijeva da se ispune i dodatne pretpostavke. Dioničari se u manjini se pokoravaju većini i u tom slučaju zakon zaštićuje manjinske dioničare. Zbog zaštite vjerovnika društvo je podvrgnuto određenim propisima o javnosti i nadzoru rada društva. Gospodarska prednost dioničkog društva je rizik gubitka uloga u dioničkom društvu, dok nedostatak društva je da društvo redovito vode veliki dioničari (Gorenc 2008, 202).

### **2.3. Obrt**

Obrti svojom velikom gospodarskom i strateškom važnosti predstavljaju jezgru gospodarstva te imaju ključnu ulogu za samu zajednicu te njen razvoj i opstanak. Ne samo da omogućuju egzistenciju, već su i nositelji tradicije. Obrti pomažu u očuvanju nacionalnog identiteta, te čine svačiji svakodnevni život ugodnijim tako što čini mnoge jednostavne usluge pristupačnijim i dostupnijim (kozmetičke usluge, sitni popravci, šivanje). Međutim, može se reći da je Republika Hrvatska siromašna obrtima, a smatra se da je to tako zbog porasta trgovine i međunarodnih tokova kapitala, sve bržeg napretka tehnike i tehnologije, komunikacije, ali i neki drugi faktori doprinijeli su gašenju i nestajanju mnogih obrta.

Konstantni napredak globalizacije rezultira konstantnim napretkom i novim globalnim ekonomskim poretkom. Kako se narušava koncept nacionalnog gospodarstva, tako se i ekonomski ciljevi koji su diktirali lokalni kriterij ruše. To sve skupa dovodi do javljanja novih

gospodarskih trendova koji zahtijevaju obavezno napuštanje nekadašnjih politika i struktura, te i samu sasvim novu i moderniju organizaciju.

Kako se moderniziralo društvo, upravo su obrti ti koji postaju najugroženijim poslovnim objektima. Iako ulaskom stranog kapitala na domaće tržište, domaće tržište postaje raznolikije i bogatije, multinacionalne kompanije koje kontroliraju ponudu i potražnju, dovode obrte u nezgodan položaj.

Iako su obrti iznimno važni za Republiku Hrvatsku, predstavljaju tradiciju i pomažu u očuvanju nacionalnog identiteta, ipak se teško probijaju kroz gomilu brendiranih trgovina, teško prikupljaju financijski kapital i ulažu iznimne napore u osiguravanje lojalnosti između korisnika i pružatelja usluga.

Od mnogih vrsta obrtnika koji su radili u ovim poljima: bačvar, kipar, krojač, pivar, proizvođač sapuna, stolar, sedlar, krznar, limar, postolar, izrađivač opreme, korač, dimnjačar i stolar, danas ih je ostalo vrlo malo. U većini slučajeva u obrt su uključeni svi članovi obitelji, što znači da zatvaranjem obrta cijela obitelj ostaje bez sredstava za život, što je deprimirajuće u današnjoj turbulentnoj ekonomiji.

Poznato je da su ljudi još od pamtivijeka koristili svoje ideje, kreativnost, sposobnost i vlastiti rad kako bi si osigurali egzistenciju. Ta umjetnost je rezultirala mnogobrojnim zanatima koji su olakšavali život stanovništvu u ruralnim područjima i gradovima. Upravo su na takav način nastali obrti, posebne djelatnosti majstora u kojima je potrebno vladati posebnim vještinama i znanjem te se takva zanimanja obavljaju uglavnom po narudžbi i u malom opsegu. Prva komora konkretno vunarskog obrta je utemeljena u Dubrovniku 1416. godine. Važno je spomenuti i ciglare, kotlare, klobučare, lokatore, strijelce, iglare, krojače, pivare i slične, koji su aktivno sudjelovali u samom razvoju grada Zagreba s obzirom da su se nalazili na Griču već u 13. stoljeću.

Ako se to stavi na stranu i osvrne se na vrijeme Socijalističke Jugoslavije, tada se obrtništvo zapostavlja te se za ideal uzima slika društvenog majstora zanata u okviru društvenih organizacija. To je vrijeme kada se držalo toga da privatni obrti nisu poželjni jer se obrtnici mogu bez kontrole obogatiti. Javno mišljenje formirano u tom periodu koje prezentira obrtnike kao beskrupulozne, gramzljive, sklone malverzacijama, neobrazovane i nelojalne se zadržalo u tolikoj mjeri da je i danas, čini se dugoročno uništeno dostojanstvo i vrijednost obrtnika koje se i stavilo na marginu društva.

Većina obrtničkih zanata nestaje, što zbog proširenja industrije, a što zbog nemogućnosti prenošenja znanja na mlađe naraštaje. Sve je manje postolara, krojača, stolara, pa se kaže da sa starim majstorima umiru i stari zanati.

Udio obrta u cjelokupnom gospodarstvu u Hrvatskoj 2019. iznosi 48,52%, a 2022. iznosi 39%. Ukupni zaposleni u obrtima, vlasnici i radnici 2009. godine iznosio je 225.793, a 2018. iznosi 180.155 što je prikazano u tablici 2.

**Tablica 2.** Udio obrta u cjelokupnom gospodarstvu u Hrvatskoj

<b>Aktivni obrti, vlasnici/obrta, pogoni u aktiv. obrtim, evidentirane djelatnosti u aktiv. obrtima te zaposlenici kod obrtnika (osiguranici MIO) XII.2003. – XII.2018.</b>							
	XII.2003	XII.2004	XII.2005	XII.2006	XII.2007	XII.2008	XII.2009
<b>Aktivni obrti u RH</b>	<b>101.671</b>	<b>105.567</b>	<b>105.107</b>	<b>103.986</b>	<b>103.450</b>	<b>100.777</b>	<b>92.965</b>
<b>Vlasnici/ortaci</b>	<b>103.105</b>	<b>107.311</b>	<b>107.213</b>	<b>106.485</b>	<b>106.467</b>	<b>103.620</b>	<b>95.530</b>
<b>Pogoni u aktivnim obr.</b>	<b>114.062</b>	<b>118.423</b>	<b>117.567</b>	<b>116.343</b>	<b>115.479</b>	<b>112.410</b>	<b>103.772</b>
<b>Evid.djelat. u aktivnim obrtima</b>	<b>263.978</b>	<b>285.142</b>	<b>300.386</b>	<b>306.136</b>	<b>311.099</b>	<b>305.333</b>	<b>287.596</b>
<b>Obrt.- osiguranici MIO</b>	<b>62.775</b>	<b>83.840</b>	<b>83.749</b>	<b>82.736</b>	<b>81.963</b>	<b>79.149</b>	<b>75.051</b>
<b>Radnici kod obrtnika</b>	<b>138.582</b>	<b>114.811</b>	<b>149.912</b>	<b>149.886</b>	<b>151.519</b>	<b>148.401</b>	<b>130.263</b>
<b>Ukupno zapo.u obrtu</b>	<b>241.687</b>	<b>252.122.</b>	<b>257.125</b>	<b>256.371</b>	<b>257.986</b>	<b>252.021</b>	<b>225.793</b>

XII. 2010	XII.2011	XII.2012	XII.2013	XII.2014	XII.2015	XII.2016	XII. 2017	XII.2018
<b>88.340</b>	<b>86.424</b>	<b>83.714</b>	<b>80.407</b>	<b>78.070</b>	<b>76.222</b>	<b>75.861</b>	<b>77.335</b>	<b>81.430</b>
<b>90.615</b>	<b>88.629</b>	<b>85.772</b>	<b>82.387</b>	<b>80.065</b>	<b>78.145</b>	<b>77.732</b>	<b>79.196</b>	<b>83.297</b>
<b>98.615</b>	<b>96.769</b>	<b>93.623</b>	<b>89.377</b>	<b>86.613</b>	<b>84.293</b>	<b>83.983</b>	<b>85.863</b>	<b>96.145</b>
<b>255.605</b>	<b>297.022</b>	<b>292.402</b>	<b>282.573</b>	<b>277.124</b>	<b>274.080</b>	<b>277.198</b>	<b>291.053</b>	<b>318.061</b>
<b>70.616</b>	<b>67.998</b>	<b>65.252</b>	<b>62.399</b>	<b>59.951</b>	<b>57.696</b>	<b>56.558</b>	<b>75.142</b>	<b>59.853</b>
<b>115.354</b>	<b>109.051</b>	<b>103.099</b>	<b>99.116</b>	<b>96.908</b>	<b>96.797</b>	<b>98.290</b>	<b>97.609</b>	<b>96.858</b>
<b>205.969</b>	<b>197.680</b>	<b>188.871</b>	<b>181.503</b>	<b>176.973</b>	<b>184.942</b>	<b>176.022</b>	<b>176.805</b>	<b>180.155</b>

Izvor: HZMO podaci za obrtnike i zaposlenike – osiguranici IMO

Obrtnik osiguranik mirovinskog osiguranja je onaj koji, neovisno o broju evidentiranih poslova, ostvaruje samo prihod od trgovačke djelatnosti i po toj osnovi plaća doprinose za mirovinsko osiguranje.

**Tablica 3:** Aktivni obrti prema obavljanju obrta

<b>AKTIVNI OBRTI</b>	<b>102.153</b>
Tijekom cijele godine	97.685
Sezonsko obavljanje	4.468

Izvor: Knjiga obrtnika – članova hok-a, 2022.

U obrtnike osiguranike mirovinskog osiguranja ne upisuju se obrtnici koji uz radni odnos obavljaju otvoreni obrt za koji su već osigurani u mirovinskom osiguranju. Ovi obrtnici prema godišnjoj poreznoj prijavi plaćaju obvezne doprinose iz osnovice poslovanja. U tablici 3. prikazani su aktivni obrti prema obavljanju obrta.

### **3. Izazovi društvenog poduzetništva u Hrvatskoj**

S obzirom na dostupne podatke u Hrvatskoj, može se istaknuti da su društvena poduzeća u državi stekla veću vidljivost i utjecaj. Njihova relevantnost je vjerojatno da će se dodatno povećati tijekom nadolazećih desetljeća, s obzirom na pritisak izazova s kojima se suočavaju europske zemlje. Međutim, bez daljnje legitimizacije, potrebne odgovarajuće podrške za povećanje i konsolidaciju, izgradnje potrebnih kapaciteta te pristupa financijskim sredstvima prilagođenom potrebama društvenih poduzeća, ona će ostati ranjiva.

Ranjivost društvenih poduzeća u određenoj mjeri se može povezati s raspravom i pojmovnom zbrkom koja se vodi oko njihove uloge u društvu. Ranjivost društvenog poduzetništva proizlazi i iz velike ovisnosti koju društvena poduzeća imaju s nacionalnom i lokalnom politikom.

Jedno od ovih stajališta gleda na doprinos društvenih poduzeća za inoviranje, demokratizaciju i povećanje sustava socijalne skrbi, to je stajalište djelotvornosti. Dionici koji zastupaju ovo tumačenje povezuju pojam društvenog poduzeća s dugogodišnjom povijesti trećeg sektora ekonomije ističu njegovo lokalno usidrište i uključivo upravljanje

S druge strane, kritičari smatraju da razvoj društvenog poduzetništva može poslužiti kao izgovor kojim javne agencije opravdavaju svoje povlačenje i demontažu socijalne države. Sukladno ovoj tezi, društvena poduzeća nisu autonomni entiteti koji su vođeni aktivnom mobilizacijom građana. Zapravo se od društvenih poduzeća očekuje da provode plan javnih tijela.

Obje interpretacije utemeljene su na novijoj povijesti društvenog poduzetništva i svjedoče raznolikosti i isprepletenoj dinamici koja pokreće njihov nastanak i razvoj u Europi. Kako bi se ove uloge, neizražen potencijal i ograničenje društvenog poduzeća mogli potpuno razumijeti, bitno je postati svjestan ovih različitih stajališta.

Kada bi se priroda društvenog poduzeća priznala, to bi omogućilo iskorištavanje dodanih vrijednosti koje ono nudi u zadovoljavanju nezadovoljenih potreba u lokalnim zajednicama, eksperimentiranje s inovativnim rješenjima i olakšavanje korištenja neiskorištenih resursa.

Većina dionika se složila kako ovo zajedničko razumijevanje ne bi trebalo biti na štetu. Definicija društvenog poduzeća onda je obuhvaćena svojom krovnom raznolikošću u pravnim vrstama, aktivnostima i ciljnim skupinama na koje se većinski odnosi.



Trebalo bi uključiti konvencionalna poduzeća s temeljnom društvenom vizijom i zaštititi koncept da društveno poduzeće ne bude kooptirano od strane privatnih poduzeća koja to zapravo nisu zainteresirani za postizanje društvenih ciljeva. Rizik koji će koncept društvenog poduzeća biti pravačen od strane konvencionalnih poduzeća veći je u zemljama koje nisu definirale društveno poduzeće legalno i/ili gdje se koncept slobodno tumači. Ovakve situacije nisu strane niti u zemljama u kojima postoji značajna svijest da sva poduzeća trebaju generirati učinke koji su društveno korisni.

Broj društvenih poduzeća i zaposlenih ljudi progresivno raste u Hrvatskoj. Štoviše, opće okruženje u kojem društvena poduzeća djeluju postaje malo omogućavajući. Potražnja za osobnim i općim uslugama koje pružaju društvena poduzeća raste. Društvo je općenito socijalno osvještenije i iako ljudi još uvijek nisu u potpunosti svjesni potencijala društvenog poduzetništva, postoji veći interes ljudi za odgovorno konzumiranje, što uključuje lokalne, organske proizvode, poduzeća s druge strane pokazuju veću brigu o svojoj odgovornosti, investitori daju više pažnje na etička pitanja. Upravo ovaj način razmišljanja i promjene u društvu, potvrđuje održivost ideje koja zapravo prvenstveno stoji iza pojma društvenog poduzetništva.

Poznato je da se domene angažmana društvenog poduzetništva progresivno šire. Društvena poduzeća se konstantno aktivno bave rastućim problemima u društvu, koji se razlikuju od zemlje do zemlje i unutar zemalja i njezinih lokalnih teritorija. Najhitnijim izazovima društvenih poduzeća u Hrvatskoj smatraju se demografske promjene povezane s niskim stopama nataliteta na određenim područjima i starenje stanovništva, useljavanje i iseljavanje, klimatske promjene, regionalni razvoj i marginalizacija udaljenih zajednica i skupina, uključujući Rome.

Protiv smanjenja broja tradicionalnih niskokvalificiranih pozicija izazvanih digitalnom tehnologijom, inovativni pristupi integraciji osoba u nepovoljnom položaju imaju, štoviše, potencijal za uspjeh u novim poljima, kao što su društvena poljoprivreda, recikliranje i kulture, u što se i društvena poduzeća sve više uključuju. Takozvana šira perspektiva nadilazi domene socijalne skrbi te se ogleda u nedavnim pravnim reformama. Ove reforme priznaju nove društvene izazove s kojima se suočava društveno poduzetništvo. Dionici ističu da postoji prirodna veza između nacionalne prilagodbe ciljevima održivog razvoja te prostora za društveno poduzetništvo čiji je fokus na zelenu politiku i očuvanje okoliša. Širenjem polja koje

se angažira, sugerira se da se ompotencijal društvenog poduzeća kao poslovnom modelu, treba baviti kroz nekoliko različitih područja politike, koje uključuju socijalne usluge, zdravstvene usluge, energiju, poljoprivredu i zaštitu okoliša.

Pokazalo se da su uloga i potencijal društvenog poduzeća snažno povezani s lokalnim zajednicama i akterima koji su voljni komunicirati s društvenim poduzećima u svrhu rješavanja zajedničkih izazova i problema. Protiv neizvjesnosti i slabe učinkovitosti nacionalne javne politike, uloga općina u potpori društvenog poduzetništva u njihovim lokalnom kontekstu povećala se tijekom posljednjih par godina. Rast i razvoj društvenih poduzeća možemo povezati s velikim brojem društvenih zadataka koji su od nedavno napustili nacionalnu vladu i prešli na lokalnu vlast. Upravo zbog toga, sve se više vidi vrijednost suradnje lokalne vlasti s društvenim poduzećima kako bi se zajedno uhvatili u koštac s izazovima.

Iako država poduzima sve kako bi uključila društvena poduzeća u rad institucija i općina, za opće dobro, još uvijek postoji doza nepovjerenja i skeptičnosti s njihove strane. Društvena poduzeća još se uvijek doživljavaju konkurencijom javnih institucija i jazom između ponude i potražnje jer društvene usluge koje nude i dalje su daleko od potpunosti.

Dolaskom novih vremena, uočeni su i novi izazovi za poduzetnike i za poduzeća. Postavlja se pitanje kako se prilagoditi tim promjenama te novim okolnostima, kako se dalje razvijati i planirati rast, a odgovor je vrlo jednostavan: postati poduzetnikom, i to društvenim poduzetnikom. Društveno poduzetništvo je nova paradigma, nekima još nepoznata, ali svejedno, njegovi korijeni sežu još u prošlost. Još davno u 19. i 20. stoljeću, postojali su poduzetnici koji su se bavili društvenim problemima.

Rješavanje društvenih problema se odnosi i na udruge i organizacije koje se bave pravima djece, pravima žena i, primjerice, zaštitom okoliša. Osim rješavanja društvenih pitanja, društveno poduzetništvo se bavi i prepoznavanjem i rješavanjem ekoloških i financijskih problema u manje naseljenim i manje razvijenim područjima.

Cilj društvenog poduzetništva je stvoriti socioekonomske strukture, odnose, institucije, organizacije i prakse koje osiguravaju društvenu korist. Brojni primjeri društvenih poduzetnika: od nevladinih organizacija koje se bore za ljudska prava i protiv globalnog siromaštva ili klimatskih promjena, do akcija velikih multinacionalnih kompanija s ciljem komuniciranja ekološki i društveno odgovornog ponašanja.

## 4. Primjer društvenog poduzetništva na postojećem poduzeću

Žuanov (2021, 217) ističe da je za početak rada takvih poduzeća potrebno utvrditi pet značajnih koraka:

1. Identificirati društveni problem čijem se rješavanju želiš posvetiti,
2. Razvijati plan za rješavanje identificiranog problema,
3. Odlučiti želiš li riješiti problem sam, ili uz pomoć drugih ljudi,
4. Održati sastanak s ljudima koji će pomoći u rješavanju problema,
5. Provesti plan u djelo.

Da bi se prepoznao društveni problem, mora se razumjeti što taj pojam znači. Prvu točku u opisanom životnom ciklusu društvenog problema većina autora smatra najvažnijom. Društveni problem može biti samo problem koji ljudi percipiraju kao takav. Odnosno, ako ljudi misle da im je dobro, dobro žive, ali ako misle da im je kvaliteta života lošija nego što bi željeli, onda se to doživljava kao društveni problem. Vjeruje se da većina od društvenih poduzetnika kreće od sebe i prvo rješava društvene probleme koji se tiču njihovog života. Socijalni problemi mogu biti najmanji, ali se mogu odnositi i na veće probleme kao što su glad i siromaštvo u zemlji, ali i u širem smislu.

Kada poduzetnici donesu odluku o tome kojeg će se problema 'uloviti', počinju sa izradom plana rješavanja problema. Potrebno je zapisati sve moguće ideje te se sukladno s njima posavjetovati sa ljudima i institucijama koje već imaju neko znanje iz tog područja. Cijeli proces izrade plana uključuje prvenstveno motivaciju koja je zaslužna za pokretanje rješenja odabranog problema, pripremu za rješenje problema, donošenje ideja, testiranje tih ideja, istraživanje nekih novih načina rješavanja problema, odabir jedne od ideja ili načina i na samom kraju, pokretanje posla i stvarna realizacija rješenja odabranog problema.

Postoji mogućnost da je rješavanje problema preveliki zalogaj za jednu osobu i jednog poduzetnika, smatra se da je najbolje i najsmislenije pronaći dionika koji je spreman pomoći u tom pothvatu i ostvarenju, sada, zajedničkog cilja.

#### 4.1. ACT grupa

U ovome dijelu završnog rada, govori se o društvenom poduzeću pod nazivom ACT grupa. Ovo je poduzeće smješteno u Čakovcu te je inicijator velikog broja društvenih poduzeća u Hrvatskoj, a samim tim i jedan od najboljih primjera društvenog poduzeća u Hrvatskoj. Neki od partnera ACT Grupe su Atlantic grupa, Njuškalo.hr, A1, Erste, Phillip Morris Zagreb d.o.o. i drugi.

Autonomni centar –ACT grupa je udruga građana koja se zalaže za razvoj društvenog kapitala zajednice uz jednak pristup resursima, znanju i informacijama, gdje je svaki pojedinac važan i odgovoran, djelujući proaktivno za dobrobit društva i prirode. Osim toga, udruga se bavi i promicanjem razvoja filantropije, stvaranjem neovisnog i slobodnog medijskog prostora, razvojem i pružanjem socijalnih usluga, promicanjem cjeloživotnog učenja i samorazvoja, promicanjem društvene suradnje te posebice promicanjem aktivnog humanitarnog djelovanja te razvojem društveno odgovornog ponašanja i poslovanja.

Osnovana u siječnju 2003. godine, ova organizacija je neprofitna, nevladina organizacija i posvećena je poduzetništvu od 2005. godine. ACT grupa je u poslovni svijet ušla organiziranjem raznih tečajeva, radionica i kulturnih događanja, nakon čega je uslijedilo stvaranje raznih društvenih poduzeća. Rane početke ACT grupe obilježavaju organizacije radionica i tematskih festivala, kao što su festivali knjiga i festival otvorenih tehnologija, te osiguravanja resursa za ljude u Međugorju.

Sami su osnovali poduzeća koja su nedostajala u hrvatskom ekosistemu kako bi "svijet učinili boljim mjestom". Radi se o šest poduzeća koja su danas samostalna na tržištu, a sve članice (socijalna zadruga Humana Nova, ACT Printlab, ACT Konto, Centar za pomoć u kući Međimurske županije i Socijalna poljoprivredna zadruga Domaći vrt) dio su AG obitelji.

Cijela povijest društvenog poduzetništva započela je s ACT Printlab-om. ACT Printlab je društveno poduzeće koje se bavi izdavačkom, tiskarskom i informatičkom djelatnošću. Sebe su opisali kao tvrtku koja nastoji ne samo ostvariti profit, već i donijeti društvene promjene za dobrobit društva. Ova tvrtka svoje usluge pruža isključivo neprofitnim organizacijama. Zaposlenici tvrtke dolaze iz marginaliziranih ili teško zapošljivih skupina. Usluge koje nudi tvrtka uključuju grafički i web dizajn, tisak i digitalni tisak te izradu vizualnog identiteta.

Sljedeća tvrtka je ACT Konto. ACT Konto osnovan je 2009. godine i bavi se knjigovodstvenim, računovodstvenim i revizijskim poslovima te poreznim savjetovanjem. Cilj

osnivanja ove tvrtke je podrška neprofitnim organizacijama u financijskim transakcijama. Kao i kod drugih društvenih poduzeća, dobit se ne isplaćuje vlasnicima već se reinvestira u razvoj, obrazovanje i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Cilj tvrtke je svake dvije godine zaposliti jednu osobu s invaliditetom.

Humana Nova je društvena zadruga koja potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom. To ostvaruje kroz prodaju tekstilnih proizvoda koji ne samo da su kvalitetni, već su i napravljeni od ekološki recikliranih materijala koje je udruga sama proizvela. Sve je počelo kada je poduzeće prepoznalo da je upravo tekstilna industrija jedan od najvećih zagađivača, a da je kućanstvo najveći generator tekstilnog otpada. Način na koji sve to funkcionira je može se reći jednostavan, zadruga skuplja iskorišteni tekstil te ga reciklira pa od njih izrađuje proizvode koje plasira na tržište, a uz to nudi i uslugu šivanja po narudžbi. Prerađena se roba i proizvodi prodaju fizički u trgovinama, ali ih je moguće i naručiti preko webshopova. Trenutno je u zadruzi zaposleno 14 osoba. Od tih 14 osoba, četiri su osobe s invaliditetom, pet je osoba koje su bile dugotrajno nezaposlene, jedna je visokoobrazovana dizajnerica tekstila, dvije mlade majke, te upravitelj. Cijela se dobit poduzeća u najvećem dijelu reinvestira, a dio se ravnomjerno dijeli među članovima zadruge. Kao svoj širi cilj, zadruga sama tvrdi da je to izgradnja tolerancije i suradnje te unaprijeđenje kvalitete života, a posebno onim društveno isključenim osobama.

Cilj projekta ACT, za koji je još bitno napomenuti da je nositelj projekta Centar za pomoć u kući Međimurske županije, je povećati i pružiti kvalitetne socijalne usluge pomoći kod kuće. Ovaj je projekt vrijedan 160.000 eura, a većinu tog iznosa financira Europska unija.

ACT Grupa se 2016. godine, radi velikog dotadašnjeg uspjeha, odlučila otvoriti i svoju podršku i savjetovanje na van te od tada provode i programe podrške poduzetnicima koji su impact. Prvi korak je bio osnivati poduzeća, a onda ih savjetovati. ACT Grupa prva je u Republici Hrvatskoj bila zagovaratelj društvenog poduzetništva, pa su, kada im je definicija društvenog poduzetništva postala preuska, prešli na termin impact. Za impact poduzetnike smatraju se oni poduzetnici koji uz profit ostvaruju i povrat za okoliš i društvo u cjelini.

Osim što stalno radi na napretku novih projekata i što danas pripada međunarodnoj mreži te što zapošljava visoko kvalitetne stručnjake, ACT se priklonio i konstantnom unaprijeđenju već postojećih. Ovo poduzeće trenutno zapošljava 45 osoba. Dobitnici su mnogih nagrada od kojih su neke Croatian Green Award, A'Design Award, posjeduju Green Mark oznaku za brend

"Ekoteka" te sami tvrde kako im je jedno od najbitnijih nastojanja upravo da što više povrate zajednicu.

## Zaključak

Društveno poduzetništvo je rastući fenomen u razvijenim nacionalnim gospodarstvima te mu se pridaje sve veći značaj zbog pozitivnih socijalnih posljedica na društvo u cjelini. Temelj društvenog poduzetništva očituje se u efikasnom i ekonomičnom poslovanju pa se ne smije ni zanemariti značaj relevantnih tržišnih informacija o tržištu koji nudi određene proizvode ili usluge. Pri tome treba voditi računa o svim tržišnim pojavama i fenomenima koji imaju različite posljedice na tekuću likvidnost i očuvanje tržišnog udjela jer i u novoj sferi gospodarskih aktivnosti raste konkurencija. Uspješnost poslovanja društvenog poduzeća značajno ovisi o razvijenosti njegovih marketinških aktivnosti. Za početak je važno osigurati važne informacije. Na temelju tih informacija se dalje donose poslovne odluke.

S obzirom na to da društveno poduzetništvo podrazumijeva šire pozitivne posljedice na društvo, društvene odnose i procese treba voditi računa o argumentiranom donošenju ispravnih odluka u kontekstu tržišnog okruženja. Takve se poslovne odluke moraju donositi isključivo temeljem relevantnih informacija.

Razumijevanje društvenog poduzetništva uključuje razumijevanje u obzir lokalnih i državnih specifičnosti koje oblikuju ove inicijative na različite načine. Za primjer društvenog poduzetništva u Hrvatskoj uzeto je poduzeće ACT Grupa. ACT Grupa se zalaže za razvoj društvenog kapitala zajednice uz jednak pristup resursima, znanju i informacijama. Osim što rade za dobrobit društva i prirode, bave se i promicanjem razvoja filantropije u Hrvatskoj, stvaranjem neovisnog i slobodnog medijskog prostora, razvojem i pružanjem socijalnih usluga, promicanjem cjeloživotnog učenja, promicanjem društvene suradnje, a posebnu pažnju posvećuju promicanju aktivnog humanitarnog djelovanja te razvoja društveno odgovornog poslovanja te su samim tim idealan primjer društvenog poduzetništva i onoga što društveno poduzetništvo predstavlja.

## Bibliografija

- ACT konto, <https://act-konto.hr/> (pristupljeno 10. srpnja 2023.).
- Barbić, Jakša. 2020. *Pravo društva*. Zagreb: Mate.
- Baturina, Danijel i, Zdenko Babić. 2021. *Socijalna ekonomija i socijalno poduzetništvo*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Pravni fakultet.
- Bobera, Dušan, Anica Hunjet i Goran Kozina. 2015. *Poduzetništvo*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
- Broz, Tanja, i Sandra Švaljek. 2019. Mikrokozmos zadržnog gospodarstva. *Socijologija i prostor* 57(3): 107-138. <https://hrcak.srce.hr/> (pristupljeno 10. srpnja 2023.).
- Gorenc, Vilim. 2008. *Komentar Zakona o trgovačkim društvima*. Zagreb: Školska knjiga.
- Gorenc, Vilim. 2011. *Pravo trgovačkih društva*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić.
- Ivaniš, Marija. 2018. *Društveno poduzetništvo*. Opatija: Fakultet za menadžement u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
- Kolaković, Marko. 2006. *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija.
- Kotler, Philip. 2011. *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P.
- Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator.
- Kružić, Dejan. 2007. Poduzetništvo i ekonomski rast. *Ekonomska misao i praksa* 16(2): 167-191. <https://hrcak.srce.hr/> (pristupljeno 10. srpnja 2023.).
- Petričević, Teodor. 2022. *Poduzetništvo u službi zajednice*. Zagreb: Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva.
- Scarborough, Norman i Thomas Zimmerman. 2019. *Effective small business management*. New Jearsy: Prentice Hall.
- Sikavica, Pere i Mijo Novak. 1999. *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
- Singer, Slavica. 2013. *Prepreke razvoju poduzetništva i kako ih otkloniti*. Šibenik: CEPOR.
- Šerić, Neven. 2018. *Marketing društvenog poduzetništva*. Split: Redak.
- Škrtić, Marica. 2006. *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
- Tišma Sanja. 2022. Nova prisutnost: pregled za intelektualna i duhovna pitanja. *Braniteljske socijalno-radne zadruge kao potencijalni model društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*, 21(2): 301-315. <https://hrcak.srce.hr/> (pristupljeno 11. srpnja 2023.).



Vehovec, Maja. 2022. *Evolucijsko - institucionalan pristup poduzetništvu*. Zagreb: Institut Ivo Pilar.

Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo. *Knjiga obrtnika*. Zagreb: Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo., 2022 .<https://www.fininfo.hr> (pristupljeno 10. srpnja 2023).

Vlada Republike Hrvatske. *Strategija za razvoj društvenog poduzetništva*. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske, 2022. <https://vlada.gov.hr> (pristupljeno 10. srpnja 2023).

*Zakon o trgovačkim društvima*. Narodne novine, br. 111/93, 34/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 111/12 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22 i 18/23. <http://narodne-novine.nn.hr/> (pristupljeno 10. srpanj 2023.).

*Zakon o udrugama*. Narodne novine br. 74/14, 70/17, 98/19, 151/22. <http://narodne-novine.nn.hr/> (pristupljeno 1. srpanj 2023.)

# Popis ilustracija

## Tablice

Tablica 1: Jedinstvene i zajedničke karakteristike profitno orijentiranih poduzetnika i društvenih poduzetnika	10
Tablica 2. Udio obrta u cjelokupnom gospodarstvu u Hrvatskoj	25
Tablica 3: Aktivni obrti prema obavljanju obrta	26

## Slike

Slika 1. Okvir za opisivanje stvaranja novog društvenog poduzetništva	5
Slika 2. Odabrani elementi ekosustava za društvena poduzeća	6