Značaj participativnog upravljanja za razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva

Kažović, Danijela

Doctoral thesis / Disertacija

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:771623

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Repository / Repozitorij:

Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET
RIJEKA

Danijela Kažović

ZNAČAJ PARTICIPATIVNOG UPRAVLJANJA ZA RAZVOJ I USPJEŠNOST DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2021.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET
RIJEKA

Danijela Kažović

ZNAČAJ PARTICIPATIVNOG UPRAVLJANJA ZA RAZVOJ I USPJEŠNOST DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

DOKTORSKI RAD

Mentor: Prof.dr.sc. Boštjan Antončič

Komentor: Izv.prof.dr.sc. Tomislav Galović

Rijeka, 2021.

UNIVERSITY OF RIJEKA

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Danijela Kažović

THE INFLUENCE OF PARTICIPATORY GOVERNANCE ON THE DEVELOPMENT AND SUCCESS RATE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2021.

SAŽETAK

Društveno poduzetništvo postaje zanimljiv fenomen za znanstvena istraživanja te su u posljednjih 20-ak godina istraživanja intenzivirana. S obzirom na nedovoljna detaljna istraživanja i neformalni razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, istraživanje područja društvenog poduzetništva postaje sve značajnije.

Osnovni cilj znanstvenog istraživanja je istražiti i analizirati pojavnost aktivnosti društvenog poduzetništva u nositeljima poduzetništva u Republici Hrvatskoj te utjecaj participativnog upravljanja na razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva te predložiti model za razvoj društvenog poduzetništva za tijela javne vlasti i buduće natječaje Europske komisije kojima je cilj promocija i razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Stoga se kroz ovu disertaciju nastoji razumjeti proces razvoja i uspješnosti društvenog poduzetništva istražujući prisutnost i ulogu participativnog upravljanja te uspostaviti i empirijski provjeriti model koji će imati ne samo teorijsku već i praktičnu važnost.

Uzorak izabran za istraživanja predstavljaju nositelje poduzetništva u Republici Hrvatskoj koji sukladno kriterijima dosadašnjih znanstvenih istraživanja mogu biti i nositelji društvenog poduzetništva.

U prvom dijelu rada definirana su kratka razmatranja o izabranoj temi, problem i predmet istraživanja, znanstvene hipoteze rada, svrha i ciljevi istraživanja, metodologija istraživanja, očekivani znanstveni doprinos te struktura rada. U drugoj cjelini rada izneseni su teorijski aspekti istraživanja: pojmovno određenje društvenog poduzetništva, značajke participativnog upravljanja u društvenom poduzetništvu i uspješnost poslovanja i društveno poduzetništvo. Treća cjelina Istraživački okvir, metode i rezultati empirijskog istraživanja sastoji se od tri dijela: metodologija istraživanja, oblikovanje konceptualnog modela i rezultati empirijskog istraživanja. U zaključku predstavljene su implikacije istraživanja i primjena rezultata te su sustavno i koncizno formulirani i prezentirani najvažniji rezultati istraživanja.

Rezultati rada pokazuju da postoji potencijal društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te da je potrebno dodatno ulagati u promociju i edukaciju poduzetnika o društvenom poduzetništvu i njegovoj važnosti za društvo.

Ključne riječi: društveno poduzetništvo, participativno upravljanje, uspješnost poslovanja.

ABSTRACT

Social entrepreneurship is becoming an interesting phenomenon for scientific research, and research has intensified during the last approximately 20 years. Given the insufficient detailed research and informal development of social entrepreneurship in both the Republic of Croatia and the European Union, research in the field of social entrepreneurship is increasingly gaining in importance.

The main goal of the research is to investigate and analyse the occurrence of social entrepreneurship activities in entrepreneurship holders in the Republic of Croatia and the impact of participatory governance on the development and success rate of social entrepreneurship and to propose a model for the development of social entrepreneurship for public authorities and for future tenders of the European Commission whose aim is to promote and develop social entrepreneurship in the Republic of Croatia. Therefore, this dissertation seeks to understand the process of development and success of social entrepreneurship by exploring the presence and role of participatory governance and to establish and empirically test a model that will have not only theoretical, but also practical importance.

The sample selected for the research represents entrepreneurship holders in the Republic of Croatia that, in accordance with the criteria of previous scientific research, can also be social entrepreneurship holders.

The first part of the paper defines brief considerations on the topic, research and subject problem, scientific hypotheses of the paper, research purposes and goals, research methodology, expected scientific contribution and structure of the paper. In the second part of the paper, the theoretical aspects of the research are presented: conceptual definition of social entrepreneurship, features of participatory governance in social entrepreneurship and business performance and social entrepreneurship. The third part, titled Research Framework, Empirical Research Methods and Results, consists of three parts: research methodology, conceptual model design and empirical research results. Conclusion of the paper presents research implications and the application of results, and also systematically and concisely formulates and presents the most important research results.

The results of the paper show that there is a potential for social entrepreneurship in the Republic of Croatia and that it is necessary to invest further in promotion and to educate entrepreneurs on social entrepreneurship and its importance for the society.

Keywords: social entrepreneurship, participatory governance, business performance

SADRŽAJ

SAŽETAK I
ABSTRACT II
SADRŽAJ IV
I. UVOD 1
1. UVODNO RAZMATRANJE 1
1.1. Problem, predmet i hipoteze istraživanja 3
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 4
1.3. Metodologija istraživanja 7
1.4. Doprinos istraživanja 8
1.5. Sadržaj i struktura rada 9
II. TEORIJSKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA 12
1. TEMELJNE ZNAČAJKE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA 12
1.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva 12
1.1.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 15
1.1.2. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva u Europskoj uniji 17
1.1.3. Pojam poduzetništvo u društvenom poduzetništvu 19
1.1.4. Pojam društveno u društvenom poduzetništvu 20
1.2. Teorijski modeli istraživanja društvenog poduzetništva 21
1.2.1. Granica između poduzetništva i društvenog poduzetništva 21
1.2.2. Hibridne organizacije u društvenom poduzetništvu 22
1.2.3. Matrica odgovornosti u društvenom poduzetništvu 25
1.2.4. Multidimenzionalni pristup poduzetništvu 26
1.2.5. Društveno poslovanje kao novi oblik poslovanja 28
1.2.6. Društveno poduzeće i društveni poduzetnik unutar društvenog poduzetništva . 29
1.2.7. Društveno poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje 32
1.3. Društveno poduzetništvo u privatnom sektoru 32
1.3.1. Poduzetničke vještine u društvenom poduzetništvu 33
1.3.2. Komercijalno i društveno poduzetništvo 34
1.4. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva 37
1.4.1. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva u zemljama Europske unije 37
1.4.2. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva u zemljama u regiji 45
1.4.3. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva u ostalim zemljama Europe 46
1.4.4. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 46
1.5. Važnost društvenog poduzetništva 47
1.5.1. Poticanje razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 47

1.5.2. Društveno poduzetništvo i održivi razvoj 48
1.5.3. Stvaranje društvenog kapitala kroz društveno poduzetništvo 50
1.5.4. Radna integracija i društveno poduzetništvo 51
1.5.5. Ekološko i društveno poduzetništvo 53
2. ZNAČAJKE PARTICIPATIVNOG UPRAVLJANJA U DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU 55
2.1. Participativno upravljanje i društveno poduzetništvo 55
2.2. Teorijski modeli istraživanja upravljanja u društvenom poduzetništvu 59
2.2.1. Agencijska teorija u upravljanju 59
2.2.2. Teorija uslužnosti 61
2.2.3. Institucionalna teorija 62
2.2.4. Upravljanje pomoću ciljeva 62
2.2.5. FairShare model poduzeća 63
2.2.6. ESOP model poduzeća 66
2.2.7. Multistakeholder model poduzeća 67
2.2.8. Upravljanje u društvenim poduzećima 71
2.3. Participativni menadžment 72
2.3.1. Participativni menadžment i participativno upravljanje 72
2.3.2. Sudjelovanje zaposlenika u upravljanju 75
2.3.3. Participativni menadžment i menadžment dionika 80
2.3.4. Zaposlenici kao bitan dionik u upravljačkoj praksi 83
3. USPJEŠNOST POSLOVANJA I DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO 84
3.1. Održivi poslovni model hibridnih organizacijskih struktura 84
3.2. Odnos između inovacijske strategije društvenog poduzetništva i financijske uspješnosti 85
3.3. Koncept ekonomskog rizika u društvenom poduzetništvu 86
3.4. Menadžment dionika i uspješnost poslovanja poduzeća 87
3.5. Financijska uspješnost i društveno poduzetništvo 89
3.6. Utjecaj agencijske teorije i teorije uslužnosti na financijske pokazatelje poslovanja 93
3.7. Važnost financijske uspješnosti za dugoročnu održivost poslovanja 94
3.8. Mjerila uspješnosti u društvenim poduzećima u Republici Hrvatskoj 101
III. ISTRAŽIVAČKI OKVIR, METODE I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 102
1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA 102
1.1. Definiranje uzorka istraživanja 102
1.2. Definiranje varijabli modela 105
1.3. Metode testiranja hipoteza 112

2. OBLIKOVANJE KONCEPTUALNOG MODELA ANALIZE UTJECAJA PARTICIPATIVOG UPRAVLJANJA NA RAZVOJ I USPJEŠNOST DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA 114
2.1. Objašnjenje konceptualnog modela 114
2.2. Strukturalno modeliranje i objašnjenje strukturalnog modela istraživanja 115
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PARTICIPATIVOG UPRAVLJANJA NA RAZVOJ I USPJEŠNOST DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA 119
3.1. Istraživački ciljevi empirijskog istraživanja 119
3.2. Testiranje hipoteza 120
3.2.1. H1 Aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razina uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezane. 120
3.2.2. H2 Participativno upravljanje i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezani. 125
3.2.3. H3 Participativno upravljanje i razina uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezani 131
3.3. Rasprava rezultata istraživanja 134
IV. ZAKLJUČAK 141
1. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE 141
1.1. Implikacije istraživanja i primjena rezultata 141
1.2. Ograničenja istraživanja 145
1.3. Doprinos istraživanja 146
1.4. Preporuke i smjernice za buduća istraživanja 150
LITERATURA 152
POPIS TABLICA 172
POPIS SLIKA 174
PRILOG 1. 175
PRILOG 2. 185
ŽIVOTOPIS S OBJAVLJENIM RADOVIMA 199

I. UVOD

1. UVODNO RAZMATRANJE

U uvodnom dijelu doktorskog rada iznijet će se kratka razmatranja o izabranoj temi, prikazat će se problem i predmet istraživanja, odrediti svrha i ciljevi istraživanja, predstaviti hipoteze rada, metodologija istraživanja, očekivani znanstveni doprinos te struktura rada.

Društveno poduzetništvo kao nov način poslovanja predstavlja područje preklapanja poduzetničke prakse i prakse stvaranja društvene vrijednosti. Polazeći od temeljnih postavki poduzetništva i primjenjujući iste postavke u društvenom poduzetništvu, društveno poduzetništvo uključuje inovativnost, preuzimanje rizika, samouvjerenost, upornost, kreativnost, jasno postavljanje ciljeva i odgovornost s ciljem ostvarivanja društvenih ciljeva i unaprjeđenja kvalitete života, istodobno težeći ostvarivanju i financijske i društvene vrijednosti.

Na razini Europske unije prisutni su različiti koncepti i dionici društvenog poduzetništva te je iz tog razloga predloženo korištenje šireg termina društvenog poduzetništva, kako bi svaka država članica mogla isti prilagoditi svojim potrebama i pretvoriti ga u nacionalni cilj.

Promatrajući različite definicije društvenog poduzetništva, društveno poduzetništvo predstavlja poduzetničku aktivnost s društvenom svrhom. Društvene promjene i inovacije česti su termini u definiciji. Stoga se društveno poduzetništvo može definirati kao primjena praktičnih, inovativnih i održivih pristupa prema stvaranju društvene vrijednosti.

Društveno poduzetništvo predstavlja područje istraživanja koje se razvilo posljednjih desetljeća. S razvojem društvene osviještenosti za održivi razvoj dolazi do razvoja društvenog poduzetništva. Budući da društveno poduzetništvo ima dva pojma u nazivu, i društveno i poduzetništvo, društveno poduzetništvo predstavlja temelj istraživanja i društvenog i poduzetničkog u teorijskim aspektima istraživanja.

Povećanje socijalne isključenosti stavlja se u centar društvenih problema u Republici Hrvatskoj, Europskoj uniji i svijetu. Društvo i ekonomija svakodnevno se suočavaju s mnogim društvenim problemima koji su sve izraženiji uslijed ubrzane globalizacije. Europska unija, pa stoga i Republika Hrvatska, sve više sredstava usmjeravaju prema smanjenju socijalne isključenosti. Problemi ranjivih skupina društva sve češće se spominju i pokušavaju se pronaći što inovativnija rješenja za smanjenje socijalne isključenosti. Društveno

poduzetništvo predstavlja jedan od ključnih elemenata u prevladavanju društvenih problema, posebno u dijelu brige za ranjive skupine društva.

Istraživanje u doktorskom radu ima cilj razvoj teorije društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj iznošenjem analize utjecaja elemenata participativnog upravljanja i financijske uspješnosti na društveno poduzetništvo. Istraživanje razvija novi osvrt na društveno poduzetništvo i ukazuje na mogućnosti daljnjeg istraživanja, kao i na praktične implikacije za društvene poduzetnike i donatore o tome kako društvenom poduzetništvu pristupiti sustavnije i učinkovitije.

Razmjer i opseg svjetskih ekoloških i društvenih problema stvara nove mogućnosti prema njihovom rješavanju u kojem važnu ulogu može imati društveno poduzetništvo. Društveno poduzetništvo može stvoriti nova rješenja na temelju lokalnih potreba. Društveno poduzetništvo privlači pozornost akademske zajednice, međunarodnih organizacija, neprofitnih organizacija, javnih tijela, poduzeća i korporacija, nastojeći bolje razumjeti pojam te primijeniti nove modele poslovanja i procese stvaranja vrijednosti unutar poduzetništva. Društveno poduzetništvo stvara nove poslovne modele, organizacijske strukture i strategije za posredovanje između vrlo ograničenih i različitih resursa kako bi se stvorila društvena vrijednost. Oslanja se na pojedince koji imaju znanja u prikupljanju i mobilizaciji ljudskih i financijskih resursa.

Poduzetničke karakteristike u društvenom poduzetništvu odnose se na izravno djelovanje u obliku novih rješenja, odnosno, inovacija u društvu. Izazovi pronalaženja učinkovitih i održivih rješenja za društvene probleme zahtijevaju i uspješno poslovanje. Također, rješenja društvenih problema često zahtijevaju temeljnu transformaciju u upravljačkoj strukturi koja bi trebala biti pravedna i demokratična. Ne postoji jedan organizacijski oblik za društveno poduzetništvo. Tako su neki društveni poduzetnici svoje ideje realizirali kroz neprofitne organizacije, budući da je taj organizacijski oblik postavljen za stvaranje društvenih vrijednosti, dok su drugi društveni poduzetnici u poduzeće unijeli društvenu svrhu u kojem glavnu karakteristiku društvenog poduzetništva čine društvena i ekonomska vizija ostvarujući dugoročnu financijsku održivost.

Društveno poduzetništvo često ima niz specifičnih značajki upravljanja koje uključuje demokratsko i participativno odlučivanje, uključujući mogućnost sudjelovanja svih dionika. Stoga, društveno poduzetništvo pokazuje trend prema strukturi upravljanja više zainteresiranih strana.

Ova tematska crta razmatra upravljanje unutar društvenog poduzetništva u širem smislu te iz različitih teorijskih i empirijskih gledišta, uključujući njihove pravne oblike, kao i različite vrste organizacijskih i međuorganizacijskih procesa i struktura koje definiraju različite interakcije s različitim unutarnjim i vanjskim dionicima, te usklađivanju organizacijskih procesa i ciljeva s upravljanjem.

U radu će se prikazati konceptualizacija društvenog poduzetništva i opisati specifične komponente društvenog poduzetništva. Društveno poduzetništvo primjenjuje tržišno utemeljene strategije kako bi se postigle društvene promjene, a primjenjuje principe različitog korporativnog upravljanja kroz participativno upravljanje koje se odvija unutar društvenog poduzetništva. Konceptualizacija društvenog poduzetništva u doktorskom radu podijeljena je u nekoliko tema: usredotočenost na društvenu korisnost i ulogu društvenog poduzetništva u društvenim promjenama, element participativnog upravljanja unutar društvenog poduzetništva te stvaranje i korištenje financijske dobiti kao načina rješavanja problema.

Značajan utjecaj na odabir teme istraživanja u doktorskoj disertaciji bilo je autoričino dugogodišnje iskustvo volonterskog i profesionalnog rada u organizacijama civilnog društva koje se bave ranjivim skupinama društva i kojima društveno poduzetništvo može stvoriti okruženje za pozitivne društvene promjene. Uz to, ključno je bilo i osobno zanimanje autorice prema temama usmjerenim na istraživanje socijalne ekonomije i modela za postizanje socijalne, društvene i ekonomske stabilnosti i ravnoteže. Društveno poduzetništvo prepoznaje se upravo kao fenomen koji pokušava premostiti postojeći jaz između ekonomskog i socijalnog, nudeći model za rješavanje dijela složenih problema s kojima se suvremena društva susreću.

1.1. Problem, predmet i hipoteze istraživanja

Problem je istraživanja odrediti koliko participativno upravljanje može biti bitan činitelj u razvoju društvenog poduzetništva te koliko participativno upravljanje može biti nastavak dosadašnjem vođenju organizacije koja je nositelj društvenog poduzetništva te takvim načinom upravljanja doprinijeti rastu i razvoju društvenog poduzetništva i postizanju društvenih ciljeva u zajednici.

Predmet istraživanja se definira polazeći od pretpostavke da dosadašnja znanstvena istraživanja i stručne analize u Republici Hrvatskoj o društvenom poduzetništvu nisu identificirale značaj participativnog upravljanja na razvoj i uspješnost društvenog

poduzetništva. Znanstveni problem istraživanja koji će biti u fokusu rada utjecaj je participativnog upravljanja na društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj određujući društveno poduzetništvo kroz aktivnosti društvenog poduzetništva. Predmet je znanstvenog istraživanja u doktorskom radu istražiti prisutnost participativnog upravljanja u poduzećima u Republici Hrvatskoj, istražiti postojanje aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzećima u Republici Hrvatskoj, istražiti povezanost aktivnosti društvenog poduzetništva i participativnog upravljanja, istražiti povezanost aktivnosti društvenog poduzetništva i uspješnosti poslovanja te istražiti povezanost participativnog upravljanja i uspješnost poslovanja poduzeća.

Znanstveni problem istraživanja i predmet znanstvenog istraživanja odnose se na sljedeće objekte istraživanja: društveno poduzeće, participativno upravljanje u poduzeću i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Znanstveni problem istraživanja, predmet i objekt znanstvenog istraživanja odredili su temeljnu znanstvenu hipotezu: participativno upravljanje predstavlja bitan čimbenik razvoja i uspješnosti društvenog poduzetništva.

Na temelju radne hipoteze u istraživanju su se postavile sljedeće pomoćne hipoteze:

H1 Aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razina uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezane.

H2 Participativno upravljanje i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezani.

H3 Participativno upravljanje i razina uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezani.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Na temelju znanstvenog problema istraživanja, predmeta i objekta znanstvenog istraživanja, postavljanjem radne hipoteze i pomoćnih hipoteza određeni su svrha i ciljevi znanstvenog istraživanja. **Svrha znanstvenog istraživanja** je istražiti obilježja društvenog poduzetništva i aktivnosti društvenog poduzetništva unutar nositelja poduzetništva te istražiti načine upravljanja te utjecaj participativnog upravljanja za razvoj društvenog poduzetništva. **Osnovni cilj znanstvenog istraživanja** je istražiti i analizirati pojavnost aktivnosti društvenog poduzetništva u nositeljima poduzetništva u Republici Hrvatskoj te utjecaj

participativnog upravljanja na razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva te predložiti model za razvoj društvenog poduzetništva za tijela javne vlasti i buduće natječaje Europske komisije kojima je cilj promocija i razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Stoga se kroz ovu disertaciju nastoji razumjeti proces razvoja i uspješnosti društvenog poduzetništva istražujući prisutnost i ulogu participativnog upravljanja te uspostaviti i empirijski provjeriti model koji će imati, ne samo teorijsku, već i praktičnu važnost. U tom pogledu kao **najvažniji ciljevi rada** ističu se:

1. Istražiti, analizirati i sistematizirati znanstvene spoznaje i doprinose o specifičnostima aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzećima u Republici Hrvatskoj

2. Istražiti, analizirati i sistematizirati znanstvene spoznaje i doprinose o participativnom upravljanju u poduzećima u Republici Hrvatskoj te mogućnostima takvog načina upravljanja u svrhu uspješnijeg poslovanja

3. Istražiti i analizirati mogućnosti utjecaja primjene participativnog upravljanja u poslovanju poduzeća.

4. Primjenom odabranih znanstveno-istraživačkih metoda provesti empirijsko istraživanje na odabranom uzorku u Republici Hrvatskoj te:

    - istražiti povezanost aktivnosti društvenog poduzetništva i razine uspješnosti poslovanja poduzeća,

    - istražiti razinu i povezanost participativnog upravljanja s uspješnošću poslovanja poduzeća,

    - istražiti povezanost aktivnosti društvenog poduzetništva i participativnog upravljanja u poduzeću,

    - temeljem analize dobivenih rezultata predložiti poboljšanja u svrhu provedbe strategije razvoja društvenog poduzetništva.

5. Temeljem dobivenih rezultata empirijskog istraživanja potvrditi ili odbaciti postavljene hipoteze.

Kako bi se primjereno riješio znanstveni problem istraživanja, ostvario predmet znanstvenog istraživanja, dokazala postavljena radna hipoteza i pomoćne hipoteze te postigla svrha i ciljevi istraživanja, potrebno je dati odgovore na brojna pitanja:

- koje su temeljne teorijske odrednice društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji,
- koje su temeljne teorijske odrednice pojma društveno i pojma poduzetništvo u društvenom poduzetništvu,
- koji su teorijski modeli istraživanja društvenog poduzetništva,
- koja je granica između poduzetništva i društvenog poduzetništva,
- koje su temeljne teorijske odrednice društvenog poslovanja kao novog oblika poslovanja,
- koje su temeljne teorijske odrednice društvenog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja,
- koje su temeljne teorijske odrednice društvenog poduzetništva u privatnom sektoru,
- koji su organizacijski oblici društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, ostalim zemljama Europske unije te u zemljama u regiji,
- koja je važnost društvenog poduzetništva u rješavanju društvenih problema,
- koje su značajke korporativnog upravljanja koje se mogu primijeniti u društvenom poduzetništvu,
- koje su značajke participativnog upravljanja u društvenom poduzetništvu,
- koje su značajke participativnog menadžmenta,
- koje su značajke sudjelovanja zaposlenika u upravljanju,
- koje su temeljne teorijske značajke uspješnosti poslovanja u društvenom poduzetništvu,
- koji su održivi poslovni modeli u društvenom poduzetništvu,
- postoji li povezanost između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj te kako primijeniti dobivene rezultate,

- postoji li povezanost između participativnog upravljanja i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću u Republici Hrvatsko te kako primijeniti dobivene rezultate,
- postoji li povezanost između participativnog upravljanja i razine uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj te kako primijeniti dobivene rezultate.

1.3. Metodologija istraživanja

Za istraživanje u okviru izrade doktorske disertacije korišteno je više znanstvenih metoda kako bi se u znanstvenom-istraživačkom radu, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja osigurali što vjerodostojniji i točniji podaci i spoznaje o predloženoj temi. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela.

Na početku istraživanja oblikovan je konceptualni model istraživanja koji je bio potreban kako bi se definirano empirijsko istraživanje. Definirani konceptualni model istraživanja je dodatno unaprijeđen kroz provedbu kvalitativnog istraživanja. Za potrebe empirijskog istraživanja korištene su kvalitativne i kvantitativne metode. Za potrebe dokazivanja postavljenih hipoteza provedeno je empirijsko istraživanje u kojem su primarni podaci dobiveni od anketiranih i intervjuiranih poduzetnika u Republici Hrvatskoj. Znanstvenim istraživanjem mjerila se prisutnost participativnog upravljanja u trgovačkim društvima i poduzećima koja posluju po principu društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te utjecaj participativnog upravljanja na uspješnost poslovanja spomenutih subjekata. Uzorak istraživanja koji je predmet kvantitativne analize čine trgovačka društva u Republici Hrvatskoj, dok uzorak istraživanja koji je predmet kvalitativne analize čine poduzeća koja posluju po principu društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Istraživački uzorak je izabran za istraživanje s obzirom da izabrani subjekti predstavljaju nositelje poduzetništva u Republici Hrvatskoj koji sukladno dosadašnjim znanstvenim istraživanjima ujedno mogu biti i nositelji društvenog poduzetništva.

U empirijskom dijelu istraživanja korištena je metoda anketiranja pomoću visoko strukturiranog upitnika na izabranom uzorku. Uzorak izabran za kvantitativno istraživanja predstavljaju nositelje poduzetništva u Republici Hrvatskoj koji sukladno kriterijima dosadašnjih znanstvenih istraživanja mogu biti i nositelji društvenog poduzetništva. Uzorak istraživanja za kvantitativnu analizu usklađen je za potrebe istraživanja te se sastoji od poduzeća, trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj koji imaju najmanje 1 zaposlenu osobu,

predali su financijski izvještaj za 2018. godinu, nalaze se u digitalnoj bazi Hrvatske gospodarske komore i imaju upisanu e-mail adresu u financijskom izvještaju za javnu objavu. Podaci o poduzećima preuzeti su iz baze Digitalne komore Hrvatske gospodarske komore koji obuhvaća sve poslovne informacije o članicama HGK.

Za provođenje kvalitativnog istraživanja korišten je strukturirani intervju. Intervjui su provođeni kako bi se došlo do spoznaja i obilježja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Kod odabira uzorka za provođenje istraživanja uzeo se u obzir geografski kriterij, odnosno, društvena poduzeća iz nekoliko različitih županija. S obzirom da u Republici Hrvatskoj ne postoji registar društvenih poduzeća, osnova za kreiranje uzorka istraživanja za kvalitativno istraživanje bila je baza društvenih poduzeća koja je izrađena u sklopu znanstvenog projekta iPRESENT koja sadrži 135 društvenih poduzeća.

1.4. Doprinos istraživanja

Osnovni znanstveni doprinos doktorske disertacije jest konceptualizacija modela utjecaja participativnog upravljanja na razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva, pri čemu se u generiranom konceptualnom modelu izdvajaju sljedeći elementi doprinosa koji nisu sadržani u dosadašnjim istraživanjima:

- objedinjavanje aktivnosti društvenog poduzetništva koje se pojavljuju u poduzećima u Republici Hrvatskoj,
- uključivanje svih poduzeća u istraživanje društvenog poduzetništva,
- uvažavanje participativnog upravljanja kao bitnog činitelja društvenog poduzetništva te analiziranju utjecaja na razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva.

Društveno je poduzetništvo u Republici Hrvatskoj u početnoj fazi razvoja te je svako znanstveno istraživanje u ovom području relevantno za njegov razvoj. Može se konstatirati kako nema zemlje u Europi u kojoj je razvijen sektor društvene ekonomije i poduzetništva, a da nije razvijen i znanstveno-istraživački pristup temi. U Hrvatskoj nedostaje upravo praćenje i radovi na temu društvenog poduzetništva, a koji su producirani na znanstvenim osnovama. Ovakva vrsta radova prepoznata je i u Strategiji razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine kao Aktivnost 1.8 Potpore za kvantitativna i kvalitativna znanstvena i stručna istraživanja društvenog poduzetništva. Također i na razini Europske unije kao dio Strazburške deklaracije donesene početkom 2014. godine, gdje se kao

jedan od zaključaka konferencije društvenih poduzetnika i najvažnijih dionika sektora ističe potreba poticanja istraživanja i prikupljanje podataka za bolje razumijevanje i vidljivost društvenog poduzetništva. (EU, 2015.)

S obzirom da je participativno upravljanje prepoznato kao bitan faktor prepoznavanja društvenog poduzeća i u Europskoj uniji i u Republici Hrvatskoj, istraživanje značaja participativnog upravljanja za razvoj društvenog poduzetništva predstavlja značajnu informaciju za sve aktere društvenog poduzetništva. Od samih društvenih poduzeća do ministarstava i drugih državnih tijela koji provode politike razvoja poduzetništva, poticanja zapošljavanja, socijalne politike i politike usmjerene na društveni razvoj u Republici Hrvatskoj te ostalih znanstvenika koji istražuju područje društvenog poduzetništva.

Značaj istraživanja se ogleda i u tome što je ovo prvo takvo istraživanje koje istražuje značaj participativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj. Očekivani doprinos se ogleda, ne samo u sferi društvenog poduzetništva, već i u sferi razvoja gospodarstva, poduzetništva, zapošljavanja, socijalne politike i drugih područja. Rezultati dobiveni istraživanjem poslužit će mnogih državnim tijelima koji uključuju društveno poduzetništvo kao faktor razvoja socijalne ekonomije.

Također će povezivanjem teorije i prakse s dobivenim rezultatima istraživanja biti ponuđene smjernice i preporuke poduzetnicima u svrhu uspješnijeg poslovanja primjenom participativnog upravljanja i društvenog poduzetništva. Rezultati ovog istraživanja mogu dati smjernice za provedbe Strategije razvoja društvenog poduzetništva 2015.-2020. i realizacije postavljenih ciljeva.

1.5. Sadržaj i struktura rada

Struktura rada podijeljena je u 4 osnovne cjeline rada:

I. UVOD,

II. TEORIJSKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA,

III. ISTRAŽIVAČKI OKVIR, METODE I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA i

IV. ZAKLJUČAK.

U prvom dijelu, **UVODU**, definirana su kratka razmatranja o izabranoj temi, prikazan je problem i predmet istraživanja, predstavljene su znanstvene hipoteze rada, određena svrha i ciljevi istraživanja, metodologija istraživanja, očekivani znanstveni doprinos te struktura rada.

Druga cjelina **TEORIJSKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA** sastoji se od triju dijelova. Prvi dio ima naslov **POJMOVNO ODREĐENJE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA** u kojem je predstavljeno pojmovno određenje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, pojmovno određenje pojma društveno i pojma poduzetništvo unutar pojma društveno poduzetništvo. U ovom dijelu prikazani su teorijski modeli istraživanja društvenog poduzetništva, od prikaza granica između poduzetništva i društvenog poduzetništva, hibridnih organizacija u društvenom poduzetništvu, društvenog poslovanja kao novog oblika poslovanja do teorijskih značajki društvenog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja. U trećem dijelu predstavljeni su teorijski aspekti društvenog poduzetništva u privatnom sektoru, u kojem su prikazane poduzetničke vještine u društvenom poduzetništvu te komercijalno i društveno poduzetništvo. Prikazani su organizacijski oblici društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i Europi. Posljednji dio prvog poglavlja nosi naslov Važnost društvenog poduzetništva u kojem su prikazane teorijske značajke društvenog poduzetništva u ulozi stvaranja pozitivnih društvenih promjena i rješavanja društvenih problema.

U drugom dijelu s naslovom **ZNAČAJKE PARTICIPATIVNOG UPRAVLJANJA U DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU** opisano je participativno upravljanje u društvenom poduzetništvu te su prikazani teorijski modeli istraživanja upravljanja u društvenom poduzetništvu, u kojem su prikazane različite teorije i modeli koji se mogu povezati s participativnim upravljanjem i društvenim poduzetništvom: agencijska teorija, teorija uslužnosti, institucionalna teorija, upravljanje pomoću ciljeva, FairShair model poduzeća, ESOP model poduzeća i multistakeholder model poduzeća. U posljednjem dijelu ovog poglavlja predstavljeni su teorijski aspekti participativnog menadžmenta s posebnim naglaskom na uključenost zaposlenika u donošenje odluka u poduzeću.

USPJEŠNOST POSLOVANJA I DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO naslov je trećeg dijela. Predstavljeni su održivi poslovni modeli u društvenom poduzetništvu, teorijski aspekti povezanosti menadžmenta dionika i uspješnosti poslovanja poduzeća te povezanost agencijske teorije i teorije uslužnosti s financijskim rezultatima poslovanja. U ovom dijelu prikazani su teorijski aspekti važnosti financijske uspješnosti za dugoročnu održivost poslovanja poduzeća koje posluje po principu društvenog poduzetništva.

Treća cjelina **ISTRAŽIVAČKI OKVIR, METODE I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA** se sastoji od triju dijelova. Prvi dio s naslovom **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA** predstaviti će metodologiju istraživanja, definiranje uzorka istraživanja, definiranje varijabli modela i metode testiranja hipoteza.

U drugom dijelu koji nosi naslov **OBLIKOVANJE KONCEPTUALNOG MODELA ANALIZE UTJECAJA PARTICIPATIVOG UPRAVLJANJA NA RAZVOJ I USPJEŠNOST DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA** predstavljen je konceptualni model istraživanja te je prikazano strukturalno modeliranje kao temeljni dio empirijskog istraživanja.

Treći dio nosi naslov **EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PARTICIPATIVOG UPRAVLJANJA NA RAZVOJ I USPJEŠNOST DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA** u kojem su predstavljeni istraživački ciljevi empirijskog istraživanja, statistička obrada podataka i rezultati empirijskog istraživanja te je prikazana rasprava o rezultatima istraživanja.

U posljednjem dijelu, **ZAKLJUČKU**, predstavljene su implikacije istraživanja i primjena rezultata te su sustavno i koncizno formulirani i prezentirani najvažniji rezultati istraživanja. U zaključku su prikazana ograničenja istraživanja, doprinos istraživanja te preporuke i smjernice za buduća istraživanja sa stajališta poduzeća te kao sastavnice nacionalne politike.

II. TEORIJSKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA

1. TEMELJNE ZNAČAJKE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Na početku ovog rada obradit će se teorijske temeljne značajke društvenog poduzetništva.

U istraživanju i radu izabrano je korištenje pojma društveno poduzetništvo. U literaturi se često pojavljuje i pojam socijalno poduzetništvo. Društveno poduzetništvo je izabrano kao pojam budući da je u skladu sa strategijom razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020., u kojoj je radna skupina usvojila pojam društveno poduzetništvo te je većina znanstvenika i stručnjaka u ovom području preuzela pojam društveno poduzetništvo (engl. *social entrepreneurship*) od 2015. godine, kada je strategija usvojena.

Društveno poduzetništvo je postalo zanimljivo posljednjih dvadeset godina ponajviše zbog rastućih socijalnih i ekoloških problema i stvaranja okruženja održivog razvoja u kojem društveno poduzetništvo može imati značajnu ulogu u rješavanju društvenih problema.

Polazeći od definicije poduzetništva (engl. *enterpreneurship*) ne postoji jednoznačna definicija jer je zbog sveobuhvatnosti nemoguće jednoznačno odrediti što je poduzetništvo. Tako je i s društvenim poduzetništvom. Postoji veliki broj definicija društvenog poduzetništva. U nastavku će se objasniti osnovni pojmovi vezani za društveno poduzetništvo. Uz pojam društvenog poduzetništva vezuju se pojmovi društveno poduzeće i društveni kapital koji će biti detaljnije objašnjeni u nastavku.

1.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva

Pojam društveno poduzetništvo sadržavajući riječi društveno i poduzetništvo dovodi do stvaranja različitih odgovora na pitanje *Što je društveno poduzetništvo?*

Dees (2001.) definira društveno poduzetništvo kao hibrid profitnih i društvenih ciljeva. Ističe kako društveno poduzetništvo oduvijek postoji, ali tek uvođenjem pojma društveno poduzetništvo, postalo je zahtjevno u definiranju zbog međusobne podudarnosti sektorskih granica koje su prije bile strogo odvojene. Osim inovativnih neprofitnih projekata, društveno poduzetništvo uključuje i poslovne projekte s društvenim ciljem, kao što su hibridne organizacije koje imaju profitne i neprofitne elemente poslovanja.

Društveno poduzetništvo može se povezati i sa Schumpeterovim radom iz 1911. godine u kojem se navodi kako se i u drugim područjima društva osim gospodarstva ljudi mogu podijeliti na one koji su dinamični i rade ono što je inovativno i novo te na one koji su statični i samo ponavljaju ono što je već učinjeno. Uzimajući terminologiju Schumpetera može se zaključiti kako je društveno poduzetništvo oblik dinamičkog ponašanja u društvenom i poslovnom okruženju koje stvara društvenu promjenu (Swedberg, 2006.).

Temeljni pokretač društvenog poduzetništva je društveni problem koji se rješava te nije bitan organizacijski oblik u kojem će se najučinkovitije mobilizirati resursi potrebni za rješavanje problema. Primjeri društvenog poduzetništva mogu se naći i unutar neprofitnog i profitnog sektora.

Austin et al. (2006.) definiraju društveno poduzetništvo kao inovativnu aktivnost koja stvara društvenu vrijednost i koja se događa i u neprofitnom i u profitnom sektoru. Smatraju kako je najkorisniji način definiranja društvenog poduzetništva povezanost s poduzetništvom. Projekti društvenog poduzetništva mogu ostvarivati prihode te se mogu organizirati i na profitni i neprofitni način. Nakon prepoznavanja društvenih problema, koristeći osnovne poduzetničke karakteristike, inspiraciju, kreativnost, akciju, hrabrost i moralnost, prepoznaju se prilike i razvijaju se prijedlozi rješavanja. Društveno poduzetništvo kroz skup aktivnosti stvara inovativnu društvenu vrijednost koja se može pojaviti unutar neprofitnog, profitnog ili javnog sektora.

Weerawardena i Mort (2006.) društveno poduzetništvo definiraju kao težnju stvaranju društvene vrijednosti uključujući tri osnovne dimenzije - inovativnost, proaktivnost i upravljanje rizikom. Ograničavajući faktor je istovremeno ostvarivanje društvene misije i održivosti organizacije uz dinamično konkurentno okruženje koje direktno utječe na održivost te može utjecati na njihovo privremeno čisto poduzetničko ponašanje koje postaje svrsishodno stvarajući inovacije i društvene vrijednosti.

Društveno poduzetništvo daje veći prioritet stvaranju društvene vrijednosti i razvoja naspram stvaranju ekonomske i financijske vrijednosti (Mair i Marti, 2004.).

Neki istraživači tvrde da bi se mnoga mala poduzeća u ruralnim područjima trebala smatrati društvenim poduzetnicima budući da doprinose, ne samo poslovnom razvoju, već i društvenom razvoju lokalnih zajednica u kojima djeluju (Poon et al., 2009.).

Abu-Saifan (2012.) ističe kako je društveno poduzetništvo područje u kojem poduzetnici svoje aktivnosti nastoje usmjeriti prema ostvarenju cilja stvaranja društvene vrijednosti. U tom stvaranju, često su vođeni malom intencijom ili bez intencije stvaranja osobnog profita. Gandy (2012.) i Helm (2007.) tvrde kako je društveno poduzetništvo dio poduzetništva te je društveno poduzetništvo samo produžetak poduzetničkog modela koji se koristi u profitnom sektoru. Dees (2001.) također definira društveno poduzetništvo kao hibrid profitnih i društvenih ciljeva.

Bornstein (2004.) ističe kako svaka promjena počinje vizijom i odlukom da se djeluje. Društveno poduzetništvo predstavlja globalni fenomen koji rješava društvene probleme prisutne u cijelom svijetu: neadekvatno obrazovanje i zdravstveni sustav, ekološke prijetnje, nepovjerenje u državne institucije, siromaštvo, povećana stopa kriminala i drugo. Društveni poduzetnici moraju biti posebno inovativni kreirajući prijedloge rješenja.

Alvord et al. (2004.) smatraju kako društveno poduzetništvo stvara inovativna rješenja za neposredne socijalne probleme te mobilizira ideje, kapacitete, resurse i društvene odgovore koji su potrebni za dugoročne, održive i društvene transformacije.

Definicija društvenog poduzetništva koju Dacin et al. (2011.) predlažu usmjerena je na društvenu misiju društvenog poduzetnika koja predstavlja stvaranje društvene vrijednosti pružanjem prijedloga rješenja za društvene probleme.

Defourny i Nyssens (2014.) smatraju kako društveno poduzetništvo predstavlja inovativan način rješavanja društvenih problema kroz poslovni model djelovanja. Društveno poduzetništvo predstavlja isto poslovanje kao ono za stvaranje dobiti budući da društveno poduzetništvo ne predstavlja neprofitno djelovanje već djelovanje po tržišnim načelima, ali stvarajući društvenu korist bez maksimiziranja financijske koristi.

Austin et al. (2006.) društveno poduzetništvo definiraju kao skup aktivnosti koja stvara inovativnu društvenu vrijednost i koja se može javiti unutar neprofitnog, profitnog ili javnog sektora.

Cho (2006.) društveno poduzetništvo definira kao skup institucionalnih praksi koje kombiniraju ostvarivanje financijskih ciljeva s promicanjem i razvojem temeljnih društvenih vrijednosti.

Perrini i Vurro (2006.) definiraju društveno poduzetništvo kao dinamičan proces koji provodi pojedinac ili tim upravljajući društvenim inovacijama poduzetničkim načinom razmišljanja i snažnom potrebom za postignućem i ciljem stvaranja društvene vrijednosti na tržištu i društvu u cjelini.

Prema Robinsonu (2006.), društveno je poduzetništvo proces koji uključuje identifikaciju određenog društvenog problema za koji se stvara okruženje za njegovo rješavanje; procjenjuje se društveni utjecaj, poslovni model i održivost rješenja te se stvara profitno društveno usmjereno poslovanje ili poslovno orijentirano neprofitno poslovanje za stvaranje rješenja prepoznatog problema.

Cornwall (1998.) i Wallace (1999.) ističu važnost društvenog utjecaja od strane poduzetnika te ističu kako društveni poduzetnici imaju društvenu odgovornost za poboljšanje gospodarskog razvoja zajednice.

Thompson et al. (2000.) i Beugre (2017.) definiraju društveno poduzetništvo kao proces pružanja nove i drugačije svrhe stvaranja društvenog kapitala od strane aktera privatnog sektora. Cook et al. (2001.) smatraju kako društveno poduzetništvo može stvoriti dodanu vrijednost partnerstvom između javnog, privatnog i neprofitnog sektora.

1.1.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Strateški okvir za definiranje društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj sadrži 3 strateška dokumenta:

- Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine (MRMS, 2015.),
- Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj 2014. – 2020. (MDOMSP, 2014.) i
- Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do kraja 2020. godine (Vlada Republike Hrvatske, 2017.).

Strategija razvoja društvenog poduzetništva (MRMS, 2014., MRMS, 2015.), društveno poduzetništvo definira kao poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit, odnosno, višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice. Strategija predviđa 9 kriterija za prepoznavanje društvenih poduzetnika od kojih su najvažnija 3 kriterija:

1. Društveni poduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unaprjeđenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.
2. Društveni poduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.
3. Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog poduzetnika.

Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti (MDOMSP, 2014.) ističe društveno poduzetništvo kao inovativan pristup socijalne politike uključujući sudjelovanje privatnog sektora i financijskih instrumenata. Posebno se naglašava otvaranje mogućnosti za zapošljavanje i socijalno uključivanje osoba s invaliditetom.

Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske (Vlada RH, 2017.) definira obrazovanje za društveno poduzetništvo, društveno odgovorno poslovanje i društvene inovacije kao priliku društvenog razvoja. U strategiji se definira socijalna inovacija, društveno poduzetništvo i društveno poduzeće.

Socijalna inovacija je novo rješenje nekog društvenog problema koje je djelotvornije, učinkovitije, održivije, odnosno bolje od postojećeg rješenja. Obilježava ih sposobnost odgovaranja na potrebe društva koje tradicionalne javne politike ne uspijevaju riješiti; osnaživanje skupina i pojedinaca te spremnost na promjene društvenih odnosa. Socijalnim inovacijama povećava se kvaliteta socijalnih usluga i troškovna učinkovitost te nude istovjetni ili čak napredniji ishodi unatoč značajnim proračunskim ograničenjima. Mogu se pojavljivati unutar države, profitnog i neprofitnog sektora ili u institucionalnim i sektorskim međuprostorima. Često su rezultat socijalnih i političkih izazova koji promiču socijalni pokreti i koji se bave pomicanjem socijalnih, političkih i mentalnih barijera, izgradnjom identiteta zajednica, mobilizacijom i društveno-političkim akcijama (Vlada RH, 2017.).

Društveno poduzetništvo je poduzetništvo koje stvara inovativna rješenja za neriješene društvene probleme i ima cilj poboljšati živote različitih skupina ljudi. Primarni cilj društvenog poduzetništva nije iskoristiti tržišne prilike radi ostvarivanja dobiti, nego riješiti društvene probleme (Vlada RH, 2017.).

Društvena poduzeća obilježava privatna aktivnost koja se provodi u javnom interesu. Vođena je poduzetničkom strategijom, ali joj osnovni cilj nije maksimiziranje dobiti, nego postizanje određenoga gospodarskog ili društvenog cilja i ponuda inovativnih rješenja za probleme poput socijalne isključenosti i nezaposlenosti (Vlada RH, 2017.).

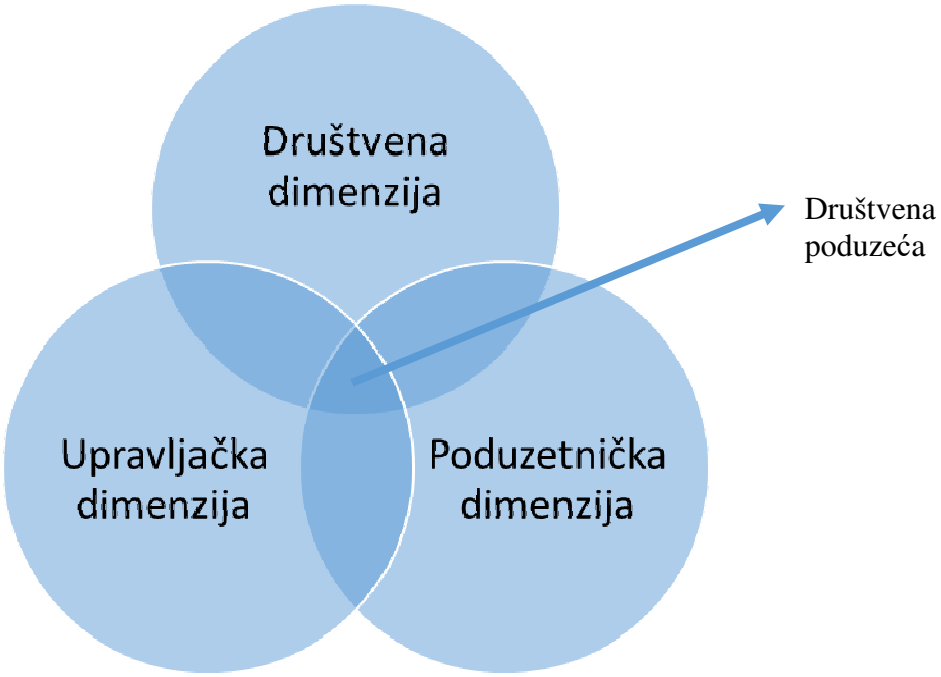
1.1.2. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva u Europskoj uniji

Europska komisija je u Social Business Initiative (EK, 2011.) istaknula važnost društvenog poduzetništva i pojmovno definirala koncept društvenog poduzetnika:

1. Društveni poduzetnik djeluje na tržištu kao poduzetnik i inovator, a ostvarenu dobit koristi za postavljene društvene ciljeve.
2. Društveni poduzetnik postavlja društvene ciljeve ispred ciljeva maksimiziranja dobiti.
3. Društveni poduzetnik promiče participativno upravljanje te uključuje sve dionike poslovanja u odlučivanje.

U izvještaju Karta društvenih poduzeća i ekosustava u Europi (EU, 2015.) pojmovno je razvijena zajednička operativna definicija društvenog poduzetništva u Europskoj uniji. Definiranje društvenog poduzetništva operacionalizirao je postojeći pojam društvenog poduzeća koji je sadržan u Social Business Initiative. Definicija uključuje tri ključne dimenzije društvenog poduzeća (slika 1.):

1. Poduzetnička dimenzija - uključenost u kontinuiranu gospodarsku djelatnost, koja razlikuje društvena poduzeća od tradicionalnih neprofitnih organizacija koje slijede društveni cilj i generiraju neki oblik samofinanciranja, ali nisu nužno uključeni u redovnu gospodarsku djelatnost;
2. Društvena dimenzija - primarna i eksplicitna društvena svrha, koja razlikuje društvena poduzeća od tradicionalnih poduzeća i
3. Upravljačka dimenzija - postojanje mehanizama za ograničavanje isplate dobiti i postojanje participativnog načina upravljanja. Upravljačka dimenzija razlikuje društvena poduzeća od tradicionalnih poduzeća i tradicionalnih neprofitnih organizacija.



Slika 1: Tri dimenzije društvenog poduzeća

Izvor: EU, 2015.

Na temelju navedene tri dimenzije, u Izvještaju su utvrđeni temeljni kriteriji koje organizacija treba imati kako bi bila definirana kao društveno poduzeće (EU, 2015.):

- obavlja gospodarsku aktivnost: postoji kontinuirana aktivnost proizvodnje i/ili prodaje dobara i/ili usluga;
- ostvarivanje društvenog cilja;
- ograničena je raspodjela dobiti i/ili imovine: svrha ograničenja je davanje većeg prioriteta društvenom cilju naspram cilju ostvarivanja dobiti;
- neovisnost: organizacija treba biti neovisna od strane države i
- inkluzivno upravljanje: postoje participativni i demokratski procesi donošenja odluka.

U Izvještaju je utvrđeno kako se zajednička operativna definicija društvenog poduzeća može pronaći u svih 28 zemalja u njihovim nacionalnim aktima ili tumačenjima. Dok sve zemlje nemaju definirane sve navedene kriterije koje predstavljaju idealan oblik društvenog poduzeća (EU, 2015.).

Potreba da se europski ekonomski i socijalni model inovira prepoznata je i u sklopu deklaracije usvojene na konferenciji društvenih poduzetnika i podupiratelja u Strasbourgu, koja ističe da Europska unija treba model rasta koji je pravičniji, zeleniji i utemeljeniji u

lokalnim zajednicama, odnosno model koji valorizira socijalnu koheziju kao istinski izvor kolektivnog bogatstva. Društveni poduzetnici su prepoznati kao pokretači društvenih promjena u Europi (EU, 2014.).

1.1.3. Pojam poduzetništvo u društvenom poduzetništvu

Poduzetništvo predstavlja bitnu odrednicu društvenog poduzetništva ponajviše promatrajući dugoročnu održivost i stvaranje inovacija koje se pojavljuju u znanstvenom definiranju poduzetništva.

Schumpeter (1934.) i Drucker (1992.) ističu inovacije kao dio poduzetništva i definiraju poduzetništvo kao stvaranje inovacija što predstavlja osnovu za gospodarski rast i razvoj.

Poduzetništvo je kombinacija ponašanja, osobina i vještina koja omogućava pojedincima i grupama stvaranje promjena i inovacija uz preuzimanje rizika za uspješnost (Gibb i Cotton, 1998.).

Poduzetništvo se ne veže isključivo uz poslovnu aktivnost ili uz znanje i vještine vlasnika ili menadžera već je potrebno poduzetništvo gledati kao njihovu kombinaciju.

Nielsen et al. (1985.) poduzetništvo definiraju kao proces stvaranja novog i različitog što ima vrijednost, uz prihvaćanje svih financijskih, psiholoških i socijalnih rizika uz ostvarivanje financijskih i osobnih nagrada i zadovoljstva kao rezultata poslovanja.

Poduzetništvo predstavlja stalnost inovacijskih procesa koje mogu preoblikovati društvo i gospodarstvo. Poduzetništvo predstavlja stalno učenje za koje su potrebne specifične vještine kako bi se znanje uspješno primijenilo u poslovanju (Gunderson, 1990.).

Poduzetnici predstavljaju pojedince koji vole promjene i izazov te često poduzetništvo predstavlja životni izbor koji nije uvijek vezan isključivo za maksimiziranje financijskih koristi (Santos, 2009.).

Dugoročna održivost sadržana je u definiciji poduzetništva. Cilj svakog poduzetništva je održivo poslovanje. Bez obzira što definicije društvenog poduzetništva daju veći prioritet rješavanju društvenih potreba nasuprot stvaranju financijske dobiti, radi dugoročne održivosti, stvaranje financijske vrijednosti je bitno, ali se naglašava da ne postoji maksimiziranje dobiti.

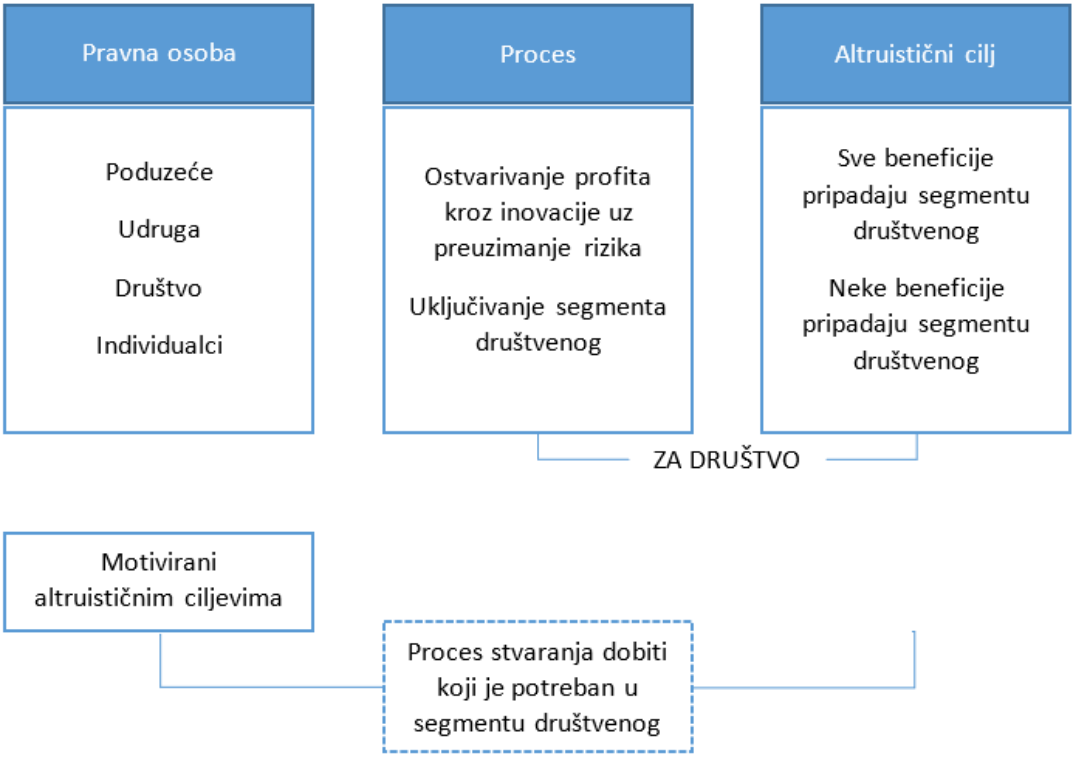
Santos (2009.) promatrajući različite teorije društvenog poduzetništva smatra kako se uobičajene aktivnosti društvenog poduzetništva mogu promatrati kao generiranje društvenih

vrijednosti te smatra kako komercijalni poduzetnici mogu stvarati i pozitivne i negativne društvene promjene. Razlika postoji jer je stvaranje pozitivnih društvenih promjena svrha društvenog poduzetništva, dok u komercijalnom poduzetništvu to može biti potencijalno slučajno događanje.

Promatrajući poduzetništvo kao dio gospodarstva i društva u cjelini, poduzetništvo je pokretač većeg dijela poslovnog sektora kao i pokretačka snaga društvenih promjena.

1.1.4. Pojam društveno u društvenom poduzetništvu

Tan et al. (2005.) definiraju društveno u društvenom poduzetništvo kroz altruizam osobe poduzetnika.



Slika 2. Definicija društvenog poduzetništva

Izvor: Tan et al. (2005.)

Njihova definicija društvenog poduzetništva prikazana na slici 2. pokazuje kako se element društvenog u poduzetništvu odražava na dva načina. Prvi način je kroz altruistične ciljeve poduzetnika ili organizacije. Altruistični ciljevi dolaze u stupnjevima, ovisno o tome je li primarni cilj društvena korist, ali i o stupnju rizika koji je organizacija spremna preuzeti ili

kao rizik ostvarivanja gubitka ili kao rizik neostvarene dobiti koju bi inače ostvarila. Drugi način je uključenost društva u proces društvenog poduzetništva. Činjenica je kako svaki poduzetnik, bio društveni ili ne, mora djelovati u društvu. Prikazana slika pokazuje segmente društva koji su društvenom poduzetniku potrebni za ostvarivanje profita. Budući da poduzetništvo, bilo društveno ili ne, uključuje i rizik i inovacije u procesu ostvarivanja profita u korist dijela društva, postoji realna mogućnost kako se planirane društvene koristi neće ostvariti. Nasuprot tome, prikazana slika odražava činjenicu kako je osoba poduzetnik sve dok pokušava ostvariti inovativnu dobit zbog mogućeg rizika.

Ako se promatra društveno u društvenom poduzetništvu, onda se društveno poduzetništvo događa prije u neprofitnim organizacijama koje su osnovane zbog društvene svrhe. Ali bitnu ulogu u društvenom poduzetništvu predstavlja i poduzetništvo te društvo može osigurati društveno poduzetništvo kroz poslovna poduzeća. Ako se želi usmjeriti napore u razvoju društvenog poduzetništva prema poslovnim liderima te na taj način potaknuti pozitivne društvene promjene, društveno poduzetništvo ne bi se trebalo ograničavati na neprofitne organizacije čiji je jedini cilj društvena korist. Svakako je bitno sudjelovanje privatnog i neprofitnog sektora u društvenom poduzetništvu (Defourny i Nyssens, 2014., Nyssens, 2014.).

1.2. Teorijski modeli istraživanja društvenog poduzetništva

Fokusi istraživanja društvenog poduzetništva široko su rasprostranjeni te je fokus stavljen na istraživačke pravce koji mogu predstavljati podlogu za znanstveno istraživanje u radu.

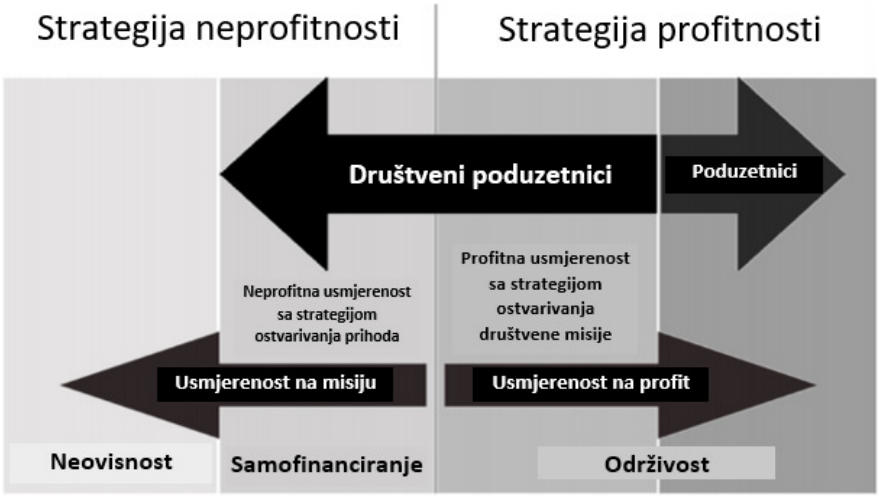
1.2.1. Granica između poduzetništva i društvenog poduzetništva

Poduzetništvo i društveno poduzetništvo povezani su kroz prirodu poduzetnika i poduzetnički proces. Obje vrste poduzetništva bitne su za gospodarstvo i razvoj (Cato et al., 2008.).

Važno je odrediti funkciju društvenog poduzetništva koja osim definiranja društveno orijentiranih aktivnosti također određuje granice u kojima društveni poduzetnici djeluju u spektru poduzetništva.

Granice unutar kojih društveni poduzetnici djeluju objasnio je Abu-Saifan (2012.) prema kojem društveni poduzetnici djeluju u granicama dviju poslovnih strategija koje su prikazane na slici 3.:

1. Strategija neprofitnosti usmjerena na ostvarivanje viška prihoda: društveno poduzeće ono je koje obavlja hibridne društvene i komercijalne poduzetničke aktivnosti radi postizanja financijske neovisnosti.
2. Strategija profitabilnosti usmjerena na ostvarivanje društvene misije: društveno poduzeće ono je koje uz društvenu svrhu obavlja društvene i komercijalne poduzetničke aktivnosti radi postizanja održivosti.



Slika 3. Ilustracija granica poduzetništva i društvenog poduzetništva

Izvor: Abu-Saifan (2012.)

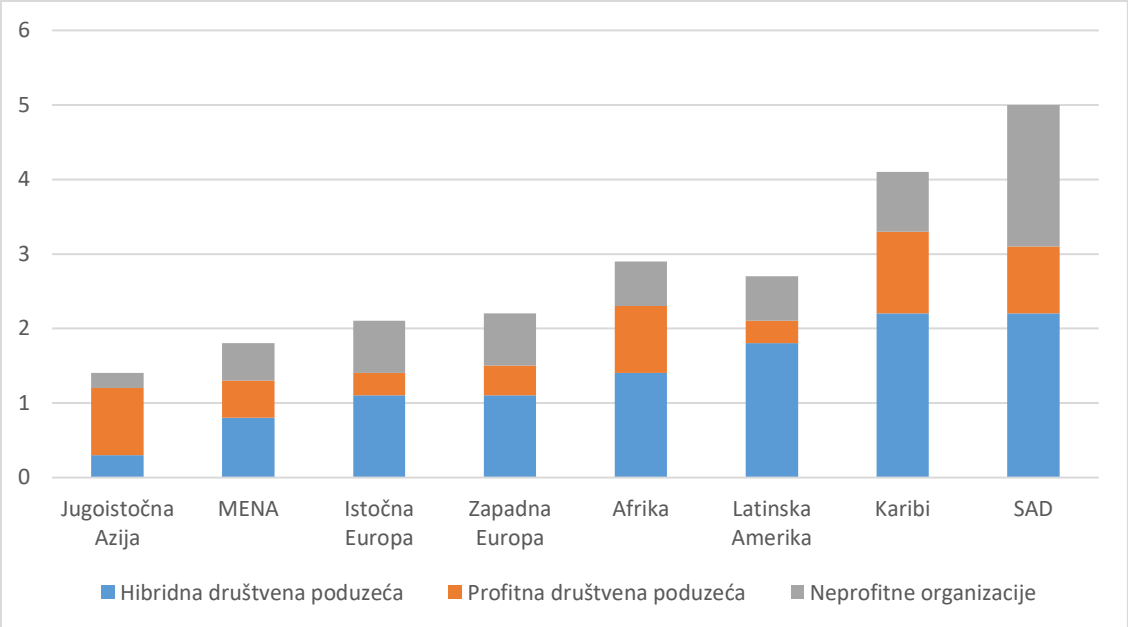
1.2.2. Hibridne organizacije u društvenom poduzetništvu

Karakteristika društvenog poduzetništva je kombinacija dvostrukih ciljeva, cilja rješavanja društvenih potreba te cilja uspostavljanja privatne organizacije kao sredstva za postizanje postavljenog društvenog cilja (Lepoutre et al., 2013.).

Društveni poduzetnici stoga imaju hibridne ciljeve, kombinirajući tržišni i društveni način poslovanja.

Prema stupnju kombinacije dvostrukih ciljeva, Lepoutre et al. (2013.) predložili su dvije kategorije hibridnih društvenih poduzeća prema njihovoj značajnosti ostvarivanja društvenih ciljeva. Hibridna društvena poduzeća za koja su ekonomski ciljevi važniji od društvenih ciljeva definirana su kao ekonomski orijentirane hibridne organizacije, a društveno orijentirane hibridne organizacije su one organizacije kod kojih su društveni ciljevi važniji od postavljenih ekonomskih ciljeva.

Lepoutre et al. (2013.) su zaključili kako se znanstvenici koji istražuju društveno poduzetništvo postupno udružuju oko široke definicije koncepta društvenog poduzetništva koji uključuje niz organizacijskih oblika, od poduzeća usmjerenih na dobit koja su angažirana u značajnim društvenim obvezama (profitna društvena poduzeća), do poduzeća koja kombiniraju profitne ciljeve s društvenom misijom (hibridna društvena poduzeća) te neprofitnih organizacija koje se bave inovativnim poduzetničkim aktivnostima (neprofitne organizacije kao društvena poduzeća). Slika 4. prikazuje regionalnu raspodjelu ovih triju glavnih kategorija društvenog poduzetništva: profitna društvena poduzeća, hibridna društvena poduzeća i neprofitne organizacije koje obavljaju funkciju društvenih poduzeća. Promatrajući sliku regionalne raspodjele mogu se uočiti regionalne razlike. SAD i zapadna Europa pokazuju relativno visoku razinu prevalencije neprofitnih organizacija koje obavljaju funkciju društvenih poduzeća dok Latinska Amerika, Karibi i Istočna Europa imaju višu razinu hibridnog društvenog poduzetništva.



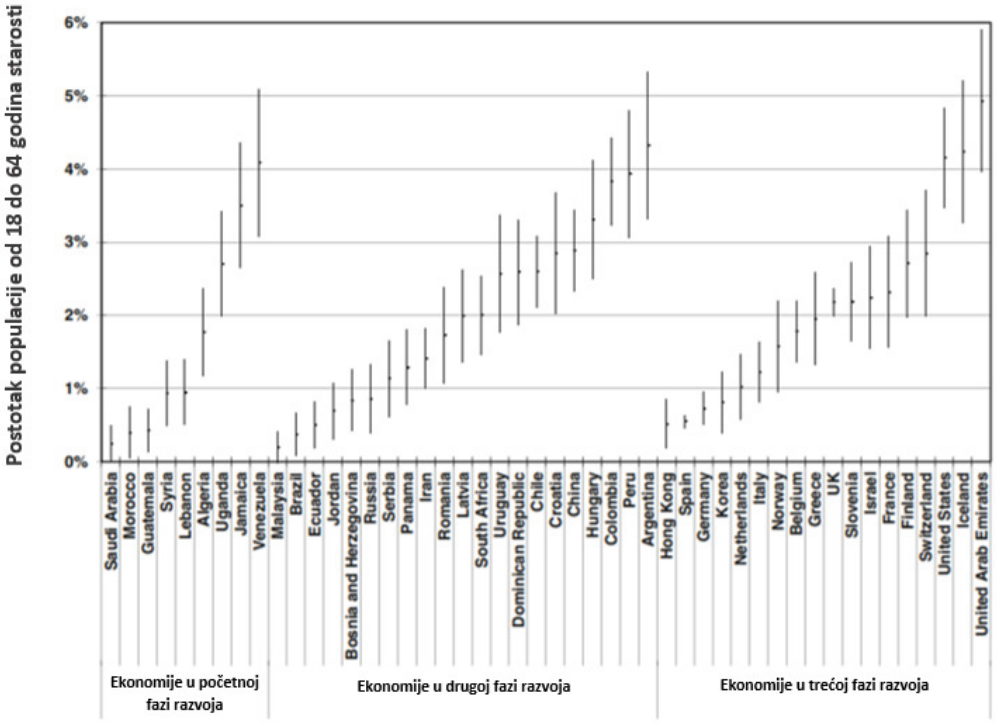
Slika 4. Dekompozicija različitih kategorija društvenih poduzeća po globalnim regijama

Izvor: Lepoutre et al. (2013.)

Lepoutre et al. (2013.) su u svom istraživanju na uzorku od 49 zemalja primijenili metodologiju Global Entrepreneurship Monitor za mjerenje stope društveno poduzetničkih aktivnosti. Zaključili su kako zemlje s višim stopama tradicionalne poduzetničke aktivnosti imaju i veće stope društveno poduzetničkih aktivnosti. Slika 5. prikazuje učestalost aktivnosti

društvenog poduzetništva u tri grupe zemalja koje su podijeljene prema gospodarskom razvoju. Prosječna stopa društveno poduzetničkih aktivnosti u svih 49 zemalja iznosi 1,9%, ali kreće se od 0,2 do 4,9%.

Društveno poduzetništvo je izazovna aktivnost koja zahtijeva rješavanje sustavnih društvenih problema koji mogu zahtijevati usklađivanje institucionalnog konteksta s razvijanjem potpuno novih poslovnih modela (Gigauri i Damenia, 2020.).



Slika 5. Učestalost društveno poduzetničkih aktivnosti prema razvijenosti ekonomije

Izvor: Lepoutre et al. (2013.)

Unatoč niskoj razini društveno poduzetničkih aktivnosti, ipak se mogu primijetiti razlike u učestalosti. Jedan od načina za istraživanje varijacija u učestalosti je grupiranje zemalja prema stupnju razvoja. Klasifikacija koja je korištena dijeli ekonomije država na:

1. ekonomije koje se temelje na iskorištavanju prirodnih resursa,
2. ekonomije usmjerene na učinkovitost i proizvodnju i
3. ekonomije koje se temelje na uslugama i inovacijama.

Slika 5. pokazuje, iako je raspon društveno poduzetničkih aktivnosti sličan za sve tri vrste gospodarskog razvoja, prosječna stopa društveno poduzetničkih aktivnosti blago se povećava s ekonomskim razvojem (Lepoutre et al., 2013.).

Rahim i Mohtar (2015.) i Luoma i Jasinski (2013.) smatraju kako društveno poduzetništvo ne bi trebalo biti isključivo za neprofitne organizacije s društvenom misijom. Upravo zbog riječi društveno, neki teoretičari smatraju kako se samo organizacije s potpunom društvenom misijom mogu smatrati nositeljima društvenog poduzetništva. Sve dok poduzetnik ima poduzetničke karakteristike i vodi organizaciju u skladu s postavljenom društvenom misijom, bez obzira radi li se o neprofitnoj ili hibridnoj organizaciji, takvog poduzetnika bi trebalo smatrati društvenim poduzetnikom. Stoga je bitno zaključiti kako je moguće aktivno provoditi aktivnosti društvenog poduzetništva, a istovremeno ostvarivati i financijske ciljeve. Takav način tumačenja poželjan je kako bi se profitno orijentirane organizacije potaknulo na prihvaćanje društvenih misija i kako bi transformirali svoju organizaciju u hibridnu organizaciju koja se aktivno uključuje u društveno poduzetništvo.

1.2.3. Matrica odgovornosti u društvenom poduzetništvu

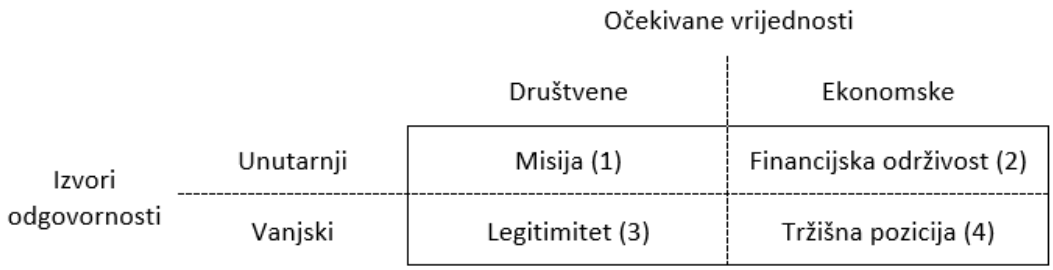
Wang (2009.) definira matricu odgovornosti kao bitnu odrednicu za objašnjenje društvenog poduzetništva. Matrica odgovornosti u društvenom poduzetništvu sadrži dva elementa:

1) izvore odgovornosti (unutarnji i vanjski dionici) i
2) očekivane vrijednosti (ekonomske vrijednosti u odnosu na društvene).

Izvori odgovornosti mogu se podijeliti na unutarnje i vanjske dionike. Unutarnji dionici društvenih poduzeća uključuju izvršnu vlast, članove odbora, radnike i volontere koji su uključeni u proces donošenja odluka te proizvode koji se proizvode i usluge koje se pružaju u društvenom poduzeću. Vanjski dionici društvenih poduzeća uključuju vladu, donatore, korisnike, potencijalne investitore, kupce i građane koji posjeduju ili moć ili resurse koji mogu utjecati na poslovanje društvenih poduzeća (Wang, 2009.).

U dijelu odgovornosti za očekivane vrijednosti, društvene i ekonomske vrijednosti podjednako su zastupljene i očekivane od strane svih dionika društvenih poduzeća. Unutarnji i vanjski dionici očekuju da društvena poduzeća uz stvaranje društvenog utjecaja imaju i dugoročnu financijsku održivost (Wang, 2009.).

Matrica odgovornosti prikazana je na slici 6.



Slika 6. Matrica odgovornosti u društvenom poduzetništvu

Izvor: Wang (2009.)

Odgovornost za misiju organizacije bitna je budući da teoretsko definiranje društvenog poduzetništva ističe društvenu misiju kao temelj društvenog djelovanja. Unutarnji dionici su motivirani vizijom i misijom organizacije te su odgovorni prema donošenju odluka koje stvaraju društvene vrijednosti.

Odgovornost za financijsku održivost također se veže za unutarnje dionike. Očekuje se da društveno poduzeće bude financijski održivo bez oslanjanja na financiranje donatora. Stvaranje ekonomskih vrijednosti važno je za unutarnje dionike u društvenim poduzećima.

Odgovornost za legitimitet važno je za vanjske dionike kako bi se potvrdila opravdanost organizacije kao društvenog poduzeća. Generiranje društvenih promjena i dalje je osnovna vrijednost društvenih poduzeća. Društvena poduzeća legitimnost ostvaruju stvarajući društvene promjene i učinkovito ispunjavajući očekivanja vanjskih dionika.

Wang (2009.) smatra kako se odgovornost za tržišnu poziciju odnosi na prihode koje društvena poduzeća ostvaruju od poslovno orijentiranih aktivnosti. Društvena poduzeća su stoga u ulozi dobavljača te ih tržište smatra odgovornim za pružanje kvalitetne usluge ili proizvoda po konkurentnim cijenama. Realan i profitabilan poslovni model društvenih poduzeća privlači potencijalne investitore u svrhu daljnjeg poslovnog razvoja. Međutim, od trenutka kada potencijalni investitori odluče uložiti, njihova se uloga prebacuje s vanjskih dionika na unutarnje dionike koji utječu na donošenje odluka društvenog poduzeća.

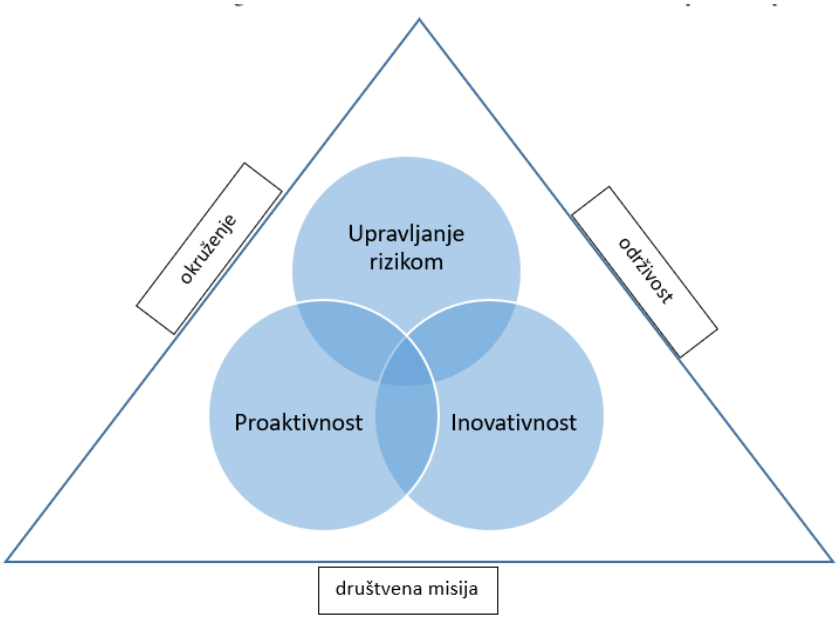
1.2.4. Multidimenzionalni pristup poduzetništvu

Multidimenzionalni pristup poduzetništvu razvio je William Gartner 1984. godine. Multidimenzionalni pristup poduzetništvu pomiče poduzetništvo prema dinamičnom i

interaktivnom procesnom pristupu. Multidimenzionalni pristup poduzetništvu procesni je pristup u kojemu se preispituju sve aktivnosti vezane za poduzetništvo. Razvijen je s ciljem povezivanja individualnih koncepcija, okruženja, organizacijskih i projektnih procesa koji predstavljaju četiri osnovne dimenzije poduzetničkog procesa.

Istraživanja u području poduzetništva, od istraživanja psiholoških karakteristika poduzetnika, istraživanja sociološkog objašnjenja poduzetničke kulture do istraživanja ekonomskih i demografskih obilježja poduzetničkih lokacija, počinju stvaranjem novih organizacija. Poduzetništvo predstavlja stvaranje novih organizacija. Ukoliko se želi razumjeti fenomen poduzetništva s ciljem njegova rasta, onda je potrebno fokusirati se na proces u kojem se stvaraju nove organizacije (Gartner, 1989.).

U istraživanju društvenog poduzetništva, Weerawardena i Mort (2006.) zaključili su kako se društveno poduzetništvo može predstaviti kao multidimenzionalni model koji uključuje tri temeljne dimenzije: inovativnost, proaktivnost i upravljanje rizikom. Model je prikazan na slici 7.



Slika 7. Multidimenzionalni model društvenog poduzetništva

Izvor: Weerawardena i Mort (2006.)

Weerawardena i Mort (2006.) zaključili su kako na društveno poduzetništvo utječu istovremeno zahtjevi okoline, potreba za izgradnjom održive organizacije i potreba

ostvarivanja društvene misije. Mogućnosti razvoja unutar društvenog poduzetništva prepoznaju se unutar navedenih triju ograničenja koji su ugrađeni u dimenziju održivosti.

Društveno poduzetništvo teži postizanju stvaranja društvene vrijednosti što zahtijeva iskazivanje vještina inovativnosti, proaktivnosti i upravljanja rizikom. Ove vještine su ograničene željom postizanja društvene misije i održivosti organizacije. Pri tome su ograničeni i promjenama u okruženju. Konkurentno okruženje u kojem djeluju zahtijeva zauzimanje konkurentne pozicije u području prikupljanja sredstava i pružanja usluga, reagirajući na sličan način kao profitne organizacije u turbulentnom i konkurentnom okruženju. Weerawardena i Mort (2006.) su otkrili kako društveno poduzetničko ponašanje može biti izrazito pragmatično u ostvarivanju inovativnih ciljeva.

1.2.5. Društveno poslovanje kao novi oblik poslovanja

Yunus et al. (2010.) zaključili su kako promatrajući organizacijsku strukturu, društveno poslovanje predstavlja poslovanje poduzeća budući da je od početka riječ o poslu u svakom smislu, a ne o neprofitnoj organizaciji. Menadžerski način razmišljanja mora biti isti kao u poduzetništvu budući da treba razmišljati o drugačijem načinu vođenja od vođenja neprofitne organizacije. Iako se cilj društvenog poduzetništva razlikuje od poduzeća koje maksimizira dobit, društvena poduzeća u svojoj misiji ostvarivanja društvenih ciljeva moraju nadoknaditi ukupne troškove kako bi bila samoodrživa. Vlasnici društvenih poduzeća ne maksimiziraju dobit, ali imaju pravo na povrat investicije. Viškovi generirani društvenim poslovanjem reinvestiraju se u posao i tako se prenose na ciljanu skupinu korisnika u različitim oblicima kao što su niže cijene, bolja usluga ili veća dostupnost. Stoga društveno poduzeće djeluje poput uobičajenih poslovnih poduzeća, s proizvodima, uslugama, kupcima, tržištima, troškovima i prihodima. To je samoodrživo poduzeće, bez gubitaka, bez isplate dobiti, koje prodaje robu ili usluge i ostvaruje povrat investicije vlasnicima sa svrhom poboljšanja društva u cjelini.

Društveno poduzeće se razlikuje od neprofitnih organizacija budući da većina takvih organizacija nije stvorena za povrat cjelokupnih troškova iz poslovanja već se veći udio vremena i energije ulaže u prikupljanje sredstava iz vanjskih izvora (Yunus et al., 2010., Petrella i Richez-Battesti, 2014.).

Mair i Marti (2006.) i Mair i Noboa (2006.) definirali su društveno poduzetništvo kao proces koji uključuje inovativnu uporabu i kombinaciju resursa za stvaranje mogućnosti za kataliziranje društvenih promjena i/ili rješavanje društvenih potreba.



Slika 8. Društveno poduzeće u odnosu na profitno orijentirana poduzeća i neprofitne organizacije

Izvor: Yunus et al. (2010.)

Slika 8. prikazuje društveno poduzeće u odnosu na profitno orijentirana poduzeća i neprofitne organizacije. Društvena poduzeća mogu se promatrati kao podskup društvenog poduzetništva, koji uključuje i profitne i neprofitne inicijative, a koji se može razlikovati od tradicionalnog poduzetništva kroz relativni prioritet koji se pridaje stvaranju društvenog bogatstva nasuprot stvaranju ekonomskog bogatstva. U tradicionalnom poduzetništvu, društveno bogatstvo je nusproizvod stvaranja ekonomske vrijednosti. Poduzetnici koji dizajniraju i vode društvena poduzeća postaju društveni poduzetnici iako i dalje postoje modeli društvenih poduzeća koji uključuju isplatu dobiti investitorima koji su orijentirani na maksimiziranje dobiti.

1.2.6. Društveno poduzeće i društveni poduzetnik unutar društvenog poduzetništva

Društvena poduzeća su se pojavila u posljednjih nekoliko godina kao nov i vrlo značajan fenomen, ne samo u Europi, nego i na drugim kontinentima. Unatoč nedostatku univerzalne

definicije pojma, u Europi koncept društvenog poduzeća sve se više koristi za identifikaciju drugačijeg načina poslovanja, koji se javlja kada su poduzeća usmjerena na ostvarivanje društvenih ciljeva (Defourny i Nyssens, 2008.).

Društveno poduzeće predstavlja operatera u socijalnoj ekonomiji s glavnim ciljem društvenog utjecaja i razvoja, a ne s ciljem ostvarivanja profita za vlasnike i dioničare. Upravljanje je otvoreno i odgovorno i, posebice, uključuje zaposlenike, potrošače i interesne skupine koje su uključene u poslovne aktivnosti (Bridge et al., 2014.).

Društvena poduzeća nastaju kada društveni poduzetnik ili skupina građana dijele određeni i dobro definiran društveni cilj i uspijevaju ga prenijeti u novu organizaciju koja ima određene ključne karakteristike - djelatnost koja se obavlja od općeg interesa, a organizacijom se upravlja na poduzetnički način nastojeći održavati stalnu ravnotežu između društvene i ekonomske dimenzije (Hansmann, 1980.).

U novije vrijeme, društvene koristi koje društvena poduzeća generiraju za društvo u cjelini priznate su od strane vlade na europskoj, nacionalnoj i regionalnoj razini, te se potiče i olakšava njihovo poslovanje i dolazi do donošenja raznih strategija i programa potpore.

Dees (1998.) u definiraju društvenog poduzetnika kombinira Schumpeterovu, Druckerovu i Stevensonovu teoriju prema kojoj društveni poduzetnici imaju ulogu pokretača društvenih promjena. Društveni poduzetnici su reformatori i revolucionari kako ih opisuje i Schumpeter, ali s društvenom misijom. Oni stvaraju temeljne društvene promjene. Oni pronalaze osnovne uzroke problema. Oni žele stvoriti sustavne društvene promjene i održiva poboljšanja sustava. Iako mogu djelovati lokalno, njihovi postupci mogu potaknuti globalna poboljšanja u bilo kojem području djelovanja - obrazovanje, zdravstvena zaštita, ekonomski razvoj, okoliš, umjetnost i druga područja.

Prema Deesu (1998.) društveni poduzetnici imaju sljedeće vještine:

1. Vođenje s misijom stvaranja i održavanja društvene vrijednosti.
   Misija stalnog stvaranja društvenih vrijednosti je temelj koji razlikuje društvene poduzetnike od poslovnih poduzetnika te i od društveno odgovornih poduzeća. Za društvenog poduzetnika, društvena misija je temelj. To je misija poboljšanja društvene zajednice koja se ne može primijeniti samo na stvaranje privatnih koristi za pojedince. Stvaranje profita, stvaranje bogatstva ili zadovoljenje potreba kupaca mogu biti dio modela, ali to su sredstva za ostvarenje društvenog cilja te nisu same po sebi cilj.

Društveni poduzetnici traže rješenja za dugoročni društveni povrat ulaganja želeći stvoriti trajna poboljšanja u društvu.

2. Prepoznavanje i traženje novih prilika vodeći se vizijom.

   Društveni poduzetnici nisu samo vođeni percepcijom potreba društva, već imaju viziju kako postići poboljšanje i odlučni su u tome da njihova vizija funkcionira. Modeli koje razvijaju i pristupi koje koriste stalno se prilagođavaju promjenama kako bi, kada se susretnu s problemima, problem transformirali u priliku te uspješno savladali i iskoristili prilike za budućnost.

3. Uključivanje u proces kontinuiranih inovacija, prilagodbi i učenja.

   Društveni poduzetnici su inovativni. Inovacija se može dogoditi u više oblika. Inovacija ne predstavlja uvijek stvaranje nečega novoga, već može uključivati primjenu postojeće ideje na nov način ili na novu situaciju. Stoga poduzetnici ne moraju biti inovatori, već moraju biti kreativni u djelovanju. Inovativnost se javlja u načinu djelovanja u mobiliziranju resursa i stvaranju financija. S aspekta financiranja, društveni poduzetnici traže inovativne načine kako bi osigurali stalan pristup resursima dok stvaraju društvenu vrijednost. Kreativnost i inovativnost predstavlja kontinuirani proces istraživanja, učenja i usavršavanja. Kroz inovacije mogu se javiti nesigurnost i rizici u poslovanju. Svaki rizik ili neuspjeh poduzetnici shvaćaju kao iskustvo učenja i nadogradnje znanja.

4. Djelovanje i kada postoji ograničenje raspoloživih resursa.
   Društveni poduzetnici ostvaruju postavljenu društvenu misiju i ako se dogodi ograničenje resursa. Oni imaju vještine raditi s manje resursa ili privlačiti nove resurse. Istražuju sve mogućnosti resursa i razvijaju strategije upotrebe resursa koje podupiru i jačaju društvenu misiju poduzeća. U tom procesu naučili su preuzimati i upravljati svim rizicima.
5. Jačanje odgovornosti prema dionicima i za postignute rezultate.

   Kako bi osigurali stvaranje društvene vrijednosti potrebno je dobro razumijevanje svih dionika procesa. Oni razumiju očekivanja i vrijednosti investitora, uključujući njihov novac, vrijeme i/ili stručnost. Društveni poduzetnici žele osigurati društvene promjene u zajednici, ali i ostvariti društveni i/ili financijski povrat investitorima. Zbog

dvostrane odgovornosti, odgovornost je jača nego kod tradicionalnih poduzetnika te se rezultati promatraju kroz spektar društvenih, financijskih i menadžerskih rezultata.

Društveni poduzetnik kojeg Boschee i McClurg (2003.) prepoznaju može biti osoba iz bilo kojeg sektora, a razlikuje se od tradicionalnog poduzetnika na dva načina:

1. Tradicionalni poduzetnici često njeguju društveno odgovorno poslovanje koje je neposredno vezano za društvene promjene. Društveni poduzetnici stvaraju rezultate koji su izravno povezani s društvenom misijom te imaju izravan utjecaj na određeni društveni problem.

2. Tradicionalni poduzetnici financijske rezultate stavljaju na prvo mjesto. Uspjeh ili neuspjeh određuje se sposobnošću generiranja profita za vlasnike. S druge strane, društveni su poduzetnici vođeni dvostrukim načelima, kombinirajući financijske i društvene vrijednosti. Profitabilnost je i dalje cilj, ali ne jedini te se ostvarena dobit ponovno ulaže u društvenu svrhu te se ne raspodjeljuje vlasnicima.

1.2.7. Društveno poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje

Roper i Cheney (2005.) utvrdili su istraživanjem društvenih poduzetnika kako društveni poduzetnici uvijek započinju poslovanje s izraženom vizijom društveno odgovornog poslovanja koju unose u temeljne vrijednosti organizacije.

Seelosa i Mair (2005.) smatraju kako bi povezivanje društvenog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja mogao biti odličan model u ostvarivanju globalnih ciljeva razvoja. Individualni poduzetnici obično su puno bolji u stvaranju društvenih i ekonomskih vrijednosti iz ograničenog kapitala. Koristeći korporativno financiranje, umjesto filantropskih izvora kapitala, poduzetnici bi mogli iskoristiti dodatnu bazu korporativnih znanja, upravljačkih vještina i sposobnosti za provedbu ciljeva razvoja u manje razvijenim zemljama. Predložili su povezivanje društvenih poduzetnika i društveno odgovornog poslovanja korporacija na način da se proračuni društveno odgovornog poslovanja koriste za ulaganje u razvoj novih tržišta i pokretanje novih inicijativa društvenih poduzetnika, koji bi u fazi razvoja trebali preuzeti vlasništvo nad projektom i postati financijski neovisni.

1.3. Društveno poduzetništvo u privatnom sektoru

Rad u privatnom sektoru, društvenom poduzetniku daje prednost u pogledu orijentacije na planiranje, dobit i inovacije. Društveno orijentirani poslovni pothvati mogu se oslanjati na

veliko iskustvo poduzetnika u području analize tržišta i provedbe studija izvedivosti (Campbell, 1998.).

Takvi poduzetnici već posluju razmišljajući o dobiti i također prepoznaju važnost inovacija i stvaranja novih ideja za pokretanje novog poduzeća ili posla čiji planirani tijek postaje društveni (Campbell, 1998.).

Posljednjih godina vidljiv je velik broj primjera poduzeća u kojima društveno odgovorno poslovanje i društveno odgovorno investiranje postaje uobičajeno ponašanje i praksa u poslovanju. Istraživanjem su ispitali brojne inicijative koje se pokušavaju preoblikovati iz poduzeća koja stvaraju dobit u poduzeća koja stvaraju društvene vrijednosti i predstavljaju snagu za društvene promjene (Levenson Keohane, 2013.).

Sve više individualnih poduzetnika ulazi u društveno poduzetništvo. Popularnost društvenih poduzeća raste zbog sve veće uključenosti države u popularizaciju i vjerovanje da se određeni društveni problemi mogu riješiti putem poduzetništva (Thompson i Scott, 2014.).

1.3.1. Poduzetničke vještine u društvenom poduzetništvu

Svako poduzetništvo se oslanja na poduzetničke specifične vještine i znanja. Međutim, potrebne su različite i dodatne sposobnosti za društveno poduzetništvo, posebno za prepoznavanje i iskorištavanje mogućnosti koje mogu stvoriti pozitivne društvene promjene. Raznovrsnost kognitivnog ponašanja poduzetnika može imati veći značaj za društvene poduzetnike koristeći strategije utemeljene i na tržištu i izvan tržišta.

Društvena poduzeća trebala bi stvarati višak prihoda kako bi osigurale održivost, a kako bi to postigle, potrebne su poduzetničke vještine. Međutim, mogu postojati razlike u ekonomskoj i društvenoj perspektivi poduzetnika koji rade za društvena poduzeća. Kultura društvenog poduzeća na prvu stvara sliku sukoba s kulturom poduzetnički vođene organizacije. To se događa kada se poduzetnički proces promatra samo kroz ekonomsku vrijednost. U tom procesu dio društvene vrijednosti koja se generira kao posljedica privatnog ekonomskog zalaganja je umanjena. Cjelovitiji, obuhvatniji pristup poduzetništvu omogućuje unos dodatnih informacija i predstavljanje poduzetnika kao jednog od predstavnika društvenog poduzetništva (Chell, 2007., Keohane, 2013.).

Altruizam kao psihologija ponašanja poduzetnika u središtu je razumijevanja poduzetničkih vještina koje stvaraju društvene promjene. U demokratskom društvu, događa se da

poduzetnici postaju društveni poduzetnici. To je sastavni dio društvenih promjena koje proizlaze iz altruizma vlasnika. Društveni poduzetnici altruizam ostvaruju u poslovnom području (Velamuri, 2002.).

Velamuri (2002.) i Rose-Ackerman (1997.) prepoznaju altruizam kao bitnu poduzetničku vještinu koja stvara društvene promjene. Smatra kako se na temelju iskustava dvadesetog stoljeća može zaključiti kako poduzetničko društvo stvara blagostanje, a poduzetnička kreativnost može pomoći altruističnim organizacijama poboljšati produktivnost svojih resursa. Također, altruizam može koristiti poduzetničkom društvu koje rješava probleme koji se ne mogu riješiti tržišnim mehanizmima. Takav proces naziva altruističnim poduzetništvom koje se može povezati s društvenim poduzetništvom.

Glaeser i Shleifer (1998.) istražujući altruizam poduzetnika, istražili su povezanost između altruizma poduzetnika i izbora profitnog ili neprofitnog statusa organizacije u kojoj će djelovati. Ako postoji raspodjela stupnjeva altruizma, tada altruistični poduzetnici biraju neprofitni status, a manje altruistični biraju profitni status poduzeća. Prema postavljenim hipotezama rada, smatrali su kako neprofitno orijentirana poduzeća pružaju proizvode veće kvalitete. Kroz istraživanje su utvrdili kako navedeno nije točno u svim slučajevima. Zaključili su kako poduzetnici koji su usmjereni na kvalitetu i imaju visoki stupanj altruizma isporučuju visoku kvalitetu proizvoda i usluga bez obzira na izbor profitnog ili neprofitnog statusa organizacije u kojoj djeluju.

1.3.2. Komercijalno i društveno poduzetništvo

Značaj komercijalnog poduzetništva za stvaranje bogatstva postoji u mnogim znanstvenim istraživanjima. U posljednje vrijeme društveno motivirani oblici poduzetništva, odnosno društveno poduzetništvo, privukli su zanimanje za istraživanjem budući da kroz djelovanje nastoje ublažiti društvene probleme poput siromaštva, diskriminacije ili socijalne isključenosti.

Društveni poduzetnici stvaraju vrijednost, ali ne na isti način kao komercijalni poduzetnici. Dok isporučuju robe i usluge stvaraju društvene projekte, a ključno ograničenje im predstavlja financijska održivost njihovih društvenih projekata. Suprotno tome, komercijalni poduzetnici maksimiziraju dobit i zadržavaju je za sebe. Neke od vrijednosti koje stvaraju društveni poduzetnici nisu stoga izravno uključene u tržišne transakcije. Umjesto toga, njihov je cilj generiranje pozitivnih učinaka njihovih aktivnosti na zajednicu. Budući da se društveni i

komercijalni poduzetnici razlikuju u svojim ciljevima i načinu stvaranja vrijednosti, neke od potrebnih vještina su zajedničke, dok neke vještine i sposobnosti mogu biti samo potrebne za uspjeh u društvenom ili komercijalnom poduzetništvu. Stoga, ove dvije vrste poduzetnika ne mogu imati iste vještine, što se odražava na izbor obrazovanja, ljudskog kapitala i izbora društvenog u odnosu na komercijalno poduzetništvo (Austin et al., 2006., Austin et al., 2012.).

Kako bi stvorilo dodanu vrijednost, društveno poduzetništvo zahtijeva drugačije konfiguracije ljudskog kapitala od komercijalnog poduzetništva. Stoga je razvijen okvir za analizu zajedničkoga i različitoga unutar društvenog i komercijalnog poduzetništva. Okvir uključuje utjecaj općeg i specifičnog ljudskog kapitala te nacionalni kontekst i njegov utjecaj na odnos između ljudskog kapitala i poduzetništva (Estrin et al., 2013.).

Estrin et al. (2016.) ističu kako je specifični poduzetnički ljudski kapital relativno važniji u komercijalnom poduzetništvu, a opći ljudski kapital u društvenom poduzetništvu i kako utjecaj ljudskog kapitala ovisi o nacionalnim zakonima.

Komercijalni se poduzetnici oslanjaju na tržišnu razmjenu i imaju za cilj maksimizirati dobit, dok društveni poduzetnici zadovoljavaju potrebe koje ne rješavaju profitni pothvati (McMullen, 2011.).

Praktičari i istraživači sve više prihvaćaju potencijal poduzetništva za stvaranje društvenog bogatstva (Zahra et al., 2009.).

Komercijalni i društveni poduzetnici, iako se razlikuju po svojim primarnim ciljevima, a to je maksimiziranje dobiti u odnosu na društvene vrijednosti, imaju i mnogo toga zajedničkog, od značajne uloge inovacija, nužnosti podnošenja rizika do stvaranja novih vrijednosti.

Društveno poduzetništvo, sadržavajući dva pojma u nazivu - društveno i poduzetništvo, može se promatrati kao jedinstveni pristup društvenim problemima koji se nalazi između javnog, privatnog i neprofitnog sektora.

Društveno poduzetništvo može se pronaći i u profitnim i neprofitnim organizacijama. Kada neprofitna organizacija provodi profitne aktivnosti, to se može nazvati društvenim poduzetništvom. Također, ako privatni poduzetnik u svoje poslovanje uključuje visoku društvenu odgovornost stvarajući pozitivne društvene vrijednosti, također se može govoriti o društvenom poduzetništvu. Svima je u konačnici svrha stvaranje društvene vrijednosti bez maksimiziranja nastale financijske vrijednosti.

Društveno poduzetništvo predstavlja jedinstvenu kombinaciju poduzetničkih osobina i filantropije. U društvenom poduzetništvu, kroz prodaju proizvoda i usluga, stvara se društvena promjena uz ostvarivanje dobiti (Shrivastava i Dhingra, 2019.).

Johnson (2003.) je proučavajući kanadski profitni sektor uočio kako su društveni poduzetnici pojedinci koji imaju izražen osjećaj društvene pravde te promatraju profitne aktivnosti kao sredstvo za postizanje društvenog cilja. Kroz istraživanje je uočio velik broj mladih samoidentificiranih društvenih poduzetnika.

Društveno poduzetništvo područje je u kojem poduzetnici svoje aktivnosti nastoje usmjeriti prema ostvarenju cilja stvaranja društvene vrijednosti. U ostvarivanju cilja, često su vođeni malom intencijom ili bez namjere stvaranja osobnog profita (Abu-Saifan, 2012.).

Gandy (2012.) i Helm (2007.) tvrde kako je društveno poduzetništvo dio poduzetništva te je društveno poduzetništvo samo produžetak poduzetničkog modela koji se koristi u profitnom sektoru.

Društveno poduzetništvo teži stvaranju društvene vrijednosti uključujući tri dimenzije: inovativnost, proaktivnost i upravljanje rizikom. Ograničavajući čimbenik istovremeno je ostvarivanje društvene misije i održivosti organizacije uz dinamično konkurentno okruženje koje izravno utječe na održivost te može utjecati na njihovo privremeno čisto poduzetničko ponašanje koje postaje svrsishodno stvarajući inovacije i društvene vrijednosti (Weerawardena i Mort, 2006.).

Društveno poduzetništvo predstavlja inovativan način rješavanja društvenih problema kroz poslovni model djelovanja. Društveno poduzetništvo predstavlja isto poslovanje kao ono za stvaranje dobiti budući da društveno poduzetništvo ne predstavlja neprofitno djelovanje, već djelovanje po tržišnim načelima, ali stvarajući društvenu korist bez maksimiziranja financijske koristi (Dacin et al., 2011.).

Važnost društvenog poduzetništva prepoznaju mnoge države te su aktivne u promociji i razvoju društvenog poduzetništva. Društveno poduzetništvo koncept je koji je posljednjih godina prisutan u mnogim znanstvenim radovima, i nacionalnim politikama i zakonima. Društveno poduzetništvo predstavlja važan segment razvoja budući da sugerira kako poduzetništvo može biti usmjereno na korist društvu, a ne samo na maksimiziranje individualnog profita.

1.4. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva

1.4.1. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva u zemljama Europske unije

U nastavku će biti prikazani organizacijski oblici društvenog poduzetništva u zemljama Europske unije.

U Austriji ne postoji baza podataka koja bi omogućila analizu socijalnih poduzeća koja su definirana operativnim kriterijima EU. Prema tome, gruba procjena spektra društvenog poduzetništva u Austriji temelji se na podacima Austrijskog statističkog ureda i trgovačkog registra te nadopunjenim drugim izvorima. Približno, 1500 organizacija mogu se identificirati kao društvena poduzeća, uključujući udruge, zadruge i društva s ograničenom odgovornošću za opću dobrobit. U Austriji, poseban pravni oblik društvenog poduzetništva ne postoji. Termin društveno poduzetništvo se ne upotrebljava isključivo u korporacijskom pravu. Inicijative koje pripadaju različitim tradicijama društvenog poduzetništva koje su prethodno identificirane, uključene su u društveno poduzetništvo unutar sljedećih dostupnih pravnih oblika: društvo s ograničenom odgovornošću za opće dobro, udruga i zadruga (Anastasiadis et al., 2018.).

U Belgiji ne postoji jedinstvena definicija što je društveno poduzeće. Pristupi definiranja se razlikuju ovisno o akterima. Političari i javna tijela promatraju društvena poduzeća u skladu s njihovim područjem djelovanja, stručnjaci se fokusiraju na samoidentificirana društvena poduzeća, a znanstvenici nastoje izgraditi konceptualno konzistentne definicije koje se ne moraju nužno podudarati sa stavovima političara ili stručnjaka. Postoje i regionalne razlike u definiranju društvenog poduzeća. U dijelu Belgije gdje se govori francuski jezik, društveno se poduzeće predstavlja kroz obavljanje gospodarske djelatnosti koju razvijaju udruge, zadruge i zaklade i kojima nije cilj maksimiziranje profita. S obzirom na definiciju gospodarske djelatnosti, područje društvenog je otvoreno za različite sektore i organizacijske oblike. U Flandriji se društveno poduzetništvo dugo vezivalo uz radnu integraciju dok su danas društvena poduzeća definirana kao skup društveno-poduzetničkih aktivnosti koji se razvijaju u različitim organizacijskim oblicima i sektorima djelatnosti. Većina društvenih poduzeća djeluju kao udruge. Uz udruge, društvena poduzeća se nalaze i u zakladama, zadrugama i trgovačkim društvima za opće dobro. Velik broj društvenih poduzeća razvio se bez korištenja pravnog okvira za društvena poduzeća. Zakon o udrugama je izmijenjen od 2019. godine te udruge mogu, poput poduzeća, razvijati gospodarske djelatnosti, čak i kao svoju glavnu

djelatnost. Od 2019. godine status društvenog poduzeća mogu ispuniti samo zadruge ispunjavajući postavljene kriterije (Nyssens i Huybrechts, 2020.).

Jeliazkova (2019.) u izvještaju za Bugarsku ističe kako je u Bugarskoj 2019. godine stupio na snagu novi Zakon o društvenim poduzećima i solidarnoj ekonomiji. Cilj Zakona je jasna definicija društvenih poduzeća. Zakonom su definirana dva tipa društvenih poduzeća: tip A i tip A+. Društveno poduzeće tipa A može biti bilo koje poduzeće, bez obzira na organizacijsko-pravni oblik, koje ispunjava sljedeće zahtjeve:

1. provodi društvenu aktivnost koja proizvodi dodanu vrijednost.
2. poduzećem se transparentno upravlja uz sudjelovanje zaposlenika.

Uz ova 2 kriterija, društveno poduzeće tipa A treba zadovoljiti dodatno ili zahtjev 3 ili zahtjev 4:

3. reinvestiranje 50% dobiti za ostvarivanje društvenih ciljeva ili
4. najmanje 30% zaposlenih ili ne manje od 3 zaposlene osobe su osobe s invaliditetom.

Društveno poduzeće tipa A+ može biti svako poduzeće, bez obzira na organizacijsko-pravni oblik, koje ispunjava sve zahtjeve za društveno poduzeće tipa A i najmanje jedan od dodatnih zahtjeva:

5. društvena dodana vrijednost provodi se u općinama koje imaju stopu jednaku ili višu od godišnjeg nacionalnog prosjeka.
6. reinvestiranje najmanje 50% dobiti za obavljanje društvene djelatnosti.
7. najmanje 30% zaposlenih spadaju u ranjive skupine društva.

Cipar nema poseban pravni okvir za društvena poduzeća. Društvena poduzeća mogu djelovati u bilo kojem postojećem pravnom obliku: društvo s ograničenom odgovornošću, socijalna zadruga, udruga ili zaklada (Isaias, 2019.).

Društvena poduzeća u Češkoj se pojavljuju u sljedećim pravnim oblicima: udruge, poduzeća za javno dobro, institut, zaklada, crkvena pravna tijela, socijalne zadruge, zadruge i društvo s ograničenom odgovornošću (Fraňková, 2019.).

U Danskoj, definiciju društvenog poduzetništva usvojio je 2014. godine Danski parlament unutar Zakona o registraciji društvenih poduzeća. Društvena poduzeća su privatno vođena poduzeća koja kroz poslovanje i stvaranje dobiti imaju svrhu ostvarivanja određenih

društvenih ciljeva. Društveno poduzeće moguće je registrirati od 2015. godine, od kada postoji Registar društvenih poduzeća. Za registraciju kao društveno poduzeće potrebno je ispuniti 5 kriterija: (1) društvenu svrhu, (2) značajnu gospodarsku djelatnost, (3) javna tijela ne smiju imati značajan utjecaj na upravljanje, (4) participativno i demokratsko odgovorno upravljanje i (5) reinvestiranje dobiti (Hulgard i Chodorkoff, 2019.).

Tri glavna pravna oblika koja koriste društvena poduzeća u Estoniji su udruge, zaklade i društva s ograničenom odgovornošću. Također je razvijen i pravni oblik komercijalna udruga. U Estoniji ne postoji zakonski kriteriji za određenje društvenog poduzeća, ali postoji nacionalna mreža društvenih poduzeća. Osnovni kriteriji za društveno poduzeće su jasna društvena svrha i financijski održiv poslovni model. Društvena poduzeća registrirana kao udruge i zaklade ostvaruju više od 50% prihoda od gospodarske djelatnosti dok društva s ograničenom odgovornošću ostvaruju 99% prihoda od poslovnih aktivnosti. Prema estonskoj praksi, samo organizacije koje ne raspodjeljuju dobit mogu se smatrati društvenim poduzećima (Reimann, 2019.).

U Finskoj postoje dvije definicije društvenih poduzeća. Prva definira društvena poduzeća za radnu integraciju koja su regulirana zakonom iz 2003. godine i koji je revidiran 2012. godine. Takva društvena poduzeća nude mogućnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom i dugotrajno nezaposlenih osoba. Druga se definicija odnosi na poduzeća koja imaju oznaku društvenog poduzeća (SEM - Social Enterprise Mark). Oznaka društvenog poduzeća SEM namijenjena je poduzećima koja se bave socijalnim ili ekološkim problemima i ulažu većinu dobiti u ostvarivanje društvenih ciljeva. Taj poslovni model odlikuje otvorenost i transparentnost. Društvena poduzeća mogu imati različite pravne oblike i vlasničke strukture. Većina društvenih poduzeća su društva s ograničenom odgovornošću, ali postoje i zadruge, zaklade i udruge (Kostilainen, 2019.).

U Luxembourgu zakonski nije definiran pojam društvenog poduzeća, ali zakoni i pravilnici koji reguliraju poslovanje društvenih poduzeća su ujednačeni s kriterijima društvenog poduzetništva koje definira Europska komisija. Od 2016. godine postoji zakon koji definira društvena poduzeća i društveno poslovanje. U zakonu je definiran i poseban oblik poduzeća pod kojim može poslovati društveno poduzeće, ali i dalje društveno poduzetništvo se može obavljati unutar različitih pravnih okvira. Zakon definira četiri kriterija po kojima pravne osobe spadaju u sektor društvenih poduzetnika: 1. kontinuirana proizvodnja ili distribucija

proizvoda i usluga, 2. društveni cilj ili potpora ranjivim skupinama društva, 3. autonomno upravljanje i 4. reinvestiranje najmanje 50% dobiti u poslovanje (Hiez i Sarracino, 2020.).

Petrella i Richez-Battesti (2020.) predstavljaju Zakonski okvir o socijalnoj i solidarnoj ekonomiji koji je donesen u srpnju 2014. godine u Francuskoj, a koji regulira društveno poduzetništvo i prema zakonu definira 2 osnovna koncepta društvenog poduzetništva:

1. Socijalna i solidarna ekonomija kao područje – uključuje širok spektar organizacija. Osim organizacija koje se tradicionalno smatraju socijalnom i solidarnom ekonomijom zbog pravnog oblika (udruge, zadruge, zaklade i sl.), zakon uključuje i komercijalne organizacije koje zadovoljavaju sljedeće kriterije: ostvarivanje društvenih ciljeva, ograničena raspodjela dobiti, demokratsko upravljanje i drugo. Društvena korisnost povezana je s njihovom misijom pružanja podrške ranjivim skupinama i doprinos smanjenju socijalne isključenosti i nejednakosti te poticanje obrazovanja o građanskom sudjelovanju, socijalnoj koheziji i održivom razvoju.
2. Status društveno solidarnog poduzeća koji se odnosi na sve pravne oblike socijalne i solidarne ekonomije, a koji slijede određeni društveni cilj. Društveno solidarna poduzeća mogu dobiti takvu oznaku bez obzira na pravni oblik poslovanja ako zadovoljavaju osnovne kriterije:
    - Poduzeće ima definiran društveni cilj kao osnovni cilj (npr. podrška ranjivim skupinama, održivi razvoj i sl.). Društveni cilj treba biti naveden u temeljnim aktima organizacije.
    - Račun dobiti i gubitka poduzeća treba jasno pokazivati opterećenje koje nastaje ostvarujući društveni cilj.
    - Poduzeće treba imati politiku plaća koja ograničava razlikovanje u plaćama na razinama od 1 do 10 i koja onemogućava pregovaranje o prodaji kapitalnih udjela na financijskim tržištima.

Akcijski plan za rast i razvoj poduzetništva koji je usvojen u svibnju 2019. godine prepoznaje poduzeća koja su usmjerena na društvenu misiju. Ovo je nova vrsta komercijalnog poduzeća koje osim postizanja profita ima definiranu svrhu i kroz ostvarivanje društvenih ciljeva.

Sektor društvenih poduzeća u Grčkoj je formalno institucionaliziran 2001. godine. Zakon je revidiran 2016. godine te uvodi niz operativnih kriterija koji razlikuju društvena poduzeća od profitno orijentiranih organizacija. Postoje različiti pravni oblici društvenih poduzeća, od društva s ograničenom odgovornošću, udruga, zadruga, zaklada, poljoprivredne zadruge,

poduzeća u vlasništvu udruga, do novih pravnih oblika koji su definirani Zakonom: poduzeća za radnu integraciju, socijalne zadruge s ograničenom odgovornošću i radničke zadruge (Varvarousis i Tsitsirigkos, 2019.).

Irska ne predviđa pravni oblik koji je prilagođen za društvena poduzeća. Društveno poduzeće u Irskoj može imati bilo koji pravni oblik, iako najveći udio društvenih poduzeća čine poduzeća koja imaju pravni oblik kao Company Limited Guarantee (O'Shaughnessy, 2020.).

Društveno poduzetništvo u Italiji u zakonu postoji od 1988. godine, kada su društvene aktivnosti bile organizirane isključivo od strane državnih tijela. 1991. godine donosi se Zakon o socijalnim zadrugama te se stvaraju 2 nova oblika društvenih poduzeća koja su usmjerena na opći interes zajednice: poduzeće tipa A koje pruža socijalne, zdravstvene i obrazovne usluge te poduzeće tipa B koje provodi radnu integraciju ranjivih skupina društva. Novi zakon iz 2005. i 2006. godine proširuje područje djelovanja društvenih poduzeća te omogućuje osnivanje društvenih poduzeća u različitim pravnim oblicima: udruga, zaklada, zadruga, trgovačko društvo. U zakon je uvedeno ograničenje distribucije dobiti. 2013. godine donesena je Uredba po kojoj se sva društvena poduzeća trebaju registrirati u registru društvenih poduzeća koji se vodi pri Registru trgovačkih društava. Daljnji zakon iz 2015. godine omogućuje dobivanje statusa društvene korporacije koja predstavlja društvena poduzeća koja su profitno orijentirana, ali slijede jedan ili više društvenih ciljeva. Društveno poduzetništvo u Italiji se također prepoznaje u gospodarskim aktivnostima udruga i zaklada koje provode gospodarske aktivnosti unutar redovnih aktivnosti. Novi zakon koji regulira društveno poduzetništvo donesen je 2016. godine i revidiran 2017. godine. Zakonom se uvode ograničenja distribucije dobiti, inkluzivnije upravljanje, proširenje sektora djelatnosti i oslobođenje od poreza na dobit za zadržanu dobit (Borzaga, 2020.).

U Latviji do stupanja na snagu Zakona o društvenim poduzećima (2018.), subjekti i pojedinci koristili su različite organizacijske i pravne oblike za društvena poduzeća: udruge, zaklade i društva s ograničenom odgovornošću, ponekad kombinirajući različite pravne oblike kako bi postigli svoje ciljeve. Međutim, nakon stupanja na snagu Zakona o društvenim poduzećima, 1. travnja 2018., samo društvo s ograničenom odgovornošću može dobiti status društvenog poduzeća. Dotadašnja društvena poduzeća koja su radila u obliku udruga ili zaklada mogu i dalje djelovati, ali ne mogu dobiti status društvenog poduzeća iako zadovoljavaju kriterije utvrđene Zakonom: socijalna dimenzija, ekonomska dimenzija, inkluzivno upravljanje i reinvestiranje dobiti (Licite, 2018.).

U Litvi društvena poduzeća mogu koristiti sve pravne oblike, i neprofitne i profitne. Pravni razvoj društvenog poduzetništva u Litvi može se podijeliti u dvije faze. Prva faza odnosi se na donošenje Zakona o društvenim poduzećima 2004. godine kojim društvena poduzeća za radnu integraciju dobivaju taj status na temelju Zakona o društvenim poduzećima koji je donesen 2004. i koji razlikuje dvije vrste društvenih poduzeća za radnu integraciju: (1) društvena poduzeća u kojima najmanje 40% zaposlenih pripada ciljanoj ranjivoj skupini i (2) društvena poduzeća u kojima više od 50% zaposlenih čine osobe s invaliditetom. Druga faza predstavlja korak dalje prema pravnom priznavanju svih oblika društvenog poduzetništva i veže se uz Koncept društvenog poslovanja i Smjernice za društvena poduzeća koji su objavljeni 2015. godine. Koncept definira društveno poduzeće, dok Smjernice detaljno objašnjavaju kriterije koji definiraju koncept društvenog poduzeća (Pranskeviciute i Neverauskiene, 2018.).

Iako društveno poduzetništvo u Luksemburgu nije zakonski definirano, postoje različiti pravni oblici društvenih poduzeća. Četiri vrste organizacije tradicionalno se smatraju društvenim poduzećima: udruge, zadruge, organizacije uzajamne pomoći i zaklade. U 2016. godini stvoren je novi oblik akreditacije za društvena poduzeća - Société d'impact societal. Akreditacija društvenog poduzeća daje se organizacijama koje ispunjavaju brojne posebne uvjete, a djeluju u sljedećim pravnim oblicima: javna društva s ograničenom odgovornošću, privatna društva s ograničenom odgovornošću i zadruge (Nyssens i Huybrechts, 2020.).

U Mađarskoj ne postoji zakon koji regulira društveno poduzetništvo, iako postoji Zakon o socijalnim zadrugama koje su prepoznate kao vrsta društvenog poduzeća. Iako u Mađarskoj ne postoji konsenzus o mogućim legalnim oblicima društvenih poduzeća, društvena poduzeća se mogu prepoznati u sljedećim pravnim oblicima: zaklada, udruga, socijalna zadruga i neprofitna trgovačka društva. Nijedan od trenutnih pravnih oblika u potpunosti ne ispunjava Europske kriterije za definiciju društvenog poduzeća (Kiss i Mihály, 2019.).

Malta nema poseban pravni okvir za društvena poduzeća. Na Malti se često koriste pojmovi društveno poduzeće, socijalna zadruga i društveno odgovorno poslovanje unutar koncepta društvenog poduzetništva. Iako Malta nema Zakon o društvenim poduzećima, postoje dva pravna oblika koja udovoljavaju definiciji društvenog poduzetništva: volonterske organizacije i zadruge. 2010. godine dan je prijedlog zakona o društvenim poduzećima. Prijedlog zakona predviđa dvije vrste društvenih poduzeća: 1. poduzeća čija je komercijalna djelatnost izravno usmjerena ostvarivanju društvenog cilja pružanjem socijalnih usluga i 2. poduzeća koja zapošljavaju osobe u nepovoljnom položaju ili osobe s invaliditetom. Preporučeni pravni

oblik za društvena poduzeća je društvo s ograničenom odgovornošću (Caruana i Nogales, 2019.).

U Nizozemskoj, zbog nepostojanja posebnog pravnog oblika za društvena poduzeća, dostupni pravni oblici za društvena poduzeća su: udruga, zaklada, zadruga, društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo (Bosma, 2019.).

U Njemačkoj ne postoji zakon koji regulira društveno poduzetništvo. Društvena poduzeća imaju širok spektar pravnih oblika u kojima mogu poslovati: udruga, udruge, obrtnici, društvo s ograničenom odgovornošću, dionička društva, zadruge i zaklade (Ravensburg et al., 2018.).

U Poljskoj, društvena poduzeća koja zadovoljavaju postavljene kriterije Europske unije su: socijalne zadruge, poduzetničke neprofitne organizacije, centri za profesionalnu rehabilitaciju i neprofitna trgovačka društva. Neprofitna trgovačka društva regulirana su Zakonom o trgovačkim društvima iz 2000. godine koji predviđa društva s ograničenom odgovornošću i dionička društva koja slijede društvene ciljeve. Trenutno je na snazi Nacionalni program za razvoj socijalne ekonomije 2019.-2023. koji predviđa donošenje Zakona o društvenim poduzećima. Prema nacrtu Zakona o socijalnoj i solidarnoj ekonomiji, društveno je poduzeće subjekt koji, bez obzira na pravni oblik, obavlja gospodarsku djelatnost i zadovoljava različite uvjete iz domene društvenog poduzetništva (Ciepielewska-Kowalik, 2020.).

U Portugalu je 2013. godine stupio na snagu Zakonski okvir o socijalnoj ekonomiji prema kojem se promiče treći sektor koji uključuje društvena poduzeća. Društveno poduzeće može djelovati u više pravnih oblika. Većina društvenih poduzeća su socijalne zadruge, organizacije uzajamne pomoći, udruge i zaklade (Ferreira, 2019.).

U Rumunjskoj su društvena poduzeća definirana Zakonom o socijalnoj ekonomiji koji je donesen 2015. godine. Kroz zakon, društvena su poduzeća priznata kao dio socijalne ekonomije. Prema zakonu, socijalna ekonomija uključuje sve aktivnosti koje se organiziraju izvan javnog sektora i koje imaju društveni cilj te služe interesu zajednice. Primjeri aktivnosti su prodaja dobara i usluga doprinoseći dobrobiti lokalne zajednice, promicanje aktivnosti za zapošljavanje ranjivih skupina, pružanje stručnog osposobljavanja koje potiču zapošljavanje ranjivih skupina i razvijanje socijalnih usluga. Prema zakonu, društvena poduzeća mogu imati različite pravne oblike: zadruge, kreditne zadruge, udruge, zaklade, organizacije za uzajamnu pomoć, poljoprivredne organizacije, društva s ograničenom odgovornošću i dionička društva. Zakon regulira i posebnu vrstu društvenog poduzeća – poduzeće za radnu integraciju. Da bi

organizacija dobila status društvenog poduzeća potrebno je podnijeti zahtjev za izdavanje certifikata za društvena poduzeća koji izdaje Nacionalna agencija za zapošljavanje (Lambru i Petrescu, 2019.).

Polačková (2020.) ističe kako u Slovačkoj postoje različiti pravni oblici za društveno poduzetništvo: društvo s ograničenom odgovornošću, udruga, zadruga, organizacija za uzajamnu pomoć. Zakon iz 2004. godine uvodi pravnu kvalifikaciju za društvena poduzeća. Zakon je dopunjen 2008. godine. Zakon podupire radnu integraciju. Od 2008. godine društveno poduzeće definira se kao fizička ili pravna osoba sa sljedećim karakteristikama:

- Zapošljava osobe u nepovoljnom položaju – najmanje 30% zaposlenih trebaju biti iz navedenih skupina (mladi do 26 godina bez radnog iskustva, osobe starije od 50 godina, osobe koje su dugotrajno nezaposlene, azilanti itd.).
- Podupire zapošljavanje ranjivih skupina na otvorenom tržištu rada.
- Reinvestira najmanje 30% viška prihoda koje ulažu u stvaranje novih radnih mjesta ili poboljšanje uvjeta rada.
- Upisani su u registar društvenih poduzeća.

Društveno poduzeće koje ne zadovoljava navedene uvjete najmanje 12 mjeseci uzastopno gubi status društvenog poduzeća.

Slovenija ima Zakon o društvenom poduzetništvu koji je donesen 2011. godine, a stupio je na snagu 1. siječnja 2012. godine. Zakonom je definiran status društvenog poduzeća i kriteriji za dobivanje statusa, zadržavanje statusa i izvještavanje. Zakon nije definirao obvezni pravni oblik za društvena poduzeća. Zakon je izmijenjen 2018. godine kako bi se još više potaknuo razvoj društvenog poduzetništva i uklonile određene administrativne poteškoće koje su dotad bile izražene. Najvažnije izmjene odnosile su se na brisanje razlika između dviju vrsta društvenih poduzeća te sada postoji jedna vrsta društvenog poduzeća koja može zapošljavati osobe u nepovoljnom položaju ili može obavljati djelatnost u definiranim područjima djelatnosti društvenog poduzetništva. Osobe u nepovoljnom položaju su: osobe s invaliditetom, dugotrajno nezaposlene osobe (duže od 2 godine), osobe koje prvi put traže posao, osobe starije od 55 godina, osobe romske nacionalnosti, mladi koji napuštaju osnovnu i srednju školu, bivši zatvorenici (godinu dana nakon izdržavanja kazne), izbjeglice uključene u programe integracije, liječeni ovisnici o drogama ili alkoholu i beskućnici. Cilj izmjena Zakona iz 2018. godine bio je potaknuti integraciju osoba u nepovoljnom položaju, pružati socijalne usluge od općeg interesa i pružiti šire mogućnosti za razvoj socijalnih inovacija.

Izmijenjeni zakon potpuno ograničava isplatu dobiti. Cilj ograničenja je usmjerenost na društvene ciljeve. Zakon naglašava kako to ne znači udaljenost od tržišta, već ističe da društvena poduzeća moraju funkcionirati kao poduzeća koja posluju prema tržišnim principima i stvaraju prihode (Rakar i Kolarič, 2019.).

U Španjolskoj ne postoji formalna definicija društvenog poduzeća. Koncept društvenog poduzetništva promiče se kroz Zakon o socijalnoj ekonomiji iz 2011. godine. Pravni oblici društvenih poduzeća u Španjolskoj se mogu prepoznati kroz sljedeće pravne oblike: socijalne zadruge, poduzeća za radnu integraciju, udruge i zaklade koje obavljaju gospodarsku djelatnost, zadruge i novi oblici društvenih poduzeća. Novi oblici društvenih poduzeća odnose se na poduzeća iz sektora kulture, socijalne inovacije, ruralnog razvoja i slično i koriste pravne oblike koji se tradicionalno u Španjolskoj ne odnose na socijalnu ekonomiju, kao što su društva s ograničenom odgovornošću (Díaz et al., 2020.).

Ne postoji zakonsko određenje ili pravni oblik za društvena poduzeća u Švedskoj. Pravni oblici za društvena poduzeća u Švedskoj mogu se odnositi na gospodarske udruge, neprofitne udruge i društva s ograničenom odgovornošću (Gawell, 2019.).

1.4.2. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva u zemljama u regiji

U Crnoj Gori ne postoji nacionalna definicija društvenog poduzeća. Društvena poduzeća se pojavljuju u različitim pravnim oblicima: udruge i zaklade, društvena poduzeća za radnu integraciju, zadruge i poduzeća koja imaju društveni cilj (Janković, 2019.).

U Makedoniji ne postoji zakon koji regulira koncept društvenog poduzetništva. Subjekti koji čine spektar društvenih poduzeća u Makedoniji su različitog pravnog oblika: udruge, zaštićene radionice i zadruge. Društvena poduzeća se najčešće promatraju kroz zaštićene radionice koje su regulirane Zakonom o zapošljavanju osoba s invaliditetom. One djeluju kao trgovačka društva koja su tržišno orijentirana i koja imaju jasan socijalni cilj: osigurati obuku, radnu integraciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Takva poduzeća mogu dobiti status zaštićene radionice ako imaju više od 40% zaposlenih koji su osobe s invaliditetom (Ilijevski i Iloska, 2018.).

Pravni sustav u Srbiji ne prepoznaje koncept društvenog poduzetništva, iako postojeći zakoni stvaraju povoljne uvjete za razvoj društvenih poduzeća. Pojam društvenog poduzetništva spominje se u Zakonu o socijalnoj zaštiti i u Zakonu o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom, dok novi Zakon o zadrugama priznaje novi oblik

zadruge, a to je socijalna zadruga. Novi zakon o udrugama dopušta udrugama mogućnost ostvarivanja prihoda od gospodarske djelatnosti što znači da im se omogućuje rad kao društveno poduzeće. Društvena poduzeća u Srbiji ponajviše su orijentirana na radnu integraciju, odnosno, zapošljavanje ranjivih skupina društva. Do danas je bilo nekoliko prijedloga Zakona o društvenom poduzetništvu u Srbiji, ali Zakon još nije donesen (Cvejic, 2018.).

1.4.3. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva u ostalim zemljama Europe

Društvena poduzeća na Islandu uobičajeno se pojavljuju u 3 pravna oblika: udruge, zadruge i nevladine zaklade. Pojam društvenog poduzeća na Islandu je relativno nov i rijetko se upotrebljava u zakonskoj regulativi. Iako ne postoji pravni oblik društvenog poduzeća, zakonski okvir koji regulira društvena poduzeća može se vezati uz zakonsku regulativu nevladinih zaklada i zadruga. Subjekti koji se mogu kategorizirati kao društvena poduzeća su uobičajeno registrirani kao nevladine zaklade ili udruge, tek nekoliko njih su registrirani kao privatna poduzeća ili zadruge (Hrafnsdóttir i Kristmundsson, 2019.).

U Norveškoj nijedan pravni oblik nije prilagođen konceptu društvenog poduzetništva, ali su društvena poduzeća istaknuta kao važan resurs za stvaranje inovacija u sustavu socijalne skrbi. Prema podacima iz 2016. godine najčešći pravni oblici u kojima se pojavljuju društvena poduzeća su: 11% zaklade, 28% udruge, 2% društva s ograničenom odgovornošću, 52% neprofitna društva s ograničenom odgovornošću, 6% obrtnici i 1% zadruge. Najčešći pravni oblik društvenog poduzeća je neprofitno društvo s ograničenom odgovornošću. Neprofitno društvo s ograničenom odgovornošću poseban je pravni oblik koji se odnosi na društva s ograničenom odgovornošću koja imaju statut koji regulira stvaranje i raspodjelu dobiti (Kobro, 2018.).

U Velikoj Britaniji društveno poduzetništvo regulirano je Zakonom o trgovačkim društvima koji definira pravni oblik za društveno poduzetništvo. Pravni oblik koji regulira društveno poduzetništvo je društvo od općeg interesa (Community Interest Company) (Lyon et al., 2019.).

1.4.4. Organizacijski oblici društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj ne postoji isključivo jedan organizacijski oblik za društvena poduzeća. U zakonu nije definiran jedinstveni pravni oblik po kojem će djelovati društveno poduzeće.

Društveno poduzetništvo može se provoditi unutar svih pravnih oblika koji dozvoljavaju obavljanje gospodarske djelatnosti. Stoga se društvena poduzeća u Republici Hrvatskoj pojavljuju u raznim organizacijskim oblicima: zadruge, trgovačka društva, ustanove i udruge.

Udruge se bave društvenim poduzetništvom uz druge redovne aktivnosti od općeg interesa. Za obavljanje društvenog poduzetništva moraju imati registriranu gospodarsku djelatnost u Statutu kao temeljnom aktu rada udruge.

Postoji puno različitih vrsta zadruga. Društveno poduzetništvo najčešće se obavlja unutar socijalnih zadruga, braniteljskih zadruga te drugih tradicionalnih vrsta zadruga koje imaju definirane društvene ciljeve.

Trgovačka društva koja su nositelji društvenog poduzetništva mogu biti u vlasništvu udruga koje su odvojile gospodarsku djelatnost iz udruge u trgovačko društvo ili mogu biti u vlasništvu drugih poduzetnika, a slijede prvenstveno društvene ciljeve i nisu usmjereni maksimiziranju dobiti.

Ustanove su pravne organizacije koje mogu provoditi društveno poduzetništvo, a koje su često u vlasništvu udruga koje kroz ustanovu pružaju usluge od općeg interesa.

1.5. Važnost društvenog poduzetništva

1.5.1. Poticanje razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Društveno poduzetništvo još uvijek je nedovoljno razvijen sektor u Hrvatskoj. Stoga se u novije vrijeme ulažu značajna sredstva za razvoj i promociju društvenog poduzetništva. U Republici Hrvatskoj društveno se poduzetništvo potiče kroz EU natječaje i natječaje lokalne samouprave. Unutar Europskog socijalnog fonda za razvoj i promociju društvenog poduzetništva i radnu integraciju u društvena poduzeća planirano je realizirati 32 milijuna EUR do 2020. Dosad su objavljena dva natječaja unutar područja razvoja društvenog poduzetništva. Prvi natječaj objavljen je u rujnu 2016. godine u sklopu kojega je ugovoreno 18 projekata, ukupne vrijednosti 10.374.993,15 kn. Drugi natječaj je objavljen u svibnju 2019. godine u sklopu kojega je ugovoreno 74 projekta, ukupne vrijednosti 84.429.192,45 kn. Mogući prijavitelji na natječaj su bili: neprofitne organizacije, organizacije civilnog društva, poduzeća/trgovačko društvo i organizacije u većinskom javnom vlasništvu, mikropoduzetnici te mali i srednji poduzetnici. Novina unutar ovog natječaja mogućnost je transformacije tradicionalnog poslovanja u društveno poslovanje, čime su prepoznati potencijali

poduzetništva koji njeguju visoko društveno poslovanje u razvoju društvenog poduzetništva. Osim kroz europske projekta, društveno se poduzetništvo potiče i kroz natječaje lokalne samouprave.

Važnost istraživanja aktivnosti društvenog poduzetništva u postojećim poduzećima u Republici Hrvatskoj pokazuje posljednji natječaj Europskog socijalnog fonda za razvoj društvenog poduzetništva u kojem je većinski dio sredstava usmjeren na podupiranje razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj pružajući financijsku podršku razvoju poslovanja i jačanju kapaciteta poslovnim subjektima koji se odluče napraviti iskorak i kroz projekt započnu svoje poslovanje u skladu s društveno-poduzetničkim načelima. Unutar posljednjeg natječaja prikazan je koncept društvenog poduzetništva koji postoji unutar poslovnog sektora te je osnovni dio natječaja usmjeren na transformaciju tradicionalnog poslovanja u društveno poslovanje čime su prepoznati potencijali poduzetništva koji njeguju visoko društveno poslovanje u razvoju društvenog poduzetništva. U Republici Hrvatskoj nije definiran jedinstveni pravni oblik po kojem će djelovati društveno poduzeće. Društveno poduzetništvo može se provoditi unutar svih pravnih oblika koji dozvoljavaju obavljanje gospodarske djelatnosti. Rezultati natječaja pokazuju prevalenciju trgovačkih društava (d.o.o. i j.d.o.o.) u dijelu natječaja transformacije poslovanja poduzeća u skladu s društveno-poduzetničkim načelima.

1.5.2. Društveno poduzetništvo i održivi razvoj

Društveno poduzetništvo može biti značajan faktor u ostvarivanju globalnih ciljeva održivog razvoja. Globalni ciljevi održivog razvoja uključuju 17 ciljeva, od smanjenja siromaštva, do osiguranja zdravlja, obrazovanja, čiste vode, okoliša do očuvanja prirode i međunarodne suradnje u svim oblicima. Slika 9. prikazuje svih 17 ciljeva održivog razvoja.

Cilj 1. Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima	**Cilj 2.** Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu	**Cilj 3.** Zdravlje - Osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija	**Cilj 4.** Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja	**Cilj 5.** Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke	**Cilj 6.** Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve
Cilj 7. Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve	**Cilj 8** Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve	**Cilj 9.** Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, poticati inovativnost	**Cilj 10.** Smanjiti nejednakost unutar i između država	**Cilj 11.** Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim	**Cilj 12.** Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje
Cilj 13. Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica	**Cilj 14.** Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj	**Cilj 15.** Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava	**Cilj 16.** Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj	**Cilj 17.** Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj	**Globalni ciljevi održivog razvoja**

Slika 9. Globalni ciljevi održivog razvoja

Izvor: UN, 2015.

Republika Hrvatska potvrdila je dokument Ujedinjenih naroda te preuzela obvezu provedbe postavljenih ciljeva. Vlada Republike Hrvatske usvojila je dokument u kojem su prikazane aktivnosti i rezultati za provedbu postavljenih ciljeva. U dokumentu je najavljena i izrada Nacionalne razvojne strategije za 2030. kako bi integrirala pristup održivom razvoju (Vlada RH, 2019.).

U dokumentu je istaknut doprinos društvenog poduzetništva. Trgovačka društva kao predvodnici društveno odgovornog i održivog poslovanja godinama angažirano oblikuju i potiču javnu svijest o važnosti društveno odgovornog i održivog poslovanja, strateški mu pristupaju, primjenjuju društveno odgovorne i održive prakse u poslovanju i o njima izvještavaju te potiču različite inicijative kroz poslovna okruženja.

Radi doprinosa održivom razvoju, pojedina trgovačka društva kao sastavni dio svog poslovanja ugradila su društveno odgovorno poslovanje, koncept koji podrazumijeva brigu o društvu i okolišu (Vlada RH, 2019.).

Seelos et al. (2006.) proveli su istraživanje kako društveno poduzetništvo može biti bitan sudionik u ostvarivanju globalnih ciljeva održivog razvoja. Analizirajući modele poslovanja društvenih poduzeća koja su bila uključena u istraživanje, zaključili su da 68% društvenih

poduzeća ima izravan utjecaj na ostvarivanje ciljeva koji su definirani globalnim ciljevima održivog razvoja, 8% društvenih poduzeća neizravno doprinose ostvarivanju globalnih ciljeva održivog razvoja, dok 24% društvenih poduzeća nemaju poseban utjecaj na specifične globalne ciljeve održivog razvoja, iako mnogi od njih ispunjavaju druge ciljeve Ujedinjenih naroda koji su istaknuti u Milenijskoj deklaraciji iz 2000. godine, kao što su pitanja ljudskih prava, razminiranje i drugo. Iz grupe društvenih poduzeća koja nemaju utjecaja na specifične globalne ciljeve održivog razvoja, većina je isključena jer djeluju u razvijenim zemljama te iako uključuju socijalno isključene skupine društva, na globalnoj razini ne uklanjaju prepoznate probleme, kao što su ekstremno siromaštvo, glad, spolna nejednakost, sprječavanje bespotrebnih smrti i bolesti.

1.5.3. Stvaranje društvenog kapitala kroz društveno poduzetništvo

Cato et al. (2008.) proširuju koncept poduzetništva, usmjeravajući se na poduzetničke aktivnosti koje poduzimaju pojedinci ili grupe ljudi koji koriste inovativne vještine kako bi postigli ciljeve održivog razvoja za dobrobit zajednice. Oni istražuju gdje klasični poslovni modeli trebaju doradu kako bi se prilagodili međusobnim vrijednostima društvenog i tradicionalnog poduzetništva.

Cato et al. (2008.) proveli su istraživanje na uzorku od sedam organizacija u sektoru obnovljivih izvora energije u Walesu koji je za cilj imao istraživanje razloga motivacije skupina ljudi koji su se poduzetnički udružili i osnovali svoje organizacije. Istraživanje je željelo pokazati povezanost suradnje zajednice i poduzetništva. U ovom istraživanju poduzetništvo se prikazalo kao suradnik kojemu nije svrha isključivo akumulacija pojedinačnog bogatstva, već je potencijal poduzetništva usmjeren na pozitivne promjene u zajednici. Na temelju izabrane studije slučaja, zaključeno je kako za poduzetnike koji posluju u području obnovljivih izvora, glavnu motivaciju predstavlja dobrobit lokalne zajednice i okoliša u cjelini, a ne financijska ili pojedinačna korist.

Shaw i Bruin (2013.) smatraju kako društveno poduzetništvo i inovacije u društvene svrhe imaju perspektivu za razvoj u budućnosti te predviđaju razvoj društvenog poduzetništva koji će postati bitan za istraživače, stručnjake i kreatore politika u području razumijevanja poduzetništva, poslovnih procesa poduzetništva i stvaranja inovacija.

Porter i Kramer (2011.) smatraju kako društveno poduzetništvo stvara zajedničku vrijednost i za neprofitna i za profitna poduzeća stvarajući ekonomske i društvene vrijednosti. Društvena

poduzeća koja prihvaćaju stvaranje zajedničke vrijednosti, i ekonomske i društvene, mogu rasti brže i često imaju sposobnost povećavati se brže nego organizacije koje su usmjerene isključivo na socijalne programe. Mogu postati katalizatori za višesektorska partnerstva s ciljem ostvarivanja većeg društvenog utjecaja uz manje troškove. Istraživači smatraju kako formiranje novog modela stvaranja zajedničkih vrijednosti dovodi do pokretanja novih oblika međusektorske suradnje. Novim oblicima međusektorske suradnje granice između sektora se zamagljuju te društvena poduzeća mogu postati ključni akteri za stvaranje globalnih inovacija i povećanje produktivnosti.

Estrin et al. (2013.) tvrde kako učinci društvenog poduzetništva mogu biti širi od direktnog rješavanja društvenih potreba te mogu stvarati oblik društvenog kapitala koji stvaraju komercijalni poduzetnici.

Suradnja društvenih i tradicionalnih poduzetnika može postati značajna u ostvarivanju pozitivnih promjena prema ostvarivanju društvenih ciljeva i društvenih potreba. Zajedničkim radom mogu graditi suradničke odnose s dionicima čime se smanjuju poslovni troškovi, a komercijalnim poduzetnicima olakšava se pristup novim informacijama, resursima i mogućnostima (Estrin et al., 2013.).

1.5.4. Radna integracija i društveno poduzetništvo

Radna integracija u društvenim poduzećima postaje bitan faktor za djelovanje društvenih poduzeća. (Hazenberg, 2014) U nekim zemljama Europske unije radna integracija jedan je od kriterija za definiranje društvenog poduzeća. S obzirom da društvena poduzeća imaju kao cilj rješavanje društvenih problema, radna integracija se javlja kao odgovor na problem zapošljavanja ranjivih skupina društva koji se teže zapošljavaju te poduzeća za radnu integraciju mogu postati bitan faktor njihove uspješne integracije na tržište rada te djelovati na njihovo socijalno uključivanje i omogućavanje kvalitetnijeg načina života.

Marković et al. (2017.) ističu važnost društvenog poduzetništva u području zapošljavanja osoba s invaliditetom. Ističu kako su osobe s invaliditetom posebno ugrožene u ostvarivanju svojih prava, posebno u području ravnopravnog sudjelovanja na tržištu rada. Perspektiva socijalne države i perspektiva socijalnih rizika se povezuju te briga za ranjive skupine društva postaje prioritet u današnjem vremenu modernizacije.

Spear i Bidet (2005.) su proveli deskriptivnu analizu poduzeća za radnu integraciju u dvanaest zemalja Europske unije te su prepoznali tri vrste društvenih poduzeća za radnu integraciju:

1. društvena poduzeća koja imaju zakonodavni okvir na temelju kojeg se bave isključivo radnom integracijom.
2. društvena poduzeća koja se isključivo bave radnom integracijom, ali nisu prepoznata u tom obliku i njihovo djelovanje u području radne integracije nije zakonski i pravno regulirano, te stoga djeluju u različitim pravnim oblicima koja koriste i organizacije koje djeluju izvan područja radne integracije.
3. društvena poduzeća koja nemaju jedinstveni zakonodavni okvir u kojem djeluju i koja se samo dijelom bave područjem radne integracije.

Radna se integracija odnosi na osobe s invaliditetom te ostale marginalizirane skupine radnika, kao što su nezaposlene osobe starije od 55 godina, nacionalne manjine, nisko kvalificirani radnici, mlade osobe, osobe liječeni ovisnici o drogama ili alkoholu, dugoročno nezaposlene osobe.

Društvena poduzeća djeluju u širokom spektru društvenih područja, uključujući i borbu protiv strukturne nezaposlenosti skupina isključenih s tržišta rada. U perspektivi radne integracije, ono je česta pojava u društvenim poduzećima i često predstavlja glavno područje njihovog društvenog djelovanja. Glavni je cilj društvenih poduzeća za radnu integraciju pomoć nezaposlenima u nepovoljnom položaju, kojima prijeti stalna isključenost s tržišta rada. Društveno poduzeće ima svrhu integrirati ih u posao i društvo, najčešće kroz produktivnu aktivnost (Defourny i Nyssens, 2010., Defourny i Nyssens, 2012., Davister et al., 2004.).

Društvena poduzeća djeluju u različitim područjima društva, budući da društvena svrha koju provode obuhvaća mnogo različitih područja. Iako je postojalo raznoliko djelovanje u području društvenog poduzetništva, tijekom devedesetih godina osnovni tip društvenih poduzeća koji je bio dominantan u Europi je društveno poduzeće za radnu integraciju. Osnovni cilj društvenih poduzeća za radnu integraciju je pomoć niskokvalificiranim nezaposlenim osobama, kojima prijeti socijalna isključenost, posebno isključenost s tržišta rada. Društvena poduzeća za radnu integraciju kroz proizvodnu aktivnost integriraju marginalizirane skupine društva u posao i društvo (Nyssens i Platteau, 2006., Nyssens et al., 2012.).

Spear i Bidet (2005.) ustanovili su kako se u mnogim europskim zemljama tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća u području društvenog poduzetništva, osim stvaranja novih pravnih oblika ili okvira, razvijao i poseban program koji je bio usmjeren na područje radne integracije. Isticanje važnosti radne integracije dovelo je do toga da se koncept

društvenog poduzetništva sustavno povezuje s inicijativama koje su usmjerene na radnu integraciju i otvaranje novih radnih mjesta. Tada se u mnogim europskim zemljama zakonski regulira društveno poduzeće za radnu integraciju. Zakon o društvenom poduzetništvu u Finskoj, termin društvenog poduzetništva povezuje isključivo uz područje radne integracije. Prema navedenom Zakonu, društveno poduzeće je bez obzira na pravni status, tržišno orijentirano poduzeće koje je osnovano za zapošljavanje osoba s invaliditetom ili dugotrajno nezaposlenih osoba. U Poljskoj, Zakon o socijalnim zadrugama predviđa usmjerenost na radnu integraciju ranjivih skupina društva, kao što su bivši osuđenici, dugotrajno nezaposlene osobe, osobe s invaliditetom, liječeni ovisnici o alkoholu ili drogi. Istraživači su utvrditi kako društvena poduzeća za radnu integraciju predstavljaju alat za provođenje aktivnih politika tržišta rada.

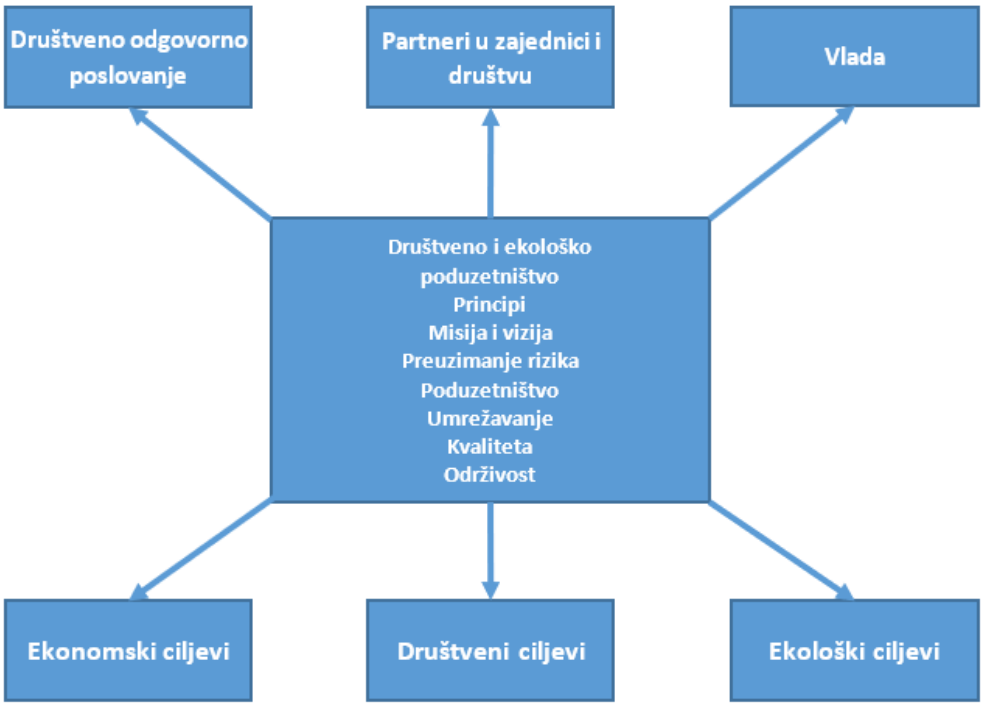
Borzaga i Depedri (2014.) istraživali su radnu integraciju u talijanskim socijalnim zadrugama. Zaključili su kako radna integracija sve više postaje rješenje problema zapošljavanja ranjivih osoba te kako društvena poduzeća s jasnim ciljevima i dobro organiziranim programima radne integracije mogu postići bolje rezultate i biti učinkovitiji od većine državnih programa za radnu integraciju. Uspostavljanje radne integracije unutar društvenog poduzetništva ne predstavlja financijski trošak, već dobit za društvo, iako financijski rezultati ovise o načinu organizacije aktivnosti.

1.5.5. Ekološko i društveno poduzetništvo

Clifford i Dixon (2006.) istražili su kako društveni i ekološki poduzetnici mogu stvoriti i razviti ekonomski održivo poslovanje uz osiguravanje društvenog cilja zaštite okoliša. Svojim istraživanjem željeli su saznati može li uspješna poslovna praksa biti u skladu s praksom zaštite okoliša. Istraživanje je pokazalo kako postoji snažna veza između poduzetništva i zaštite okoliša. Ukoliko poduzeće vodi osoba koja je usmjerena na zaštitu okoliša, to će omogućiti uspješno ostvarivanje ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva. Poslovni model društvenih ekoloških poduzeća koji su istraživači proučavali pokazao je kako je ekonomska održivost moguća za društvena i ekološka poduzeća.

Ukoliko društvena ekološka poduzeća nastave isporučivati uspješne poslovne modele kroz spoj trostrukih ciljeva - ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva, to bi mogla postati prepoznata praksa za industriju otpada, za društveno poslovanje u neprofitnom sektoru, za pružanje rješenja društveno odgovornom poslovanju te za bilo koje komercijalno usmjereno društveno poduzeće (Clifford i Dixon, 2006.).

Anderson (1998.) je pokazao kako poduzetništvo može biti generator društvenih promjena. Menon i Menon (1997.) postavili su model prema kojem se ekonomska održivost može postići ispunjavanjem okolišnih i društvenih ciljeva, što je prikazano na slici 10.



Slika 10. Poslovni model trostrukih ciljeva - ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva

Izvor: Menon i Menon (1997.)

2. ZNAČAJKE PARTICIPATIVNOG UPRAVLJANJA U DRUŠTVENOM PODUZETNIŠTVU

2.1. Participativno upravljanje i društveno poduzetništvo

Društvena poduzeća kombiniraju društvene ciljeve s poduzetničkim duhom. Usmjerena su na postizanje širih socijalnih, ekoloških ili društvenih ciljeva. Europska komisija ima cilj stvoriti povoljno financijsko, administrativno i pravno okruženje za društvena poduzeća, kako bi mogla djelovati na ravnopravnoj osnovi s drugim vrstama poduzeća u istom sektoru. Social Business Initiative (EK, 2011.) identificirala je akcije koje je potrebno realizirati s ciljem poboljšanja i razvoja društvenih poduzeća. Jedna od glavnih karakteristika društvenih poduzeća prema The Social Business Initiative i prema Strategiji Republike Hrvatske je participativno upravljanje.

Vrijednosti koje društveno poduzetništvo generira ukazuju kako se ono može razvijati upravo u antagonizmu spram dominantnih vrijednosti, a ne kao njihov produžetak. Na to posebno upućuju neka njegova obilježja - kolektivni i participativni karakter društvenog poduzetništva, solidarnost i kooperativnost te inzistiranje na društvenoj vrijednosti kao dodanoj vrijednosti, ispred ekonomske dobiti. U tom se smislu društveno poduzetništvo javlja kao neka vrsta odgovora, alternativnog koncepta ekonomije i socio-ekonomskog razvoja, kao zahtjev za društveno odgovornijim gospodarstvom ili kao oblik solidarne ekonomije (Vidović, 2012., Vidović, 2019.).

U europskom modelu, koji je važan za razumijevanje društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, društveno je poduzetništvo kolektivna, zajednička inicijativa temeljena na autonomiji i demokratskoj strukturi upravljanja. U kontekstu politika Europske unije ono je vezano uz koncept socijalne ekonomije, u kojemu značajnu ulogu imaju zadruge i društva uzajamne pomoći, temeljene na solidarnosti i udruživanju, a upravo zbog kolektivne dimenzije veća je tendencija promatranja društvenog poduzetništva kao aktera u socijalnoj sferi i produžetka socijalnih politika (Vidović, 2012.).

Društveno poduzetništvo može biti katalizator za rješavanje društvenih potreba posebno u pogledu jačanja kapaciteta i socijalne uključenosti ranjivih skupina društva i jačanje lokalne ekonomije i zajednice (Živković i Petričević, 2019.).

Demokratični način upravljanja predstavlja bitan pojam za nositelje društvenog poduzetništva. Takav način upravljanja treba uključivati sve zaposlenike (Mori, 2014.).

Participativno upravljanje uključuje sudjelovanje članova u ostvarivanju dodane vrijednosti organizacije, ali i sudjelovanje u ekonomskim viškovima koje stvara poduzeće u kojem djeluju. Navedeno se operacionalizira distribucijom naknada koja je proporcionalna njihovom doprinosu u poslovanju. Stoga u zadrugama postoji i plaćanje rada i dobivanje udjela u dobiti (Bull, 2008., Ridley-Duff i Bull, 2013.).

Participativno upravljanje prisutno je kao bitan element u zakonskim okvirima reguliranja društvenog poduzetništva u većini zemalja Europske unije. Prema podacima Europske unije, od 26 zemalja Europske unije, 18 zemalja ima predstavljeno participativno upravljanje kao bitan dio društvenog poduzetništva, dok zakonsku regulaciju društvenog poduzetništva ima 12 zemalja Europske unije.

Ukoliko se društvena poduzeća promatraju kao dio neprofitnog sektora može se zaključiti kako će društvena poduzeća pokazati demokratski model upravljanja. Ako se društvena poduzeća promatraju kao hibridne organizacije, može se zaključiti kako upravljanje društvenim poduzećima može imati rezultat hibrid profitnog i neprofitnog modela upravljanja (Low, 2006.).

Low (2006.) je kroz istraživanje društvenih poduzeća želio saznati kakva je praksa upravljanja u društvenim poduzećima. U društvenim poduzećima može doći do pomicanja prema modelu upravljanja koji se može smatrati pomakom s dionika na fokus dionika. Društveno poduzetništvo treba model upravljanja prilagoditi sposobnosti upravljanja imovinom. Stoga će prakse i teorije o korporativnom upravljanju s vremenom postati primjenjivije u praksi i teoriji upravljanja društvenim poduzećima. To se posebno odnosi na ona društvena poduzeća koja privlače investitore u kojima novi model upravljanja postaje bitan radi prezentacije učinkovitosti upravljanja imovinom. Istraživanja korporativnih modela upravljanja mogu se primijeniti na društvena poduzeća.

Idealno društveno poduzeće koje je definirala Europska mreža istraživača iz područja društvenog poduzetništva temelji se na kolektivnoj dinamici i uključenosti različitih dionika u upravljanje organizacijom. Različite kategorije dionika mogu uključivati korisnike, zaposlenike, volontere, javna tijela i donatore. Oni mogu biti uključeni u članstvo ili upravni

odbor društvenog poduzeća, stvarajući tako vlasništvo više dionika (Bacchiega i Borzaga, 2003., Borzaga i Depedri, 2013.).

Bacchiega i Borzaga (2003.) ističu kako zainteresirane strane mogu sudjelovati i putem manje formalnih kanala, poput zastupljenosti i sudjelovanja korisnika i zaposlenika u različitim odborima u svakodnevnom poslovanju poduzeća. U mnogim slučajevima jedan je od ciljeva društvenih poduzeća poticanje demokracije na lokalnoj razini kroz gospodarske aktivnosti. Ovaj pristup društvenom poduzetništvu ističe poslovni sektor kao bitan za razvoj društvenog poduzetništva, posebno onaj dio koji se fokusira na razvoj lokalne zajednice.

Roper i Cheney (2005.), razmotrivši niz značenja i modela društvenog poduzetništva, okrenuli su se podjeli i definiranju pojedinaca koji prihvaćaju oznaku društvenog poduzetništva ili koji se mogu identificirali s društvenim poduzetništvom. Oni su takve pojedince podijelili u tri opće kategorije:

1. novonastali ili iskusni izvršni direktori koji sebe i organizacije u kojima djeluju prezentiraju kao inovativne i društveno odgovorne,
2. administratori neprofitnih ili društvenih zagovaračkih grupa koji provode poslovne i tržišno utemeljene modele kako bi poboljšali rad i održivost organizacije u kojoj djeluju,
3. poduzetnici filantropi koji sebe vide kao katalizatore i za organizacijske i za društvene promjene.

Roper i Cheney (2005.) ističu važnost karizmatičnog liderstva u društvenom poduzetništvu. Na primjerima nekoliko poduzeća prikazali su primjere društvenih poduzetnika prema postavljenim kategorijama. U sve tri kategorije osnivači su započeli s jakom vizijom društveno odgovornog poslovanja te su uspjeli usaditi svoje vrijednosti u organizaciju. Društveni poduzetnici opisuju se kao lideri u ostvarivanju društvenih obveza, a te osobine su razvijene od djetinjstva te su nastavile svoj put i u poslovnom svijetu ulaskom u svijet poduzetništva.

Grant (2014.) ističe održivost poslovanja društvenih poduzetnika te prepoznaje kako u mnogim slučajevima društvenih poduzetnika, relativna autonomija poduzeća omogućuje dosljedno primjenjivanje društvenih vrijednosti koje su ponekad u suprotnosti s mišljenjima financijskih analitičara i u izrazitoj suprotnosti s nekim konkurentima.

Dees (1998.) u istraživanju društvenih poduzetnika identificira pet karakteristika pojedinaca koji se smatraju društvenim poduzetnicima:

1. postavljanje misije koja je usmjerena prema stvaranju društvene vrijednosti,
2. prepoznavanje i traženje novih prilika za ostvarenje društvene misije,
3. kontinuirano sudjelovanje u inovacijama,
4. preuzimanje rizika bez ograničavanja na postojeće resurse,
5. pojačani osjećaj odgovornosti prema dionicima.

Dees (1998.) smatra da je ono što bitno razlikuje ovaj skup kvaliteta od skupa kvaliteta tradicionalnih poduzetnika posvećenost društvenom cilju i manja zainteresiranost za financijsku dobit.

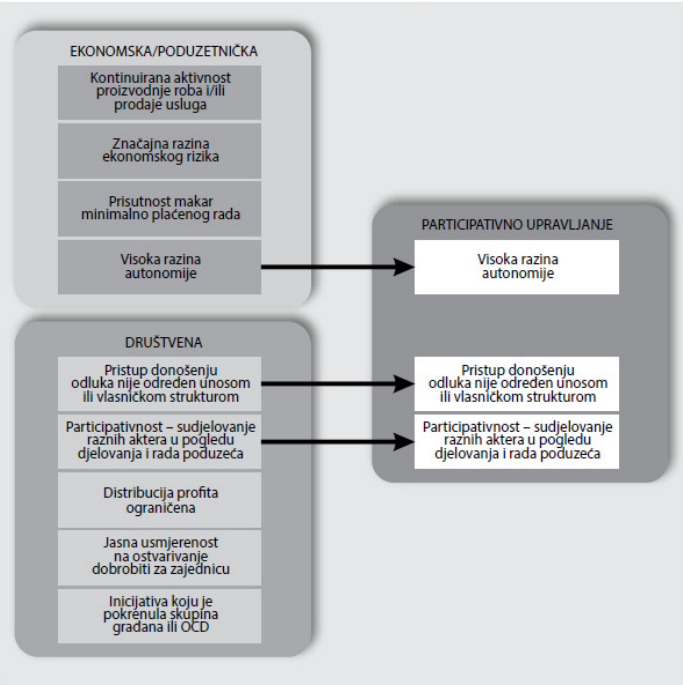
Drucker (1990.) tvrdi kako se osobine društvenih poduzetnika bitno ne razlikuju od onih standardnih komercijalnih poduzetnika.

Europska mreža istraživača u području društvenog poduzetništva pristupala je godinama proučavanju i analizi društvenih poduzeća putem devet indikatora raspoređenih u dvije dimenzije:

1. ekonomska/poduzetnička dimenzija i

2. društvena dimenzija.

Danas, društvena poduzeća promatra kroz devet indikatora koji su podijeljeni na tri dimenzije, pri čemu je dodana dimenzija participativnog upravljanja. Indikatori i njihova pripadnost određenoj dimenziji prikazani su na slici 11. (Šimleša et al., 2015.)



Slika 11. Indikatori društvenih poduzeća

Izvor: Šimleša et al. (2015.)

Europska komisija (2011.) društvena poduzeća dijeli u tri kategorije:

1. Društvena poduzeća kojima je svrha poslovanja tržišno djelovanje uz ostvarivanje društvenih ciljeva za opće dobro uz često korištenje inovacija.
2. Društvena poduzeća u kojima se dobit reinvestira radi postizanja društvenih ciljeva.
3. Društvena poduzeća u kojima se misija poduzeća vidi u radu i načinu organiziranosti te upravljačkim pravima koristeći se demokratskim i participativnim načelima ili fokusiranjem na društvene probleme i ostvarivanje prava.

2.2. Teorijski modeli istraživanja upravljanja u društvenom poduzetništvu

2.2.1. Agencijska teorija u upravljanju

Agencijska teorija predstavlja teorijski okvir koji se koristi za objašnjavanje i rješavanje pitanja odnosa između vlasnika poduzeća i agenata (zastupnika). Najčešće je taj odnos onaj između dioničara, kao vlasnika, i direktora društva ili menadžera, kao zastupnika. Agencija je, u širem smislu, svaka veza između dviju strana u kojoj jedna strana kao posrednik, predstavlja drugu stranu u svakodnevnim aktivnostima. Budući da vlasnici daju ovlasti agentima za donošenje odluka mogu se pojaviti razlike u mišljenjima, pa čak i razlike u prioritetima i interesima između vlasnika i posrednika. Agencijska teorija pretpostavlja da interesi vlasnika

i menadžera nisu uvijek izjednačeni. Vlasnik daje resurse dok agent donosi odluke te preuzima mali ili nikakav financijski rizik budući da se gubitci pokrivaju unesenim resursima vlasnika (Buchanan et al., 2013.).

Macho-Stadler i Pérez-Castrillo (2020.) agencijsku teoriju promatraju kao najistaknutiju teorijsku perspektivu koja se koristi u istraživanju upravljačkih funkcija. Agencijska teorija temelji se na pretpostavkama da su agenti samo zainteresirani, krajnje racionalni i različiti od vlasnika u ciljevima i sklonostima preuzimanju rizika. Odnos između vlasnika i agenta nije optimiziran budući da obje ugovorne strane mogu imati različite interese. Nedostatak agencijske teorije proizlazi iz sukoba interesa vlasnika i agenata te neslaganja vlasnika s poduzetim radnjama.

Agencijska teorija često se koristi za razumijevanje i objašnjavanje fenomena korporativnog upravljanja, uključujući usklađivanje izvršnih i nadzornih funkcija menadžera. Osim u poslovnom okruženju, agencijsku teoriju nalazimo i u drugim područjima društva gdje postoji odnos između vlasnika i agenta, kao što su političari/birači, brokeri/investitori, odvjetnici/klijenti (Macho-Stadler i Pérez-Castrillo, 2020., Chrisman et al, 2012.).

Bonazzi i Islam (2007.) promatraju poduzetništvo kao temelj gospodarskog razvoja u kojem agencijska teorija može potaknuti poduzetništvo. Poduzetnička aktivnost se pojačava kada se poboljšava sloboda tržišta i potrošnja. Učinak korporativnog upravljanja na poslovanje poduzeća dugo je bio od velikog interesa za investitore, ekonomiste, znanstvenike, pravne stručnjake i poslovne subjekte. Bonazzi i Islam (2007.) istražili su što predstavlja učinkovit mehanizam korporativnog upravljanja koji potiče agente ili menadžere da dosljedno djeluju u interesu optimizacije vrijednosti poduzeća što je istaknulo agencijsku teoriju kao učinkovitu metodu korporativnog upravljanja.

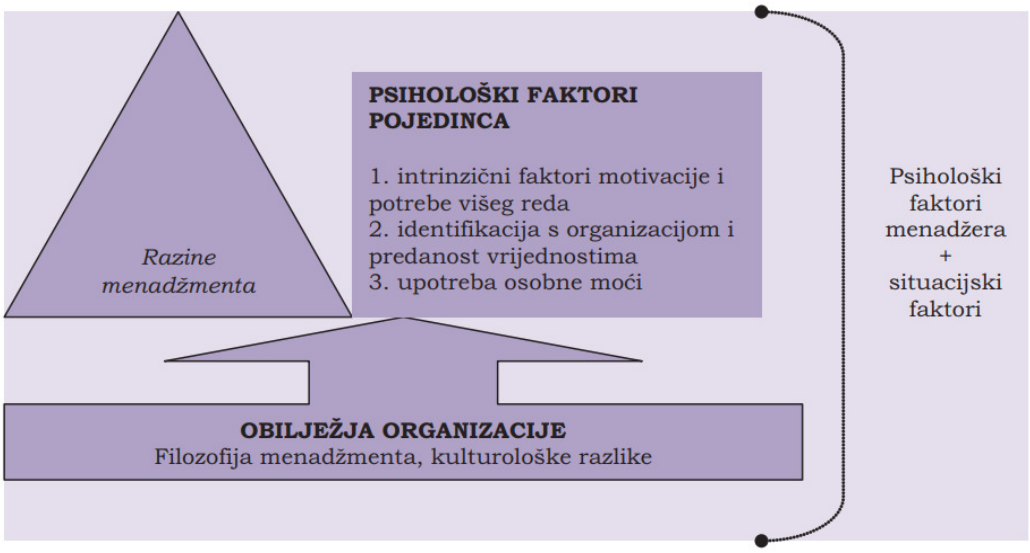
Kyazze et al. (2020.) vide nedostatak agencijske teorije u nedostatku odgovornosti od strane vlasnika, odnosno dioničara. Radi zaštite od neuspjeha, dioničari provode mehanizme ratifikacije, monitoringa, ugovora i sankcioniranja. Agencijska teorija predstavlja uspješno rješenje budući da se temelji na kolokaciji prava odlučivanja sa specifičnim znanjem i kolokaciji poticaja i nagrađivanja s pravima odlučivanja.

Grossman i Hart (1983.) proučavali su tržište rada menadžera i poslovanje poduzeća u kojima djeluju. Rezultati su pokazali kako svi menadžeri, od višeg do nižeg menadžmenta imaju interes za uspjeh poduzeća te podržavaju samo nadzor i uzajamno praćenje.

2.2.2. Teorija uslužnosti

Teorija uslužnosti predstavlja teorijski okvir u kojem su ljudi motivirani raditi za druge pojedince ili organizacije na ispunjavanju zadataka i odgovornosti koji su im povjereni. Teorija tvrdi kako ljudi razmišljaju kolektivno i proorganizacijski, a ne individualistički te stoga rade na postizanju organizacijskih, grupnih ili društvenih ciljeva budući da im to daje veću razinu zadovoljstva. Teorija uslužnosti pruža okvir za karakterizaciju motivacije menadžerskog ponašanja u različitim vrstama organizacija (Menyah, 2013.).

Temelj teorije uslužnosti čine psihološki i situacijski faktori. Psihološki su faktori pojedinca, odnosno menadžera: intrinzični faktori motivacije i potrebe višeg reda, identifikacija s organizacijom i predanost vrijednostima i upotreba osobne moći. Navedeno je prikazano na slici 12.



Slika 12. Psihološki faktori i obilježja organizacije kao pretpostavke uslužnosti

Izvor: Tipuri i Podrug (2010.)

Prema Chrismanu (2019.) teorija uslužnosti popularna je alternativa agencijskoj teoriji za proučavanje upravljanja obiteljskim poduzećima. Unatoč doprinosu upravljanja obiteljskim poduzećima, pretpostavke teorije uslužnosti ograničavaju njezin realizam i relevantnost u pogledu psiholoških faktora pojedinca koji utječu na upravljanje u poduzeću. Smatra kako je model pojedinca koji je predložen teorijom uslužnosti ekstreman i zapravo je ekstremniji od modela pojedinca, odnosno, menadžera koji se koristi u agencijskoj teoriji. Nadalje, budući da teorija uslužnosti zanemaruje neke temeljne karakteristike o pojedincima poput odgovora na poticaje i nagrađivanje koji se temelje na osobnim interesima i kompromisima, što ponekad

može dovesti do oportunističkog ponašanja. Činjenica da su pojedinci krajnje racionalni ne može se izbjeći, niti činjenica da ciljevi pojedinaca neće nužno biti usklađeni s ciljevima organizacije.

2.2.3. Institucionalna teorija

Institucionalna teorija je teorija koja razmatra procese u kojima se strukture, pravila, norme i navike, uspostavljaju kao mjerodavne smjernice za društveno ponašanje. Različite komponente institucionalne teorije objašnjavaju kako se strukture i pravila stvaraju, usvajaju i prilagođavaju (Huybrechts et al., 2014.).

Huybrechts et al. (2014.) u upravljanje prema institucionalnoj teoriji uključuju institucije koje imaju formiranu društvenu strukturu kako bi postigle visok stupanj otpornosti prema promjenama. Upravljanje se sastoji od kulturno-kognitivnih, normativnih i regulatornih elemenata koji, zajedno s povezanim aktivnostima i resursima, pružaju stabilnost i značenje društvenom životu. Institucije djeluju na različitim razinama nadležnosti, od međunarodnih sustava do lokalnih međuljudskih odnosa. Institucije po definiciji označavaju stabilnost, ali su podložne postupcima promjena.

Marquis i Tilcsik (2016.) ističu kako se unutar institucionalne teorije značajan fokus usmjerava na to kako i zašto organizacija oponaša druge organizacije koje djeluju u istom području dok postoje mnoge organizacije koje djeluju u više od jednog područja.

2.2.4. Upravljanje pomoću ciljeva

Upravljanje pomoću ciljeva usmjereno je prema ostvarivanju postavljenih ciljeva poslovanja, koji zajednički postavljaju menadžment i zaposlenici pa se može smatrati i metodom participativnog upravljanja u cilju postizanja uspješnosti poslovanja poduzeća. Participativno upravljanje javlja se u upravljanju pomoću ciljeva budući participacija predstavlja bitan temelj motiviranosti za ostvarivanje ciljeva. Uspješnost poslovanja poduzeća ovisi o motivaciji zaposlenika i kreativnom doprinosu ciljevima poslovanja. Ova metoda povezuje funkcije menadžmenta na svim razinama organizacije u jedinstveni sustav participativnoga upravljanja te polazi od zajedničkog definiranja organizacijskih ciljeva i svakom sudioniku procesa postaje jasno koji rezultat se očekuje i koja je njegova odgovornost. Metoda upravljanja pomoću ciljeva sastoji se od: zajedničkog utvrđivanja ciljeva, planiranja i razrade aktivnosti, periodičnih analiza i ocjene uspješnosti. Najveći nedostatak ove metode je što se preveliki

naglasak stavlja na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva dok se zanemaruju dugoročni ciljevi. Zbog toga se ova metoda koristi u kombinaciji s drugim metodama (Bedoui, 2015.).

Upravljanje pomoću ciljeva predstavlja sustav upravljanja koji integrira menadžerske vještine i znanje prema djelotvornom ostvarivanju postavljenih zajedničkih poslovnih ciljeva. Ciljeve zajednički definiraju i utvrđuju menadžeri i zaposlenici. Upravljanje pomoću ciljeva temelji se na definiranju svih ciljeva unutar poduzeća, od svakog radnog mjesta na višim ili nižim strukturama podjele odgovornosti do ciljeva poduzeća kao cjeline (Litrico i Besharov, 2019.).

Upravljanje pomoću ciljeva osim postavljanja ciljeva uključuje i kontrolu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Na temelju definiranih ciljeva potrebno je utvrditi strategiju kojom će se postavljeni ciljevi i ostvariti. Upravljanje ciljevima predstavlja grupu procesa koji se koriste kako bi se pratilo ostvarivanje ciljeva na temelju čega se ocjenjuje i djelotvornost organizacije. Upravljanje pomoću ciljeva predstavlja preporučeni način upravljanja budući da usmjerenost na djelotvorno i učinkovito ostvarivanje poslovnih i osobnih ciljeva osigurava veću motiviranost zaposlenika i veću radnu uspješnost, što dovodi do uspješnosti poslovanja organizacije koja je izabrala upravljanje pomoću ciljeva kao osnovnu metodu upravljanja u poduzeću (Bedoui, 2015.).

2.2.5. FairShare model poduzeća

FairShare model poduzeća predstavlja više od metode upravljanja unutar organizacije, zadruge ili poduzeća. To je metodologija razvoja društvenog poduzetništva koja daje inspiraciju za ostvarenje zajedničkih društvenih vrijednosti i principa. FairShare model poduzeća primjenjiv je za sve organizacije koje žele stvoriti pravednu raspodjelu unutar organizacije. Primjenjiv je za zadruge, društvene poduzetnike, političke stranke, neprofitne organizacije, privatna poduzeća koja žele poslovati kao društvena poduzeća, društvene investitore, javna tijela i druge. Temelj FairShare modela poduzeća pravedno je dijeljenje moći, informacija i bogatstva. To ga čini izvrsnim modelom za stvaranje zajedničkih ulaganja koja uključuju društvene, javne i privatne organizacije (Ridley-Duff, 2015.).

Većina organizacijskih struktura poduzeća nije oblikovana s ciljem podjele moći i bogatstva. U organizacijskim strukturama prednost se daje jednoj grupi interesa, a to su najčešće vlasnici. FairShare model poduzeća zahtijeva promjene strukture i oblikovanje strukture koja daje glas interesima različitih dionika budući da oni postaju važni za održivost. Osnovna

karakteristika modela je da suradničkim upravljanjem poduzeće može maksimizirati razmjenu moći, informacija i bogatstva (Ridley-Duff, 2015.).

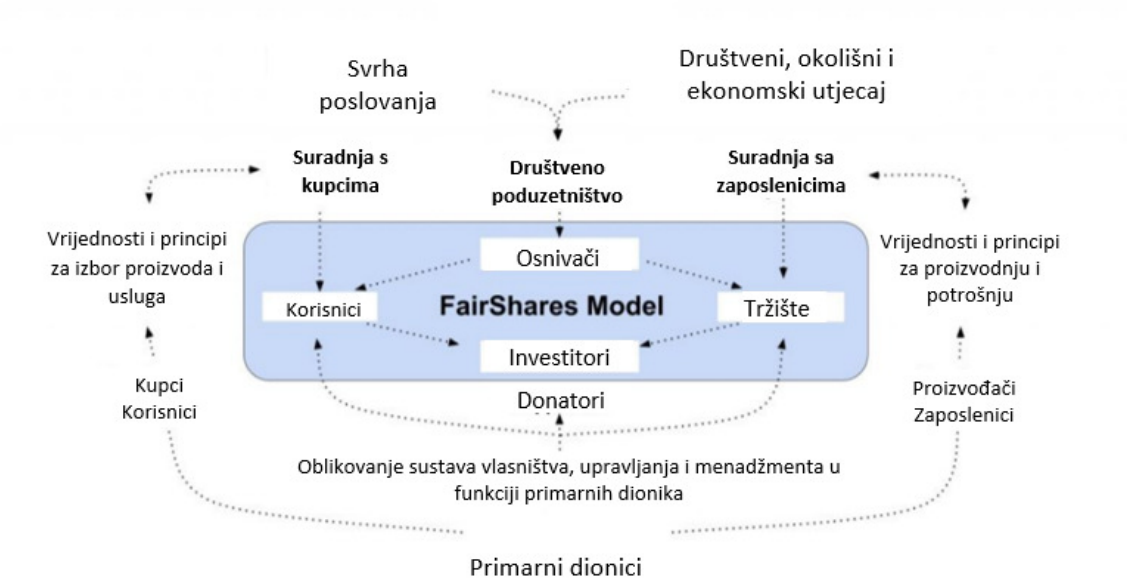
U privatnom sektoru poduzetnici osnivači obično posjeduju sav temeljni kapital u poduzeću, postaju direktori poduzeća i počinju zapošljavati zaposlenike kako bi mogli realizirati planirano poslovanje. U poduzećima koja nemaju FairShare model, zaposlenici su zakonski podređeni interesima dioničara i direktora. Oni se najčešće ne uključuju u vlasništvo organizacije i ne doprinose odlučivanju izvan svog područja stručnosti. Intelektualno vlasništvo koje stvaraju zaposlenici kupuje poslodavac, a kontrolira ga upravni odbor poduzeća i izvršni menadžeri. U tom slučaju, većinski dioničari koji su vlasnici poduzeća stječu kontrolu nad intelektualnim vlasništvom koje stvaraju zaposlenici i stječu kontrolu nad bogatstvom koje stvara to intelektualno vlasništvo. Na ovaj način, uobičajeni model privatnih poduzeća proširuje jaz bogatstva između onih koji posjeduju, odnosno upravljaju poduzećem i onih koji su zaposleni u poduzeću, odnosno, prodaju svoj rad u poduzeću. To dovodi do širenja siromaštva čak i u najbogatijim i najnaprednijim razvijenim zemljama (Ridley-Duff i Bull, 2013.).

FairShare model predstavlja model koji zahtijeva potpunu suradnju dionika. Poduzeća koja primjenjuju FairShare model predstavljaju društvena poduzeća s više dionika, od zaposlenika do vlasnika te u potpunosti uključujući sve one koji doprinose stvaranju bogatstva u poduzeću, bilo da su to zaposlenici, kupci, investitori ili osnivači u vlasničkim strukturama. Poduzeća koja primjenjuju FairShare model to čine na način da poduzeća imaju različite vrste dionica prema vrsti dionika: osnivač, zaposlenik i investitor. Dionice su na raspolaganju svim dionicima, dionicima koji ulažu vrijeme ili novac ili dionicima koji doprinose svojim radom i dionicima koji doprinose novim idejama (Ridley-Duff, 2015.).

U poduzećima koja primjenjuju FairShare model, zaposlenici, korisnici, investitori i osnivači mogu imati dionice poduzeća što im omogućuje:

1. pravedni udio u dobiti,
2. pravedno i formalno glasanje o pitanjima politike poduzeća ili upravljanja u poduzeću,
3. poslovanje u skladu s principima.

FairShare model poduzeća posvećen je stvaranju demokratskih procesa upravljanja poput društvenih revizija koja uključuju sve dionike. Prema postavljenom modelu svi dionici mogu sudjelovati u svakodnevnom radu i odlučivanju u poduzeću (slika 13.).



Slika 13. Shematski prikaz FairShare modela poduzeća

Izvor: Ridley-Duff (2015.)

Društvena poduzeća predstavljaju poslovne projekte koji daju prioritet društvenoj svrsi, djeluju etično i promiču demokratsko vlasništvo i upravljanje od strane primarnih dionika. Društvena poduzeća predstavljaju organizacije koje se oslanjaju na održivost kroz stvaranje prihoda i smatraju se uključenim u poslovne aktivnosti (Ridley-Duff, 2015.).

Društvena poduzeća pogrešno je okarakterizirati kao neprofitna budući da je stvaranje dobiti bitan kriterij za održivost i zajedničku suradnju, ali bi trebala biti dobra praksa da društvena poduzeća daju poticaje zaposlenicima i investitorima, dijeleći s njima bogatstvo koje se stvara u poduzeću (Ridley-Duff i Bull, 2013.).

Ridley-Duff (2015.) smatra kako FairShare ekonomija predstavlja ekonomiju u kojoj svi koji doprinose stvaranju bogatstva imaju udio u stvorenom bogatstvu, te imaju zakonsko pravo da sudjeluju u odlukama o raspodjeli bogatstva i budućim ulaganjima. Prema Fairshare modelu postoje tri vrste ulaganja koja stvaraju bogatstvo:

1. ulaganja financijskog i ekonomskog kapitala (pribavljanje novca i resursa);
2. ulaganja za izgradnju socijalnog kapitala (privlačenje kupaca i izgradnja lanaca opskrbe);
3. ulaganja ljudskog i intelektualnog kapitala (razvijanje vještina i stvaranje ideja).

Nadalje, prepoznaje se posebna uloga poduzetničkog rada koja pruža sve tri vrste ulaganja i sudjeluje u oblikovanju modela za pravednu podjelu moći i bogatstva (Ridley-Duff, 2015.).

2.2.6. ESOP model poduzeća

Employee stock ownership plan (ESOP) model poduzeća razvijen je u SAD-u za premošćivanje likvidnosti poduzeća. S vremenom je postao popularan model s obzirom na utjecaj na produktivnost zaposlenika i profitabilnost poduzeća. Većina istraživanja vezanih uz ESOP model poduzeća pokazuje vezu između prisutnosti ESOP modela i promjena u razini produktivnosti zaposlenika i profitabilnosti poduzeća (Hallock et al., 2003.).

Hallock et al. (2003.) ustanovili su kako su rezultati tih istraživanja pokazali mješovite zaključke te se nastavlja rasprava o poželjnosti i utjecaju ESOP modela. Nekoliko studija pokušalo je identificirati varijable koje su povezane sa zadovoljstvom zaposlenika ESOP modelom i da li zadovoljstvo zaposlenika ESOP modelom u konačnici utječe na produktivnost zaposlenika i profitabilnost tvrtke. ESOP modeli su zanimljivi za gospodarski razvoj budući da je produktivnost rada jedan od važnih čimbenika razvoja. Stalno povećanje razine produktivnosti radnika nužno je kako bi se osiguralo financijsko blagostanje cjelokupnog gospodarstva.

Sustavi upravljanja poslovnim organizacijama ocrtavaju prakse suvremenih gospodarskih subjekata, pri čemu će razina i pozicioniranje sudjelovanja radnika u odlučivanju ovisiti o definiciji samih gospodarskih subjekata i sveobuhvatnom konceptu društvene i ekonomske politike i strategije. Sudjelovanje zaposlenika nije samo demokratski imperativ, postoji i opravdana ekonomska racionalizacija njegovog korištenja. Dati zaposlenicima mogućnost sudjelovanja u odlučivanju znači uvesti novu odgovornost, odnosno odgovornost radnika za produktivnost radnih procesa. Kada odlučuju, radnici procjenjuju alternative, svjesni da radna mjesta i plaće ovise o kvaliteti i njihovih odluka. Na taj način i njihovi ciljevi postaju rast produktivnosti poduzeća, rast kvalitete i kvantitete proizvoda, učinkovito korištenje rada, materijala i opreme kao proizvodnih procesa, uvođenje novih tehnologija i drugo (Potočnjak i Gotovac, 2006.).

Pravo radnika na odlučivanje ustalilo se u razvijenim zemljama tržišne demokracije. Zajedništvo interesa i partnerstvo radnika i poslodavaca čini radnike zainteresiranima za uspješnost poslovanja poduzeća (Marinković-Drača, 2006.).

Marinković-Drača (2006.) ističe kako je radnička participacija i sudjelovanje u donošenju odluka unutar poduzeća jedan od temelja demokracije i europskog socijalnog modela. Participacija radnika jedini je zajamčeni način da se inovacije i konkurentnost europske ekonomije trajno održe budući da je upravo znanje temelj uspjeha proizvodnje.

Najveći potencijal ESOP modela povećanje je posvećenosti zaposlenika organizaciji, poboljšavajući produktivnost rada i financijsku uspješnost poduzeća. Postoje i normativni i empirijski dokazi koji podupiru hipotezu o pozitivnom utjecaju ESOP modela na produktivnost zaposlenika. ESOP model poduzeća dovodi do poboljšanja rezultata na razini pojedinca (stopa izostanka s posla, promet, zadovoljstvo poslom) i na razini poduzeća (produktivnost, profitabilnost, uspješnost) (Hallock et al., 2003.).

Mogući utjecaj koji ESOP model poduzeća može imati na stavove i ponašanje zaposlenika trebao bi biti primjenjiv u poduzetništvu, pogotovo u društvenom poduzetništvu budući da je u današnjem konkurentnom tržištu potrebno ispitati sve metode i tehnike koje mogu poboljšati stavove i rad zaposlenika te ukupno poslovanje poduzeća (Hallock et al., 2003., Hallock et al., 2004.).

Istraživanjem se željelo saznati koliko poduzeća u Republici Hrvatskoj, koja su sudjelovala u kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju, koriste ESOP model. Iako vlasništvo poduzeća koje je podijeljeno i zaposlenicima poduzeća nije jedan od uvjeta za status društvenog poduzetnika, neka društvena poduzeća su prihvatila ESOP model s ciljem što većeg participativnog upravljanja u poduzeću od strane zaposlenika.

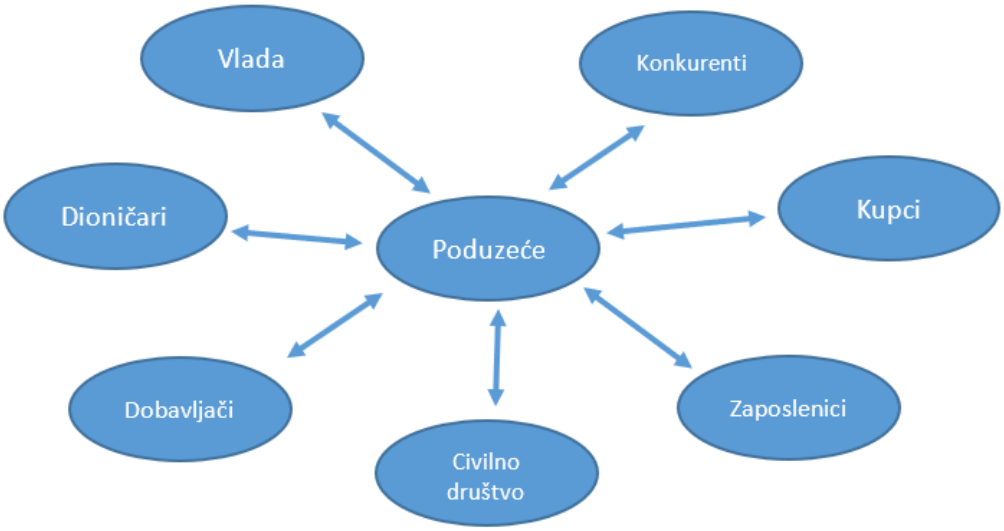
Kvalitativno istraživanje unutar doktorske disertacije pokazalo je kako manji dio društvenih poduzeća koristi ESOP-model. ESOP-model koriste društvena poduzeća koja imaju povećano znanje o društvenom poduzetništvu i poslovanju društvenih poduzeća.

2.2.7. Multistakeholder model poduzeća

Multistakeholder model poduzeća ili model više zainteresiranih strana ili dionika organizacijski je okvir ili struktura koja formira proces upravljanja i donošenja politike poduzeća s više zainteresiranih strana te koji ima za cilj okupiti glavne dionike poput dioničara, civilnog društva, vlada, istraživačkih institucija i nevladinih organizacija kako bi surađivali i sudjelovali u dijalogu, donošenju odluka i postizanju rješenja za zajedničke probleme ili ciljeve. Dionik predstavlja pojedinca, grupu ili organizaciju koja ima izravan ili neizravan interes ili udio u određenoj organizaciji, odnosno, njegovo djelovanje ima

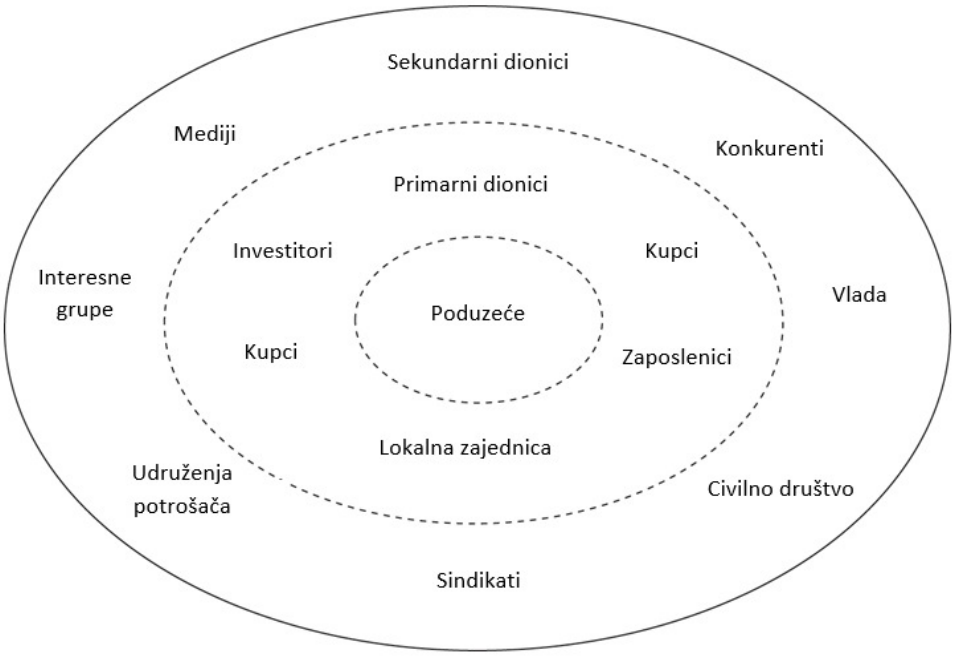
mogućnost utjecaja na aktivnosti, odluke i politike organizacije za postizanje rezultata. Multistakeholder model poduzeća predstavlja moderan koncept rada i upravljanja unutar poduzeća (Phillips, 2003.).

Najčešća verzija dionika uključuje njih sedam: vlada, dioničari, dobavljači, civilno društvo, zaposlenici, kupci i konkurenti. Teoriju dionika postavio je Freeman koji je želio objasniti odnos i ponašanje poduzeća prema vanjskom okruženju. Freeman definira dionika kao pojedinca ili grupu ljudi koji mogu utjecati na ciljeve organizacije ili obratno, na koje ciljevi organizacije mogu imati utjecaj. Stakeholder model poduzeća prikazan je na slikama 14. i 15.



Slika 14. Stakeholder model poduzeća

Izvor: Freeman (1984.)



Slika 15. Razvijena verzija Stakeholder modela poduzeća

Izvor: Freeman et al. (2018.)

Popularnost modela dionika postignuta je zahvaljujući snažnoj vizualnoj shemi i jednostavnosti modela. Model upravljanja dionicima postao je važan alat za prenošenje etike u praksu upravljanja i donošenje poslovnih strategija. Upravljanje pomoću dionika predstavlja drugačiji i inovativan pristup te se temelji na teorijskom obilježju dionika i predstavlja perspektivu razvoja u modernom društvu. Grafički prikaz dionika i upravljanja pomoću dionika ovisi o definiciji dionika te identifikaciji i kategorizaciji dionika. Različita mišljenja i nepotpuna jasnost koncepta dionika razmatraju se iz upravljačkih i pravnih pristupa. Definirajući model upravljanja dionika s naglaskom na upravljačku i organizacijsku perspektivu, pokušava se razjasniti kategorizacija i klasifikacija dionika uvođenjem nove terminologije s razlikovanjem između izravnih i neizravnih dionika i dioničara (Fassin, 2009.).

Prema Vidal (2014.) multistakeholder upravljanje u društvenim poduzećima postaje značajno budući da uključenost svih dionika u proces upravljanja i poslovanja može doprinijeti rastu i razvoju ne samo poduzeća, nego i zajednice u kojem djeluje.

Vidal (2014.) ističe kako je suradnja između poduzeća i društva važna jer ima potencijal stvaranja nove vrste političko-ekonomskog angažmana koji nastoji uskladiti dobrobit

zajednice i stvaranje bogatstva. Stoga je osnova razmjene vrijednosti društvenog poduzeća njegova povezanost s lokalnim dionicima, što osigurava razinu legitimiteta zajednice koju korporacije ne mogu samostalno postići. To znači da partnerstvo s društvenim poduzećem može imati pozitivan učinak na ugled i percipiranu pouzdanost korporacije.

Mnogi teoretičari definirali su pojam dionika.

Post i suradnici (2002.) definiraju dionike kao pojedince ili skupinu pojedinaca koji svojim aktivnostima i sposobnostima doprinose, dobrovoljno ili ne, stvaranju bogatstva u poduzeću te su stoga njezini potencijalni korisnici i/ili nositelji rizika.

Clarkson (1995.) konceptualizira dionike kao pojedince ili grupe koji imaju vlasnička prava ili interese u poduzeću i poslovnim aktivnostima.

Mitchell et al. (1997.) prikazuju tipologiju dionika prema dodijeljenoj moći, legitimitetu i hitnosti.

Phillips (2003.) dionike dijeli na normativno legitimne dionike i izvedene legitimne dionike. Normativno legitimni dionici su dionici prema kojima organizacija ima zakonsku obvezu, dok su izvedeni legitimni dionici oni koji su status dionika dobili na temelju sposobnosti pozitivnog ili negativnog utjecaja na organizaciju te su dobrovoljno pridonijeli organizacijskoj shemi suradnje.

Dionici se mogu podijeliti na primarne i sekundarne dionike, odnosno, dionike koji imaju izravnu vezu s poduzećem što je određeno ugovorom. Sekundarni dionici su oni koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća, ali veza nije određena ugovorom. Menadžment dionika treba biti usklađen s menadžmentom poduzeća. Nakon prepoznavanja svih dionika, potrebno je napraviti usklađenje ciljeva poduzeća i dionika (Rupčić, 2018.).

Dionici se mogu podijeliti na interne i eksterne dionike. Najčešći dionici poduzeća su kupci, konkurenti, zaposlenici, sindikati, dobavljači, vlasnici, država i šira društvena zajednica. Interni dionici su zaposlenici, menadžeri, dioničari i vlasnici. Eksterni dionici su kupci, dobavljači, kreditori, država i lokalna zajednica (Rupčić, 2018.).

Jedan od najbitnijih dionika poduzeća su svakako zaposlenici. Ukoliko se promatra izvršna i upravljačka struktura poduzeća, zaposlenici predstavljaju najveću snagu poduzeća. Zaposlenici imaju obvezu izvršenja postavljenih zadataka, realizacije planiranih ciljeva i rješavanje poslovnih problema. Za svoj angažman dobivaju plaću i ostale oblike

kompenzacija za uloženi rad. Osim materijalnih prava zaposlenika, za uspješnost poslovanja i motiviranost zaposlenika potrebno je osigurati i dobre radne uvjete i ostale motivatore kako bi se postiglo što veće zadovoljstvo u radu, što na kraju vodi povećanju produktivnosti i uspješnijem poslovanju poduzeća (Rupčić, 2018.).

Bondarouk et al. (2009.) su u istraživanju elektroničkog upravljanja ljudskim potencijalima na temelju dobivenih rezultata utvrdili važnost perspektive multistakeholder modela poduzeća u razvoju i provedbi elektroničkog menadžmenta ljudskih potencijala.

Sisek i Strahonja (2012.) dionike dijele na primarne i sekundarne, unutarnje i vanjske te strateške dionike. Primarni dionici su oni dionici koji su najbitniji za poslovanje poduzeća, kao što su vlasnici, zaposlenici, menadžeri, kupci i dobavljači. Sekundarni dionici neizravno utječu na poslovanje poduzeća, kao što su konkurenti, predstavnici medija, građanstvo i društvo. Podjela dionika na unutarnje i vanjske dionike odnosi se na lociranost dionika i povezanost dionika s poduzećem. Strateški dionici su ključni dionici te predstavljaju pojedince ili grupe ljudi koji imaju najveći utjecaj na poslovanje poduzeća.

2.2.8. Upravljanje u društvenim poduzećima

Upravljanje je prepoznato kao važno pitanje u sektoru društvenih poduzeća. Budući da je sektor društvenih poduzeća vrlo raznolik, koristi se širok spektar upravljačkih struktura.

Iako u sektoru društvenih poduzeća postoji znatna raznolikost pravnih oblika u kojem djeluju društvena poduzeća, u pogledu upravljanja postoji značajna sličnost između različitih vrsta društvenih poduzeća u smislu struktura i upravljanja (Spear et al., 2014.).

Spear et al. (2014.) predlažu široku tipologiju upravljačkih struktura koje se mogu primijeniti u društvenim poduzećima. Predstavili su tri vrste tipologije upravljačkih struktura:

1. Upravni odbor koji je izabran odlučuje. Primjenjivo je u poduzećima gdje nema članstva ili je članstvo malobrojno i identično je upravnom odboru.
2. Članstvo organizacije odlučuje. Primjenjivo je u udrugama koje imaju otvoreno članstvo i u kojima odluke donosi odbor koji je demokratski izabran od strane članstva organizacije.
3. Hibridna struktura upravljanja u kojoj i članovi odbora i članstvo organizacije imaju utjecaj na zapošljavanje i imenovanje odbora.

Središnji i rastući značaj koji se pripisuje participativnom upravljanju, Pestoff i Hulgard (2015.) objašnjavaju s pet međusobno povezanih čimbenika:

1. Participativno upravljanje postaje ključno za usklađivanje ekonomske aktivnosti s društvenom aktivnošću poduzeća.
2. Participativno upravljanje u društvenom poduzetništvu može dati presudan doprinos društvenim inovacijama.
3. Sudjelovanje u odlučivanju postavlja jača ograničenja prema mogućnostima poduzeća za podjelu profita.
4. Društveno poduzetništvo postaje prepoznato kao važan aspekt poduzetništva.
5. Participativno upravljanje može doprinijeti procesu promjene ekonomije te poslužiti kao primjer za tradicionalna privatna poduzeća.

Upravljanje postaje bitan aspekt istraživanja u mnogih disciplinama društvenih znanosti te time upravljanje postaje ključni teorijski koncept (Pestoff i Hulgard, 2015., Pestoff, 2009., Pestoff, 2014.).

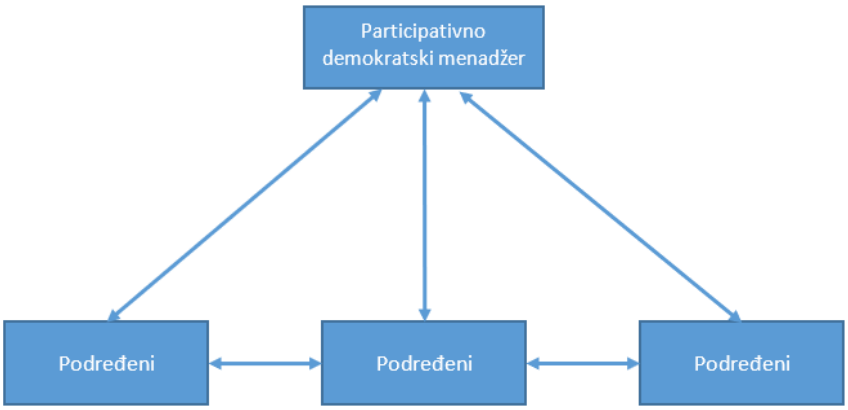
2.3. Participativni menadžment

2.3.1. Participativni menadžment i participativno upravljanje

Participativni menadžment predstavlja vrstu menadžmenta gdje se u središte upravljanja postavlja participativno upravljanje zaposlenika. Postoje različiti oblici menadžmenta i upravljanja, a ako se gledaju krajnosti, oblike upravljanja možemo podijeliti na autokratski stil upravljanja i demokratski stil upravljanja (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.).

Između dvije krajnosti postoje brojni stilovi upravljanja koji se razlikuju prema strukturi, povjerenju, podjeli odgovornosti, vođenju brige o zaposlenicima, motivaciji zaposlenika, prioritetima prema zaposlenicima, prioritetima prema proizvodnji, međusobnim odnosima unutar organizacije, podjeli zadataka i moći unutar organizacije i drugo.

Demokratski stil vođenja prikazan na slici 16. predstavlja stil vođenja koji uključuje zaposlenike u procese donošenja odluka. Naime, u demokratskom stilu vođenja, kod donošenja odluka, nadređeni se savjetuje s podređenima. S obzirom da na taj način podređeni participiraju u procesu donošenja odluka, ovaj stil se još naziva i participativno demokratskim (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.).



Slika 16. Prikaz participativnog i demokratskog stila upravljanja

Izvor: Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.)

Demokratski način upravljanja u poduzeću usmjeren je na međuljudske odnose. Ovaj način upravljanja u poduzeću polazi od pretpostavke kako će dobri međuljudski odnosi pozitivno utjecati na povećano zadovoljstvo radnika na poslu, što će izravno ili neizravno utjecati na povećanu produktivnost (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.).

Likert (1967.) smatra bitnim za uspješnost poslovanja, povezivanje zaposlenika koji se nalaze na različitim pozicijama unutar strukture upravljanja u organizaciji.

Participativno upravljanje temelji se na povjerenju u zaposlenike. Ciljevi se određuju kolektivno i čine temelj za motivaciju i nagrađivanje. Takav način upravljanja potiče kolektivni osjećaj odgovornosti za ispunjavanje ciljeva poduzeća i potiče zajednički timski rad i otvorenu komunikaciju (Likert, 1967.).

Participativno upravljanje uključuje dijeljenje informacija sa zaposlenicima i njihovo uključivanje u donošenje odluka. Vođe potiču sudjelovanje i doprinose tima. Zaposlenici trebaju posjedovati vještine i sposobnosti za sudjelovanje, imati tehnička znanja i vještine, komunikacijske vještine i inteligenciju kako bi mogli donositi ispravne odluke i učinkovito komunicirati (Buhač, 2017.).

I demokratski i autokratski način upravljanja ne nadmašuju drugačiji način upravljanja s dobrim osobinama takvog načina upravljanja, ali u današnjem društvu modernizacije i tehnološkog napretka veća se prednost daje demokratskom načinu upravljanja budući da su mnoga istraživanja pokazala kako demokratski način upravljanja ima pozitivno djelovanje na

zadovoljstvo radnika te neizravno ili izravno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.).

Suvremeni resursi ekonomskog razvoja razlikuju posjedovanje, odnosno, vlasništvo materijalnog kapitala i upravljanje njegovim prometom. Vlasnici intelektualnog kapitala u poduzeću spajanjem materijalnog i intelektualnog kapitala mogu preuzeti upravljačke funkcije u poduzeću i tako postati najznačajniji čimbenici suvremenog ekonomskog razvoja. Intelektualni kapital postaje temelj za budući razvoj inovativnog poduzetništva, ekonomskog razvoja i ostvarivanja društvenih ciljeva. Nositelji ekonomskog razvoja zahtijevaju učinkovite motivatore kako bi optimizirali učinkovitost poslovnih potencijala u interesu i vlasnika materijalnog kapitala i društva u kojem djeluju (Agostini et al., 2017.).

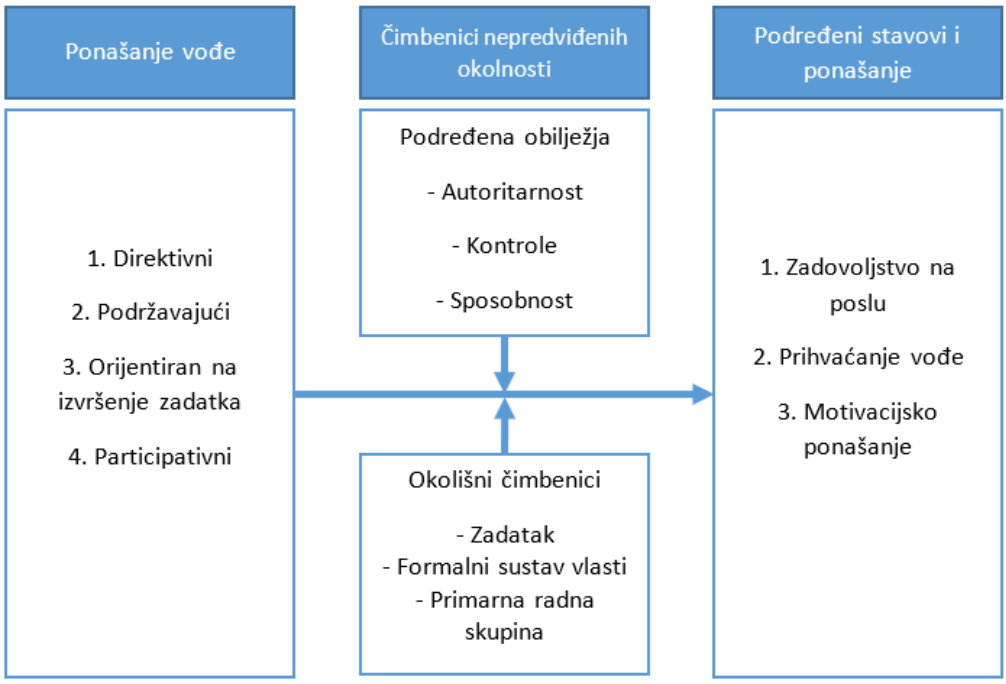
Budući da razvoj poduzetništva i održivi gospodarski razvoj zahtijevaju preraspodjelu odluka i nagrađivanje između vlasnika materijalnog i vlasnika intelektualnog kapitala, dolazi do afirmacije potrebe preraspodjele ovlasti donošenja odluka, od vlasnika materijalnog kapitala do menadžmenta i radnika, vlasnika intelektualnog kapitala. Uspjeh poduzetničkog djelovanja, ekonomski razvoj i razvoj društva zahtijevaju spajanje materijalnog i intelektualnog kapitala. Spajanje rezultira razvojem poduzeća kao društveno-ekonomskog sustava, dok spajanje ekonomije i etike rezultira održivim ekonomskim razvojem (Zekić i Canjuga, 2008.).

Otvoreni sustav korporativnog upravljanja, zajedno s osnovnom ulogom institucionalnih ulagača i tržištem kapitala, te dvorazinskog menadžmenta - upravnog odbora koji upravlja poslovanjem poduzeća i nadzornim odborom koji nadgledaju ostvarenje uravnoteženog sustava ciljeva svih dionika poduzeća, predstavljali bi čvrstu osnovu za poduzetnički uspješnu i društveno odgovornu kontrolu upravljanja, djelujući kao društvena funkcija koja osigurava održivi ekonomski i društveni razvoj (Zekić i Canjuga, 2008.).

House i Michell (1975.) su objasnili Path-Goal teoriju upravljanja kroz sliku 17. Teorija uključuje i participativni način upravljanja. Path-Goal teorija obuhvaća četiri pristupa upravljanja:

1. Direktivni pristup koji daje zaposlenicima do znanja što se očekuje od njih, dajući im smjernice i raspored zadataka s točno utvrđenim rokovima za izvršenje postavljenih zadataka.

2. Podržavajući pristup koji karakterizira prijateljski odnos i pristupačnost prema zaposlenicima, prisutna je iskrena briga za dobrobit zaposlenika i zaposlenike se ravnopravno tretira. U ovom pristupu ističe se shvaćanje potreba zaposlenika.
3. Participativni pristup karakterizira savjetovanje sa zaposlenicima, poziva ih se na davanje prijedloga, uvažavaju se njihova mišljenja i dozvoljava se njihovo sudjelovanje u donošenju odluka.
4. Pristup orijentiran na izvršenje zadatka koji karakterizira postavljanje izazovnih ciljeva prema zaposlenicima, očekuje se od podređenih visoka razina uspješnosti u ostvarivanju postavljenih ciljeva, ohrabruje ih se i pokazuje se značajno povjerenje u podređene.



Slika 17. Shematski prikaz upravljanja prema Path-Goal teoriji

Izvor: House i Michell (1975.)

2.3.2. Sudjelovanje zaposlenika u upravljanju

Ciljevi sudjelovanja zaposlenika u upravljanju različiti su u različitim zemljama, državama, gradovima, regijama i organizacijama. Kada se zaposlenike potiče na sudjelovanje u donošenju odluka, bitno je uzeti u obzir područja u kojima bi oni sudjelovali. To ovisi o brojnim čimbenicima, kao što su kvaliteta ljudskih potencijala, razina tehnologije, materijala,

opreme i alata, razina konkurencije, socijalno-ekonomski status, politička filozofija, osobni stavovi, industrijski i radni odnosi te uvjeti u radnom okruženju (Kapur, 2020.).

Kapur (2020.) navodi deset najvažnijih ciljeva sudjelovanja zaposlenika u upravljanju:

1. Sprječavanje iskorištavanja zaposlenika.
2. Postojanje demokracije u poduzeću.
3. Utjecaj na rast i razvoj zaposlenika.
4. Smanjenje razlika između nadređenih i podređenih.
5. Razvijanje timskog sudjelovanja.
6. Poticanje zaposlenika za iskazivanje ideja i prijedloga.
7. Poboljšanje uvjeta u radnom okruženju.
8. Bolje razumijevanje organizacijskih pitanja.
9. Stvaranje važnosti zaposlenika kao ključnih faktora u poslovanju poduzeća.
10. Osiguranje samoizražavanja zaposlenika što osigurava dobre međuljudske odnose i međusobnu suradnju.

Sudjelovanje zaposlenika moguće je na svim razinama upravljanja. Razlike u sudjelovanju se uočavaju u stupnju i prirodi sudjelovanja. Sudjelovanje zaposlenika ovisi o brojnim čimbenicima, kao što su priroda rada, poslovna funkcija, kvaliteta ljudskih resursa, organizacijska kultura, organizacijski ciljevi te uvjeti i odnosi s ostalim dionicima poduzeća. Postoje i drugi čimbenici koji mogu utjecati na sudjelovanje zaposlenika, kao što je politika rada i poduzetništva te gospodarska i politička stabilnost.

Kapur (2020.) navodi pet glavnih razina sudjelovanja zaposlenika u upravljanju:

1. Razina sudjelovanja u informiranju.

   Sudjelovanje u informiranju osigurava zaposlenicima ulogu u davanju i primanju informacija. Zaposlenici imaju pravo glasa i izražavanja ideja i stavova, posebno u području koja se odnose direktno na njih. Informirani su o promjenama koje se trebaju provesti u poslovanju poduzeća, odnosno, kada je potrebno izvršiti bilo kakve promjene u funkcioniranju poduzeća, važno je obavijestiti zaposlenike.
2. Razina pridruženog sudjelovanja.

   Na ovoj razini sudjelovanja zaposlenici imaju pravo primati informacije, raspravljati i davati prijedloge o općim i gospodarskim uvjetima poduzeća kao što su proizvodnja, tržište, financije i tehnologija koji utječu na financijske rezultate poduzeća.

Zaposlenici imaju pravo primati informacije i raspravljati o važnim pitanjima, kao što su promjene u načinu proizvodnje, proširenje poslovanja i zatvaranje određene proizvodne ili poslovne jedinice. Prijedlozi zaposlenika su obvezujući za upravu.

3. Razina savjetodavnog sudjelovanja.

   Na razini savjetodavnog sudjelovanja, zaposlenici raspravljaju o pitanjima socijalne skrbi zaposlenika, kao što su rad, sigurnost, zdravlje i osposobljavanje. Na ovoj razini dolazi do većeg stupnja razmjene stavova sa zaposlenicima. Zaposlenicima je dozvoljeno davati svoje ideje i prijedloge, ali prihvaćanje ideja i prijedloga ovisi o upravi koja ne treba uvijek prihvatiti prijedloge zaposlenika.

4. Razina administrativnog sudjelovanja.

   Razina administrativnog sudjelovanja daje veći stupanj podjele ovlasti i odgovornosti upravljačkih funkcija prema zaposlenicima. Pitanja o kojima se odlučuje na ovoj razini su socijalna skrb, sigurnost, osposobljavanje, priprema rasporeda rada, radno vrijeme, poticaji i nagrade. Na ovoj razini sudjelovanja, uprava daje različite opcije i alternativne prijedloge te zaposlenici sudjeluju u odabiru opcija koje smatraju najpovoljnijima.

5. Razina sudjelovanja u donošenju odluka.

   Na ovoj razini zaposlenici sudjeluju u procesima odlučivanja. Odluke se donose zajednički i odnose se na različite aspekte poslovanja, kao što su proizvodnja, socijalna skrb, gospodarska, financijska i administrativna pitanja. Delegiranje ovlasti i odgovornosti rukovodećih funkcija zaposlenicima smatra se maksimalnim na ovoj razini sudjelovanja. Poticanje sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka daje značajan doprinos u stvaranju pouzdanih uvjeta i odnosa između nadređenih i podređenih te može pozitivno utjecati na rezultate poslovanja poduzeća.

Appelbaum i sur. (2013.) utvrdili su da kada zaposlenici sudjeluju u upravljanju u poduzeću, to motivira i potiče sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka koje mogu poboljšati produktivnost zaposlenika, zadovoljstvo poslom i predanost radu. Uključivanje zaposlenika u odlučivanje pridonosi boljem i pouzdanijem odnosu menadžera i zaposlenika. U istraživanju su utvrdili kako je povjerenje zaposlenika u upravljanje važna odrednica njihove spremnosti za sudjelovanje u donošenju odluka. Nedovoljno sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka dovodi do niske razine zadovoljstva i predanosti zaposlenika. Nedostatak predanosti i angažmana zaposlenika može utjecati na odlazak najboljih kadrova iz poduzeća.

U današnjim organizacijama, sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka postaje važno pitanje u poslovanju u svim zemljama svijeta. Visoka razina sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka pridonosi pozitivnim ishodima kao što su povećana predanost zaposlenika, zadovoljstvo radnim mjestom, povećanje motivacije i uspješnosti zaposlenika. S druge strane, niska razina sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju dovodi do negativnih posljedica poput smanjenja prometa, stresa na poslu, ostvarivanje niskih rezultata i produktivnosti (Shaed i Ishak, 2015.).

Istraživanje koje su proveli Mathur i Chauhan (2017.) pokazalo je kako sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju predstavlja važan čimbenik u proučavanju participativnog upravljanja. Organizacijski gledano, bilo bi u najboljem interesu poduzeća prakticirati participativno upravljanje koje uključuje nekoliko načina sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka. Uključivanjem zaposlenika u odlučivanje, poduzeće može pokazati demokratsko i pravedno poslovanje te smanjiti odlaske najboljih kadrova. Sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju može biti individualno i kolektivno, odnosno, verbalno i neverbalno. Sudjelovanje zaposlenika način je na koji zaposlenici svojim poslodavcima iznose stajališta o zapošljavanju i organizacijskim problemima. To je glavni način na koji zaposlenici mogu utjecati na donošenje odluka koje utječu na njih. Komunikacija između uprave i zaposlenika dvosmjerna je razmjena koja zaposlenicima omogućuje da izraze svoje ideje i prijedloge. Zaposlenici mogu odlučivati otvoreno i izravno kroz vlastito stajalište ili neizravno preko predstavničkog tijela. Rezultati istraživanja pokazuju da sudjelovanje zaposlenika ima značajan utjecaj na angažman zaposlenika. Upravljanje zaposlenicima važno je za poslovanje jer uspjeh ili neuspjeh organizacije ovisi o uspješnosti njenih zaposlenika.

Benn et al. (2015.) u svom istraživanju utvrdili su snažan uzročno-posljedični učinak sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju o ekološkim pitanjima i angažmana zaposlenika u ekološkim akcijama. Rezultati su pokazali kako je sudjelovanje u inicijativama zaštite okoliša izravno povezano s višim stupnjem angažmana zaposlenika u upravljanju organizacijom.

Yoerger et al. (2015.) ustanovili su pozitivan i značajan utjecaj sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju na razinu angažiranosti zaposlenika u organizaciji.

Irawanto (2015.) u empirijskim nalazima pronalazi važnost sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka s obzirom na njihov doprinos za uspješno poslovanje poduzeća. Sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka povećava njihovu motivaciju za rad. Zaposlenici koji imaju mogućnost sudjelovanja u odlučivanju osjećaju se sigurno na svojim

poslovima i bit će indirektno motivirani dati najveći potencijal u poslu, čime se povećava njihov trud i predanost organizaciji.

Sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju pozitivno je povezano s motiviranošću zaposlenika i njihovim zadovoljstvom na poslu što direktno utječe na produktivnost rada u poduzeću, a indirektno na pozitivne rezultate poslovanja poduzeća (Verplanken i Holland, 2002.).

Prema Verplankenu i Hollandu (2002.), uspješna organizacija odražava se u inicijativi organizacije za izradu učinkovitog organizacijskog modela upravljanja. Prilikom osmišljavanja modela upravljanja u organizaciji treba uzeti u obzir perspektivu zaposlenika budući da sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju može dovesti do boljeg rada zaposlenika, što pokazuje pozitivan odnos sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju i motivacije rada.

Rolková i Farkašová (2015.) u svojem istraživanju fokus su stavile na obilježja participativnog stila upravljanja. Istraživanjem se željelo saznati kako zaposlenici ocjenjuju razinu sudjelovanja u donošenju odluka. Rezultati su pokazali kako imaju mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka, ali smatraju kako nemaju dovoljno prilika za sudjelovanje u donošenju odluka. U istraživanju su pokazali neke važne značajke participativnog načina upravljanja. Rezultati su pokazali da ne postoji razlika između muškaraca i žena u razini sudjelovanja na radnom mjestu te da razina sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka nije vrlo visoka. Poduzeća su sve svjesnija važnosti ljudskog kapitala i njegovog utjecaja na uspjeh ili neuspjeh poslovanja te stoga pokušavaju prilagoditi načine upravljanja prema zadovoljstvu zaposlenika. Danas, u konkurentnom poslovnom okruženju koje se mijenja vrlo brzo, sve više poduzeća shvaća važnost ljudskih resursa i njihove kvalitete. Poboljšanje kvalitete ljudskih resursa pomaže im da povećaju produktivnost i ukupnu učinkovitost. Kroz istraživanje podržano je mišljenje da veće sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju dovodi do većeg zadovoljstva na poslu i predanosti i angažmana na poslu. Istraživanje je potvrdilo da razina sudjelovanja zaposlenika nije još dovoljno velika u mnogim poduzećima, što znači da se potencijal zaposlenika nedovoljno koristi, kao i njihova kreativnost i inicijativa. Preporučili su poduzećima stvaranje poslovnih modela za što veće uključivanja zaposlenika u donošenje odluka budući da se na taj način njihovi potencijali koriste u potpunosti.

Autoritativni stil upravljanja, koji i dalje postoji u mnogim poduzećima, ne predstavlja najbolji način upravljanja ljudima. Mnoga poduzeća ne shvaćaju da je niska produktivnost povezana s neprimjerenim načinom upravljanja koji koriste menadžeri. Zbog toga na radnom mjestu ima mnogo nepotrebnih sukoba. Alternativa autoritativnom stilu upravljanja je

participativni stil upravljanja. Participativni stil upravljanja temelji se na uključivanju zaposlenika u odlučivanje i rješavanje problema u poduzeću te na podržavanju visoke autonomije zaposlenika te usmjerenost na njihove inicijative i kreativnost (Rolková i Farkašová, 2015.).

Nesigurnost na globalnom tržištu utjecala je na to da su organizacije svjesnije i sklonije usvajanju promjena u upravljačkoj strategiji poduzeća. Složenost poslovanja zahtijeva učinkovito sudjelovanje svih razina organizacije. Ljudski resursi predstavljaju važan resurs organizacije te imaju ključnu ulogu u nesmetanom radu organizacije i postizanju poslovnih ciljeva. Na konkurentnom globalnom tržištu koje se stalno mijenja, ljudski resursi mogu postati konkurentska prednost organizacije ukoliko se zaposlenicima upravlja efektivno. Poduzeća u cilju povećanja konkurentnosti, mogu upravljati ljudskim resursima koristeći različite stilove vođenja. Transformacija stilova vođenja može povećati produktivnost zaposlenika i rezultirati većim zadovoljstvom. Ukoliko se u poduzeću uočavaju različiti problemi među zaposlenicima, kao što su nedostatak predanosti i povećanje stresa na radnom mjestu, povećava se važnost učinkovitog vođenja koje uključuje zaposlenike u donošenje odluka (Asrar-ul-Haq i Kuchinke, 2016.).

Black i Gregersen (1997.), proučavajući primjenu participativnog upravljanja, ustanovili su povezanost između razine participacije i procesa odlučivanja te njihovu vezu sa zadovoljstvom na poslu. Rezultati istraživanja upućuju na to da je stupanj uključenosti u donošenje odluka povezan sa zadovoljstvom na poslu te je povezan sa stupnjem uspješnosti poslovanja poduzeća.

2.3.3. Participativni menadžment i menadžment dionika

Fransen i Kolk (2007.) promatraju menadžment dionika kroz davanje prednosti primijenjene metodologije u pogledu inkluzivnosti i zastupljenosti zainteresiranih strana organizacije. Dionici koji izravno sudjeluju u poslovanju poduzeća mogu igrati bitnu ulogu u postavljanju pravila o tome tko će i na koji način biti uključen u aktivnosti poduzeća. Izravni dionici mogu prijeći na upravljačke položaje unutar organizacije. Usporedba različitih vrsta metoda koji uključuje dionike i usporedna analiza različitih metoda s više dionika pokazuju da metodologije s više dionika imaju karakteristike koje ih čine primjerenijima i poželjnijima u odnosu na ostale suradničke metodologije. To se posebno odnosi na njihovu specifičnost, ali i na mehanizme upravljanja koji obično odražavaju jednaku podjelu moći odlučivanja između poslovnih i društvenih dionika.

Preble (2005.) daje obrazloženja i empirijske dokaze zašto bi organizacije trebale usvojiti upravljanje dionicima. Naglasak stavlja na razvoj novog sveobuhvatnog procesnog modela upravljanja dionicima koji je sintetizirao različite modele upravljanja dionicima s primjerima učinkovitih odgovora na zahtjeve dionika. Rezultat integracije različitih modela u rješavanju zahtjeva dionika čini sveobuhvatan, teorijski dobro utemeljen, ali praktičan pristup koji menadžeri mogu koristiti u predviđanju zahtjeva dionika i u pružanju učinkovitih odgovora na njihove zahtjeve. Model upravljanja dionicima koji je razvijen uključuje mnoge elemente teorije i koncepata upravljanja dionicima i pruža praktične primjere koji daju učinkovite odgovore na zahtjeve dionika. Upravljanje dionicima pruža menadžerima obrazac za upravljanje dionicima u organizacijama u kojima djeluju. Usvajanje takvog pristupa trebalo bi u konačnici povećati legitimitet i operativne performanse organizacije jer smanjuje nedostatke u sudjelovanju dionika i usko usklađuje zahtjeve i očekivanja različitih dionika poduzeća.

Maignan et al. (2005.) ističu sposobnosti svih dionika u stvaranju mogućnosti za poboljšanje poslovanja poduzeća. Dioničari mogu donijeti kapital. Dobavljači mogu donijeti materijal ili znanje. Lokalna zajednica može ponuditi infrastrukturu i lokaciju poslovanja. Zaposlenici i menadžeri mogu dati stručnost, vođenje i odanost. Kupci mogu ponuditi lojalnost i pozitivne kritike za rješavanje njihovih problema. Svi dionici dobivaju određene kompenzacije za svoje sudjelovanje u poslovnom okruženju poduzeća. Zaposlenici ističu kompenzacije i naknade, obrazovanje i razvoj, raznolikost zaposlenika, zdravlje i sigurnost, komunikaciju s menadžmentom. Kupci ističu sigurnost i kvalitetu proizvoda, upravljanje prigovorima kupaca, usluge za kupce s invaliditetom. Investitori ističu transparentnost komunikacije s dioničarima i prava dioničara. Dobavljači ističu potporu dobavljačima i potporu manjim dobavljačima. Zajednica ističe javno zdravstvo, sigurnost i zaštitu, očuvanje energije i materijala, davanje donacija i podršku lokalnim organizacijama. Za okoliš se ističe minimiziranje upotrebe energije, minimiziranje emisije štetnih tvari i otpada i minimiziranje štetnog utjecaja proizvoda i usluga.

Mitchell et al. (1997.) smatraju u upravljanju dionicima kako nije dovoljno samo identificirati zahtjeve dionika, već svaki dionik treba promatrati svoj odnos s poduzećem kao bitan i ključan. Važnost svakog dionika koji je u direktnom odnosu s poslovanjem poduzeća proizlazi iz različitih odnosa dionika koji mogu biti ključni za uključivanje dionika:

- Vlasništvo - posjedovanje imovine poduzeća,

- Osobna povezanost – posjedovanje imovine poduzeća kroz generacije vlasnika u obitelji,
- Osobna očekivanja - očekivanje dionika za dobivanje dodatne vrijednosti za uključenost ili
- Izloženost - važnost koju dionik ima prema preuzimanju rizika.

Teorija dionika koju Mitchell et al. (1997.) predstavljaju, dionike prezentira kao višedimenzionalne atribute te ih uspoređuje s atributima moći i legitimiteta i predlaže dinamičnost u sustavnoj identifikaciji dionika. Ističu bitnost prepoznavanja prošlih, sadašnjih i budućih dionika budući da se događa da dionici koji više nisu direktni dionici poduzeća i dalje traže određenu moć, kao što su bivši zaposlenici. Stoga je bitno prepoznati dominantne dionike i prema njima uspostaviti formalni mehanizam suradnje koji priznaje važnost njihovog odnosa s poduzećem. Takvi primjeri vidljivi su u mnogim poduzećima kada se u upravne odbore uključuju predstavnici vlasnika i predstavnici značajnih vjerovnika te obično postoji i ured za odnose s investitorima koji brine o komunikaciji i odnosu s investitorima. Većina poduzeća ima i odjel za ljudske potencijale koji priznaje važnost odnosa i suradnje između poduzeća i zaposlenika.

Upravljanje dionicima sustavni je pristup organiziranju odnosa između poslovanja i društva. U procesu globalizacije, poduzeća imaju tendenciju interakcije sa sve više heterogenih dionika. Zbog toga im je sve teže prilagoditi se brojnim društvenim očekivanjima. U ovoj je situaciji upravljanje dionicima ključno za predviđanje promjenjivih očekivanja i otkrivanje sukoba kada još ne prijete poslovanju poduzeća. Bilo koje poduzeće koje posluje na većem ili na nekoliko tržišta trebalo bi uključivati upravljanje dionicima. To znači da bi trebali znati tko su im dionici i održavati kontakt s njima kako bi razumjeli njihove zahtjeve i očekivanja i shvatili promjene u međusobnom odnosu, posebno u pogledu utjecaja na poslovanje poduzeća. Zbog međuovisnosti između poduzeća, zaposlenika, kupaca, političara, predstavnika civilnog društva i drugih aktera, u odnosu između poduzeća i dionika poduzeća pojavit će se problemi i izazovi. Kad god se problem ili izazov odnosi na nekoliko dionika, vjerojatno će ponuđeno rješenje imati negativne učinke na dionike koji se ne mogu nositi s ponuđenim rješenjem. U ovoj situaciji poduzeće treba prilagoditi pristup upravljanja dionicima koji je usmjeren na problem i koji ima za cilj rješavanje problema komunikacijom i suradnjom između dionika. U praksi će se istodobno primjenjivati dva pristupa upravljanja dionicima, pri čemu će upravljanje dionicima koje je usmjereno na pitanja nadopunjavati

upravljanje dionicima koje je usmjereno na organizaciju, umjesto da ga zamjenjuju (Moon et al., 2005.).

2.3.4. Zaposlenici kao bitan dionik u upravljačkoj praksi

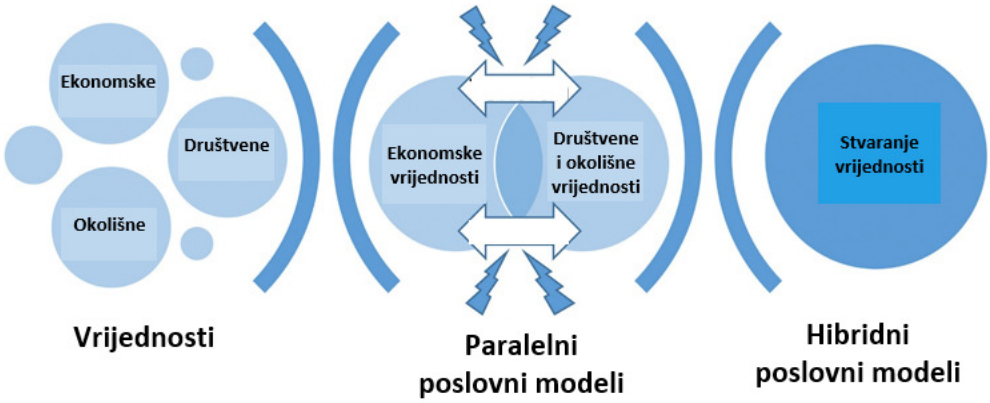
Wang (2020.) u svom istraživanju dolazi do zaključka kako je pažljivo odabrani komunikacijski protokol unutar organizacije presudan za poslovni uspjeh. Menadžer treba poznavati sposobnosti zaposlenika kako bi po potrebi proveo prikladan transfer osoblja. Wang je predložio model optimalnog komunikacijskog mehanizma u organizaciji za postizanje triju ciljeva: zapošljavanje dobrih zaposlenika, zapošljavanje dobrih menadžera i unaprjeđenje dobrih zaposlenika i/ili menadžera. Tradicionalna poduzeća usvajaju strogi hijerarhijski pristup u donošenju odluka i u tom pristupu podređeni zaposlenici ne mogu javno izraziti svoje stavove ili izravno komunicirati s nadređenima. U takvom se pristupu kao posljedica javlja prirodni sukob između nadređenih i podređenih zbog ograničenog sudjelovanja u strukturi organizacije u kojoj se mora održavati strogi lanac zapovijedanja. U današnje doba ističe se kako se poslovni lideri trebaju kretati prema manje hijerarhijskim poslovnim modelima upravljanja kako bi ostali učinkoviti i maksimizirali rast i razvoj poduzeća. U manje hijerarhijskim poslovnim modelima javljaju se pozitivni kompenzacijski procesi budući da je omogućeno da podređeni ocjenjuje nadređenog, što direktno utječe na bolju suradnju i produktivnost i podređenog i nadređenog. Kroz takvu strukturu dolazi do ocjenjivanja učinaka i menadžera i zaposlenika, što utječe na uspješnost poslovanja i međuljudske odnose.

3. USPJEŠNOST POSLOVANJA I DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

3.1. Održivi poslovni model hibridnih organizacijskih struktura

Mair i Schoen (2007.) identificirali su zajedničke značajke organizacija koje su se mogle razviti iz društvenih projekata u samoodržive organizacije koje stvaraju društvenu i ekonomsku vrijednost. U tu svrhu ispitali su poslovne modele različitih organizacija koje su prepoznate kao uspješni primjeri društveno poduzetničkih organizacija. Istraživanje je pokazalo kako dijele slične pristupe u stvaranju održivih poslovnih modela. Rezultati istraživanja sugeriraju kako uspješne društveno poduzetničke organizacije ne ostaju jedine u poslovnom lancu vrijednosti, već proaktivno stvaraju mrežu poduzeća koji dijele njihovu društvenu viziju. Rezultati su pokazali kako društveno poduzetnička strategija upravljanja resursima i vrijednostima može dovesti do formiranja uspješnih poslovnih modela. Istraživanje pokazuje kako društveni poduzetnici uspješno kombiniraju stvaranje društvene i ekonomske vrijednosti i kako transformiraju društvene projekte u samoodržive organizacije.

Davies i Chambers (2018.) istraživanjem hibridnih poslovnih modela koji kombiniraju tradicionalno poduzetništvo i društveno poduzetništvo sintetizirali su odnos između hibridnih organizacijskih struktura i održivih poslovnih modela. Hibridni poslovni modeli omogućavaju održivost poslovanja poduzeća uz usredotočenost na razvoj proizvoda, segmente kupaca, upravljanje komunikacijskim i distribucijskim kanalima, upravljanje mrežom, akviziciju resursa, lanac opskrbe i logistiku te aktivnosti stvaranja prihoda i strukturu troškova. Hibridni poslovni modeli integriraju društvene i ekonomske vrijednosti poduzeća. Davies i Chamers su istražili na koji način inovacije poslovnog modela pomažu ublažiti hibridne napetosti kod održivih poduzetnika. Integriranjem održivih poslovnih modela i hibridnih poduzetničkih modela naglašava se preklapanje temeljnih vrijednosti poduzeća što je prikazano na slici 18.



Slika 18. Grafički prikaz stvaranja uspješnog hibridnog poslovnog modela

Izvor: Davies i Chambers (2018.)

D'Espallier et al. (2017.) proučavali su društveno poduzetništvo u području mikrofinanciranja. Istraživanje je obuhvatilo nekoliko mikrofinancijskih institucija koje su se transformirale iz neprofitnih organizacija u dionička društva. Uočeno je da se nakon transformacije, dužnicima naplaćuju niže kamatne stope, transformirane mikrofinancijske institucije imaju pad operativnih troškova, porast financijske poluge duga, depozita i prosječna visina zajma povećavaju se nakon transformacije te se profit smanjuje u kratkom roku, ali ne nužno i u srednjem ili dugom roku. U industriji mikrofinanciranja sve veći broj pružatelja usluga prolazi kroz institucionalnu transformaciju iz neprofitne organizacije u financijski entitet u vlasništvu dioničara. Rezultati dobiveni istraživanjem pokazuju kako je prinos portfelja smanjen za 3,9 postotnih bodova zbog transformacije, što ukazuje na to da klijenti dobivaju povoljnije kamatne stope. Kroz transformaciju, mikrofinancijske institucije su znatno smanjile operativne troškove, od čega se 1,1 postotni bod može pripisati transformaciji. Ostali zaključci uključuju nagli porast financijske poluge i depozita, značajno smanjenje fluktuacije troškova financiranja i nagli porast prosječne visine zajma. Profitabilnost koju su promatrali kroz stopu prinosa prihoda kratkoročno pada, dok stopa prinosa kapitala raste u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju, što upućuje na financijsku uspješnost poslovanja i dugoročni rast dobiti.

3.2. Odnos između inovacijske strategije društvenog poduzetništva i financijske uspješnosti

Hutahayan (2020.) prikazuje interes i fokus dioničara prema vrijednosti dionica. Financijska uspješnost najvažniji je aspekt dioničara. Izvrsne financijske performanse poduzeća mogu se

poboljšati na dva načina, kroz strategiju rasta i strategiju produktivnosti. Organizacije mogu generirati dobit povećanjem produktivnosti kroz inovacije proizvoda i inovacije procesa. Poboljšanje produktivnosti može se postići:

1. smanjenjem izravnih i neizravnih troškova ili učinkovitijom upotrebom financijske i fizičke imovine i
2. smanjenjem obrtnog i stalnog kapitala koji je potreban za potporu određenim razinama poslovanja.

Strategija povezivanja u financijskoj perspektivi nastaje kad organizacije postignu ravnotežu između rasta i produktivnosti. Tri su glavna pokazatelja koja se koriste za mjerenje financijske uspješnosti:

1. rast prihoda,
2. smanjeni troškovi ili uštede troškova i povećana upotreba imovine i
3. povećana vrijednost za kupca.

Svaka strategija zahtijeva kompetentan ljudski kapital. Ljudski kapital ima važnu ulogu u današnje informacijsko-tehnološko doba budući da učinkovitost provedbe strategije značajno ovisi o spremnosti stvaranja ljudskog kapitala. Za strategiju inovacija bit će potrebne kompetencije koje su usklađene s osnovnom strategijom poduzeća. Ljudski kapital dio je intelektualnog kapitala. Uloga intelektualnog kapitala vrlo je važna u određivanju uspjeha strategije i postizanju održive konkurentske prednosti. Pravilnim upravljanjem ljudskim kapitalom, organizacija može transformirati resurse prema postizanju postavljenih ciljeva. Upravljanje ljudskim kapitalom zahtijeva integraciju intelektualne imovine i poslovne strategije, kao i prilagodbu dinamičnim unutarnjim i vanjskim promjenama. Fleksibilnost je ključni čimbenik uspješne provedbe poslovne strategije (Hutahayan, 2020.).

3.3. Koncept ekonomskog rizika u društvenom poduzetništvu

Defourny i Nyssens (2014.) promatraju društvena poduzeća kao organizacije koje karakterizira znatna razina gospodarskog rizika kada postaje bitna financijska održivost. Financijska održivost društvenih poduzeća ovisi o naporima članova prema osiguravanju dovoljnih resursa za potporu društvenoj misiji poduzeća. Prepoznati resursi mogu biti hibridnog karaktera, mogu biti osigurani iz gospodarske djelatnosti, iz javnih subvencija ili donacija. Naime, iako se koncept gospodarskog rizika obično povezuje s tržišnom orijentacijom poslovanja, određene definicije u zakonodavstvu Europske unije, promatraju

društveno poduzeće kao organizaciju ili poduzeće koje imaju određeni rizik koji se ne oslanja isključivo na tržišne resurse.

Dees (1998.) smatra kako usmjerenost na društvenu misiju u društvenom poduzetništvu podrazumijeva vrlo specifičnu mješavinu ljudskih i financijskih resursa, a društveni poduzetnici istražuju sve vrste resursa, od donacija do komercijalnih prihoda. Savladavanje gospodarskih rizika koje poslovanje nosi ne znači nužno da se financijska održivost treba ostvariti samo putem gospodarske djelatnosti, već osobe koje osnivaju poduzeće preuzimaju dio rizika unutar svog djelovanja u poduzeću.

Za komercijalni neprofitni pristup poslovnog djelovanja ili poslovni pristup koji je potaknut misijom društvenog djelovanja, društveno poduzeće znači oslanjanje na tržišne resurse. Ekonomski rizik često je u korelaciji s iznosom ili udjelom poslovnih prihoda. Stoga neke javne politike u europskim zemljama zahtijevaju tržišnu orijentaciju društvenih poduzeća. U Velikoj Britaniji društvena poduzeća smatraju se prije svega poslovnim poduzećima. Zakon o društvenom poduzetništvu u Finskoj i Program socijalne politike u Irskoj opisuju društvena poduzeća kao tržišno orijentirana poduzeća. Socijalne zadruge u Italiji financiraju se prodajom proizvoda i usluga na konkurentnom tržištu prema sklopljenim ugovorima s javnim vlastima (Defourny i Nyssens, 2014.).

Hulgard (2014.) društveno poduzetništvo promatra kao značajnu pojavu u socijalnoj ekonomiji. Društveno poduzetništvo može djelovati unutar i na granicama socijalne ekonomije. Iako se društveni poduzetnici bave procesima proizvodnje proizvoda i usluga, zapošljavanja i stvaranja inovacija uz participativni način upravljanja, ne mogu se njihova postignuća promatrati uvijek kao dio socijalne ekonomije. Društveni poduzetnici djeluju u raznim područjima socijalne ekonomije, dok drugi društveni poduzetnici djeluju u području društveno odgovornog poslovanja te se njihovo djelovanje promatra kao društveni utjecaj uobičajenih privatnih poduzeća koji proizvode robu i usluge za sudjelovanje na konkurentnom tržištu.

3.4. Menadžment dionika i uspješnost poslovanja poduzeća

Pojam dionika nije sinonim za pojam dioničara. Ekonomska je i socijalna svrha poduzeća stvaranje i distribucija bogatstva i dodatne vrijednosti svim primarnim skupinama dionika, bez favoriziranja jedne grupe dionika na štetu druge grupe. Bogatstvo i dodatna vrijednost koje stvara poduzeće nisu adekvatno definirani samo u kontekstu povećane cijene dionica,

povećanja dividende ili povećanja dobiti. U primjeni menadžmenta dionika, menadžeri se ne smatraju odgovornima za maksimiziranje povrata dioničarima na štetu drugih primarnih skupina dionika. Umjesto toga, menadžeri su odgovorni za ispunjavanje odgovornosti poduzeća prema svim primarnim skupinama dionika poduzeća, što znači da menadžeri trebaju rješavati neizbježne sukobe između primarnih skupina dionika zbog raspodjele bogatstva i dodatne vrijednosti koju stvara poduzeće. Rješavanje sukobljenih interesa zahtijeva korištenje etike i donošenje pravednih odluka. Pravednost i ravnomjerna podjela u raspodjeli bogatstva i dodatne vrijednosti između primarnih skupina dionika neophodni su kako bi se očuvalo kontinuirano sudjelovanje svake primarne skupine dionika u okruženju poduzeća te kako bi se izbjeglo neprimjereno favoriziranje jedne grupe dionika na štetu druge grupe. Ako bilo koja primarna skupina dionika shvati da doneseni postupci i raspodjela nisu pravedni ili adekvatni, bilo da se radi o zaposleniku, kupcu ili grupi dioničara, potražit će alternative i na kraju može doći do napuštanja poduzeća od strane dionika. Ako se dogodi to povlačenje, s obzirom da se radi o primarnoj skupini dionika, opstanak poduzeća može biti ugrožen. Kada poduzeća i menadžeri definiraju i prihvaćaju odgovornosti i obveze prema primarnim dionicima te prepoznaju njihove zahtjeve i legitimitet, dolazi do stvaranja moralnih načela i etičke provedbe. Sve dok su menadžeri mogli tvrditi da su dioničari i njihova dobit na vrhu prioriteta, potraživanja ostalih dionika mogla su biti podređena ili ignorirana. Nije bilo potrebe da menadžer brine o pravednosti. Sve dok menadžeri donose odluke i djeluju u području upravljanja dionicima u rješavanju neizbježnih sukoba interesa između različitih skupina dionika, za uspješnost poslovanja menadžeri se trebaju izravno baviti etikom i moralnim načelima što postaje pitanje strateške važnosti za poduzeća (Clarkson, 1995.).

Berman et al. (1999.) u istraživanju o menadžmentu dionika ističu pet glavnih područja dionika. U svom istraživanju prikazali su uloge koje ključni odnosi s dionicima mogu igrati u donošenju odluka u poduzeću te povezanost odnosa dionika s poslovnom strategijom i financijskim rezultatima poduzeća.

Berman et al. (1999.) usredotočili su se na pet glavnih područja dionika koji su važni za poslovanje poduzeća: zaposlenici, prirodno okruženje, radno okruženje, kupci i pitanja sigurnosti proizvoda te odnosi s lokalnom zajednicom. Svaki odnos dionika može utjecati na financijske rezultate poduzeća te je potrebno prema dionicima konceptualizirati strategiju poduzeća. Berman i suradnici postavili su modele istraživanja koji su ispitivali povezanost između odnosa s dionicima, strategije poduzeća i financijske uspješnosti poduzeća. Zaposlenici kao bitni dionici uključuju potencijal i značaj upravljanja ljudskim potencijalima

kako bi se utjecalo na manje izostajanje s posla, poboljšala produktivnost i povećao angažman i trud zaposlenika. Pravilno osmišljene i integrirane prakse upravljanja ljudskim resursima mogu, u kombinaciji s upravljanjem ostalim dionicima, proizvesti pozitivne učinke koji nadilaze ono što bi određene pojedinačne inicijative mogle postići. Kod prirodnog okruženja izneseno je nekoliko različitih argumenata zašto bi briga o prirodnom okolišu mogla poboljšati financijske rezultate poduzeća. Radno okruženje objašnjava se kroz pozitivan utjecaj na financijske rezultate ukoliko dolazi do zapošljavanja raznolike radne snage. Kupci i sigurnost proizvoda kao područje istraživanja dionika uključuje procjenu učinaka odnosa poduzeća i kupaca na financijske rezultate. Rezultati sugeriraju kako investitori očekuju da kupci reagiraju, ukoliko je smanjena sigurnost proizvoda, putem tužbi i smanjenog pokroviteljstva. Kod lokalne zajednice kao primarne skupine dionike nisu ustanovili jasan učinak na financijske rezultate poduzeća.

Istraživanje Bermana et al. (1999.) pokazalo je kako odnosi s dionicima imaju izravan utjecaj na financijske rezultate. Poticanje pozitivnih veza s ključnim dionicima može pomoći profitabilnosti poduzeća. Još je važnije da su odnosi s dionicima i odluke o raspodjeli resursa nerazdvojni, jer način na koji menadžeri raspodjeljuju resurse neizbježno utječe na snagu odnosa s dionicima, a ti skupovi varijabli međusobno utječu na financijske rezultate poduzeća. Menadžeri koji ne uzimaju u obzir učinke odluka u vezi s raspodjelom resursa u odnosu na ključne dionike, u konkurentskom okruženju, stavljaju se u nepovoljniji položaj u odnosu na one čija su razmišljanja otvorena prema uključenosti dionika. Unutar istraživanja proveli su istraživanje utjecaja odnosa s dionicima na izravne i neizravne učinke na financijske rezultate poduzeća. Rezultati istraživanja pokazuju kako odnosi sa zaposlenicima i kupcima, posebno u pitanjima sigurnosti i kvalitete proizvoda, mogu imati značajan utjecaj na financijske performanse poduzeća i utjecati na poboljšanje financijskih rezultata poduzeća. Za ostale tri varijable koje su se odnosile na sljedeće dionike: lokalna zajednica, radno okruženje i prirodno okruženje, nisu uspjeli pokazati statistički značajne utjecaje na financijske rezultate poduzeća.

3.5. Financijska uspješnost i društveno poduzetništvo

Rashidn (2018.) kroz istraživanje dolazi do rezultata koji ističu važnost kontinuirane inovacije i informatičke tehnologije u provedbi poslovnih strategija kako bi poduzeća ostvarila konkurentne prednosti u doba globalizacije. Ističe važnost kombiniranja financijskih i nefinancijskih mjera. Rezultati ovog istraživanja doprinijeli su povećanju brige menadžera o

važnosti uvođenja sustava upravljanja koji bi omogućio sudjelovanje u odlučivanju i dao značajnu ulogu intelektualnog kapitala budući da intelektualni kapital ispunjava kriterije za jedinstven resurs koji može stvoriti konkurentnu prednost poduzeća koja stvara dodatnu vrijednost za poduzeće. Razvijen je teorijski model koji povezuje važnost upravljanja intelektualnim kapitalom i financijskim rezultatima poduzeća.

Rasheed i Goll (2004.) razvili su teorijski pristup koji povezuje društvenu odgovornost poduzeća i upravljanje dionicima s financijskim rezultatima poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su značajan odnos između dviju mjera financijskog učinka, povrata na imovinu i povrata na prihode od prodaje i društvene odgovornosti poduzeća.

Hutahayan (2020.) na temelju rezultata istraživanja zaključuje kako inovacijska strategija ima značajan učinak na financijske rezultate poslovanja poduzeća. Ljudski kapital ne posreduje značajno u odnosu između inovacijske strategije i financijskih rezultata. Prijedlozi istraživanja impliciraju na poboljšanje prakse u poduzećima povezujući inovacije u provedbi poslovne strategije poduzeća. Ističe se važnost održivih inovacija i razvoj informacijske tehnologije kako bi poduzeća razvila konkurentske prednosti koje su potrebne za suočavanje s globalnim tržištem. Rezultati istraživanja pridonose povećanju svijesti prema pouzdanom sustavu odlučivanja i važnosti uloge intelektualnog kapitala budući da intelektualni kapital omogućava resurse koji mogu stvoriti konkurentsku prednost poduzeća za stvaranje dodatne vrijednosti.

Kyazze et al. (2020.) proučavali su praksu zadruga u ostvarivanju nefinancijskih rezultata poslovanja. Istraživanje konceptualizira praksu zadruga prema kojoj osnovni nefinancijski pokazatelji poslovanja čine društvena odgovornost i kvaliteta usluga. Ističu različite prakse u poslovanju zadruga. Neke prakse prepoznaju članove zadruge kao vlasnika organizacije i njihovo nagrađivanje za pružene usluge te preusmjeravanje odgovornosti prema članovima. Praksa poslovanja zadruga uključuje nefinancijske pokazatelje poslovanja kroz ravnopravnost članova zadruge, međusobnu pomoć i povjerenje te ravnopravnu promidžbu prema svim članovima. Empirijski dokazi otkrivaju da zadruge imaju relativno velik utjecaj na društvene i gospodarske aspekte. Praksom primjerenog određivanja cijena, osjećaja zajedničkog vlasništva i pouzdanosti nastoji poboljšati konkurentnost na tržištu i provesti trendove praćenja kako bi se zaštitili svi članovi zadruge. Nefinancijski rezultati proizlaze iz uvjerenja da društveni, okolišni, etički i geopolitički čimbenici materijalno utječu na sposobnost poduzeća da djeluje povoljno. Nefinancijski rezultati usmjereni su na članove i korisnike i

uključuju društvenu odgovornost, naknadu članovima, zadovoljstvo članova, informiranje članova i pružanje kvalitetne usluge za korisnike i kvaliteta usluge.

Društveni poduzetnici pokušavaju uravnotežiti gospodarske i socijalne interese. Wry i York (2017.) i Pearse i Peterlin (2019.) ističu važnost održivosti društvenih poduzeća i smatraju kako društveni poduzetnici trebaju ostvarivati uravnotežene ekonomske i društvene vrijednosti u poslovanju poduzeća.

Dees (2001) ističe kako društveni poduzetnici mogu doživjeti napetost u poslovanju prema načelima društvenog poduzetništva koja je izražena kroz upotrebu resursa prema ekonomskim i društvenim vrijednostima uz nastojanje postizanja samoodrživosti.

Nedavna istraživanja koja su proučavali Katsaros et al. (2020.) pokazala su da kada se poduzeće uključi u društveno odgovorne aktivnosti, time smanjuje rizike koji su povezani s inovacijama, što pozitivno utječe na namjeru kupnje potrošača. Time se pruža daljnja potpora ideji da društveno poduzetništvo treba biti povezano s drugim oblicima poduzetništva. Rezultati istraživanja upućuju da svaki stil rukovođenja može utjecati na spremnost zaposlenika na promjene. Istraživanje je pokazalo nekoliko praktičnih implikacija za poslovanje poduzeća u promjenjivom poslovnom okruženju. Prvo, poduzeća trebaju pokušati primijeniti demokratske stilove upravljanja koji bi mogli povećati uspješnost poslovanja poduzeća. Trebali bi prihvatiti stilove upravljanja koji mogu promicati raspravu te potaknuti ideje i kreativnost zaposlenika poduzeća. Transformirano vodstvo potiče kreativno razmišljanje i sudjelovanje u donošenju odluka. Drugo, poduzeća bi trebala pokušati utjecati na spremnost svojih zaposlenika na promjene pružajući odgovarajuću poruku o promjeni koja bi im omogućila da procijene predstavlja li promjena prijetnju ili korist. Jedinstveno osobno viđenje zaposlenika što je zapravo promjena ili što ta promjena predstavlja odredit će podršku pokazateljima uspješnosti.

Uključivanjem zaposlenika u donošenje odluka, menadžeri trebaju informirati zaposlenike o stvarnom riziku i problemima koji se rješavaju kako bi se osigurala održivost organizacije. Sve predložene promjene trebaju biti u skladu s vrijednostima, kulturom, filozofijom i strukturom organizacije (Armenakis i Harris, 2002.).

Ashraf et al. (2019.) prepoznali su mogućnosti tradicionalnih poslovnih poduzeća u tržišnom gospodarstvu za rješavanje društvenih problema. Iako društvena i socijalna pitanja nisu problem tradicionalnih poduzeća, vlada je primarno odgovorna zastupati interese društva u

cjelini. Međutim, čak ni odlično posložena politička situacija u zemlji nije dovoljna da bi se osiguralo učinkovito i održivo rješavanje ozbiljnih društvenih problema. Stoga je izgradnja odnosa između društva i poduzeća predmet interesa između poslovne i akademske zajednice.

U kontekstu tradicionalnih poduzeća smatra se da je organizacija uspješno poslovala kada financijski zadovoljava sve svoje dionike te dugoročno osigurava konkurentsku prednost na tržištu. Suprotno tome, smatra se da je društveno poduzeće uspješno kada na održiv način zadovoljava sve dionike rješavanjem ciljanih društvenih problema. Ciljevi različitih oblika poslovanja prikazani su na slici 19. (Villis et al., 2013.)

	Neprofitne organizacije	Društveno poduzetništvo	Komercijalno poduzetništvo
Primarni cilj	Društveni utjecaj	Društveni utjecaj	Tržišni uspjeh
Proizvodi i usluge za prodaju	Ne	Da	Da
Poslovni model	N/A	Cijena ≥ Troškovi	Cijena > Troškovi
	Maksimiziranje društvenog utjecaja Financiranje kroz donacije	Maksimiziranje društvenog utjecaja Financijska održivost	Osiguranje standarda Maksimiziranje dobiti

Slika 19. Prikaz ciljeva različitih oblika poslovanja

Izvor: Villis et al. (2013.)

Društveno poduzetništvo je poduzetnički poslovni model koji ne maksimizira profit i prvenstveno je usmjeren na samoodrživost i osnaživanje marginaliziranih skupina društva (Zeyen et al., 2014.).

Koncept društvenog poduzetništva kao samoodrživi poslovni model postaje značajan u rješavanju društvenih problema na globalnoj razini te resurse bolje iskorištavaju kroz poslovne procese usmjerene na smanjenje društvenih problema (Allinson et al., 2011.).

Kyere i Ausloos (2020.) korporativno upravljanje smatraju relevantnim u današnje moderno dobra kada poduzeća rastu i razvijaju se, kako u razvijenim ekonomijama, tako i u ekonomijama u razvoju. Kako se poduzeća razvijaju, koriste lokalne sirovine, zapošljavaju lokalnu radnu snagu, prodaju proizvode i usluge zajednici i plaćaju poreze što direktno koristi zajednici. Postoje empirijski dokazi koji upućuju na to da su investitori spremni platiti visoku premiju za dionice poduzeća za koje se smatra da imaju dobru strukturu korporativnog upravljanja. To potvrđuje teoriju prema kojoj se mehanizmi korporativnog upravljanja mogu smatrati povezanim s financijskim rezultatima poduzeća.

Proteklih desetljeća bilo je mnogo znanstvenih istraživača koji su istraživali veze između korporativnog upravljanja i čvrstih financijskih rezultata. Većina znanstvenih istraživanja ističe da dobro korporativno upravljanje ima pozitivan utjecaj na financijske rezultate poduzeća. Poduzeća koja primjenjuju dobre mehanizme korporativnog upravljanja mogu povećati vrijednost poduzeća za 10% do 12% (Stanwick i Stanwick, 2002.).

Clark et al. (2013.) istraživali su društvena poduzeća na temelju njihove fiskalne orijentacije - neprofitna ili profitna usmjerenost. Odluka o fiskalnoj orijentaciji neće utjecati samo na opći položaj poslovne organizacije u području društvenog poduzetništva, već će utjecati i na operativne odluke poduzeća. Prema istraživačima, mjerila uspješnosti u društvenom poduzetništvu mogu se definirati kroz financijske pokazatelje, pokazatelje rasta, povećanje broja zaposlenih, rješavanje društvenih potreba i druge pokazatelje.

3.6. Utjecaj agencijske teorije i teorije uslužnosti na financijske pokazatelje poslovanja

Primjenom agencijske teorije nastoje se razriješiti različiti interesi između upravljanja organizacijom i vlasnika, kojima se pripisuju načini rješavanja sukoba, kao što je delegiranje ovlasti za donošenje odluka agentima koji upravljaju poduzećem. Uz agencijsku teoriju, poduzeća imaju šanse povećati financijske rezultate ako se troškovi svedu na minimum. Učinkovita kontrola mehanizama korporativnog upravljanja trebala bi potaknuti vlasnike da djeluju u najboljem interesu glavnog direktora (Allen i Gale, 2001.).

Pobornici teorije agencije tvrde kako bi uloga izvršnog direktora i predsjednika trebala biti dodijeljena različitim pojedincima. Time će se osigurati pravilna provjera i ravnoteža između glavnog direktora i osobe vlasnika (Gillan, 2006.).

Za razliku od teorije agencije koja sugerira da bi ulogu glavnog direktora i predsjednika trebalo podijeliti, teorija uslužnosti tvrdi kako bi obje uloge trebalo kombinirati. Teorija upravljanja sugerira da su direktori sposobni ostvariti organizacijski cilj dioničara maksimiziranjem njihove koristi. Neki od dostupnih empirijskih dokaza podupiru taj argument teorije uslužnosti (Donaldson i Davis, 1991.).

Clarke (2004) ukazuje kako omogućavanje menadžerima samostalno donošenje odluka bez prolaska birokratskih procesa, poboljšava zadovoljstvo poslom koje pridonosi ukupnim financijskim rezultatima poduzeća. Postoji psihološka strana argumenta da menadžeri mogu dati sve od sebe kada su zadovoljni poslom.

Od menadžera se očekuje da imaju potpuno znanje o poslovanju tvrtke koje će im pomoći u donošenju dobro informiranih odluka. U tom smislu teorija uslužnosti sugerira da je mali broj neovisnih direktora idealan za poduzeća. Osim toga, teorija uslužnosti potvrđuje kako je upravni odbor u kojem dominiraju upućeni zaposlenici učinkovitiji u ostvarivanju organizacijskog cilja zbog veće dostupnosti informacija i tehnologije. Teorija uslužnosti pretpostavlja da glavni direktor u osnovi želi dobro raditi, a ne oportunistički iskoristiti sustav upravljanja. Navedeno pojašnjava i teorija agencije (Donaldson, 1990., Davis et al., 2004.).

3.7. Važnost financijske uspješnosti za dugoročnu održivost poslovanja

Dugoročna održivost sadržana je u definiciji poduzetništva. Cilj svakog poduzetništva održivo je poslovanje. Bez obzira što definicije društvenog poduzetništva daju veći prioritet rješavanju društvenih potreba nasuprot stvaranju financijske dobiti, radi dugoročne održivosti, stvaranje financijske vrijednosti je bitno, ali se naglašava da ne postoji maksimiziranje dobiti (Santos, 2009.).

Karakteristika društvenog poduzetništva kombinacija je dvostrukih ciljeva, cilja rješavanja društvenih potreba te cilja uspostavljanja privatne organizacije kao sredstva za postizanje postavljenog društvenog cilja. Društveni poduzetnici stoga imaju hibridne ciljeve, kombinirajući tržišni i društveni način poslovanja (Lepoutre et al., 2013.).

Partnerstva s društvenim poduzećima nude korporacijama potencijal za učinkovitu raspodjelu resursa i dugoročnu održivost projekata, što je u velikoj mjeri odsutno u filantropijskim odnosima korporacija i neprofitnih organizacija (Husted, 2003.).

Lokalni društveni kapital može donijeti komercijalne koristi u smislu poboljšanog lokalnog znanja, veće lokalne svijesti i povećane lokalne potražnje. Stoga će korporacije vjerojatno preferirati suradnju s društvenim poduzećima nego jednosmjernu filantropsku razmjenu s neprofitnim organizacijama ili samostalnim inicijativama društveno odgovornog poslovanja (Di Domenico i suradnici, 2009., Borzaga i Sforzi, 2014., Campbell i Sacchetti, 2014.).

Lepoutre et al. (2013.) zaključili su kako se znanstvenici koji istražuju društveno poduzetništvo postupno udružuju oko široke definicije koncepta društvenog poduzetništva koji uključuje niz organizacijskih oblika, od poduzeća usmjerenih na dobit koja su angažirana u značajnim društvenim obvezama (profitna društvena poduzeća), do poduzeća koja kombiniraju profitne ciljeve s društvenom misijom (hibridna društvena poduzeća) te neprofitnih organizacija koje se bave inovativnim poduzetničkim aktivnostima (neprofitne

organizacije kao društvena poduzeća). Istraživači su prikazali regionalnu raspodjelu ovih triju glavnih kategorija društvenog poduzetništva: profitna društvena poduzeća, hibridna društvena poduzeća i neprofitne organizacije koje obavljaju funkciju društvenih poduzeća. SAD i Zapadna Europa pokazuju relativno visoku razinu prevalencije neprofitnih organizacija koje obavljaju funkciju društvenih poduzeća dok Latinska Amerika, Karibi i Istočna Europa imaju višu razinu hibridnog društvenog poduzetništva.

Udruge koje su imale voditelje ili zaposlenike obrazovane u ekonomiji, menadžmentu, poduzetništvu pokazale su značajnije rezultate u uspješnosti pokretanja i održavanja društveno-poduzetničkih projekata. To ukazuje na važnost obrazovanja, posebice razvoj specifičnih poduzetničkih vještina, koje su jedan od presudnih čimbenika za uspješno, održivo i učinkovito poslovanje (Vidović, 2012.).

Johnson (2003.) u rezultatima istraživanja o društvenim poduzetnicima u kanadskom privatnom sektoru, objašnjava da društveni poduzetnici počinju s jakim osjećajem socijalne pravde te promatraju profitne aktivnosti kao sredstvo za postizanje cilja, a ne kao cilj, a sposobni su koristiti resurse na način da osiguraju dugoročnu održivost. Kroz istraživanje prepoznat je veliki broj mladih samoidentificiranih društvenih poduzetnika.

Društveno poduzetništvo ne bi trebalo biti isključivo za neprofitne organizacije s društvenom misijom. Upravo zbog riječi društveno, neki teoretičari smatraju kako se samo organizacije s potpunom društvenom misijom mogu smatrati nositeljima društvenog poduzetništva. Sve dok poduzetnik ima poduzetničke karakteristike i vodi organizaciju u skladu s postavljenom društvenom misijom, bez obzira radi li se o neprofitnoj ili hibridnoj organizaciji, takvog poduzetnika trebalo bi smatrati društvenim poduzetnikom. Stoga je bitno zaključiti kako je moguće aktivno provoditi aktivnosti društvenog poduzetništva, a istovremeno ostvarivati i financijske ciljeve. Takav način tumačenja poželjan je kako bi se profitno orijentirane organizacije potaknulo na prihvaćanje društvenih misija i kako bi transformirali svoju organizaciju u hibridnu organizaciju koja se aktivno uključuje u društveno poduzetništvo (Rahim i Mohtar, 2015.).

Djelovanje u privatnom sektoru, društvenom poduzetniku daje prednost u dijelu usmjerenosti na planiranje, dobit i inovacije. Društveno usmjereni poslovni projekti mogu se oslanjati na iskustvo poduzetnika u području analize tržišta i provedbe studija izvedivosti. Navedeni poduzetnici posluju razmišljajući o dobiti, a također prepoznaju i važnost inovacija i stvaranja

novih ideja za pokretanje novog poduzeća čiji planirani tijek djelovanja postaje društveni (Campbell, 1998.).

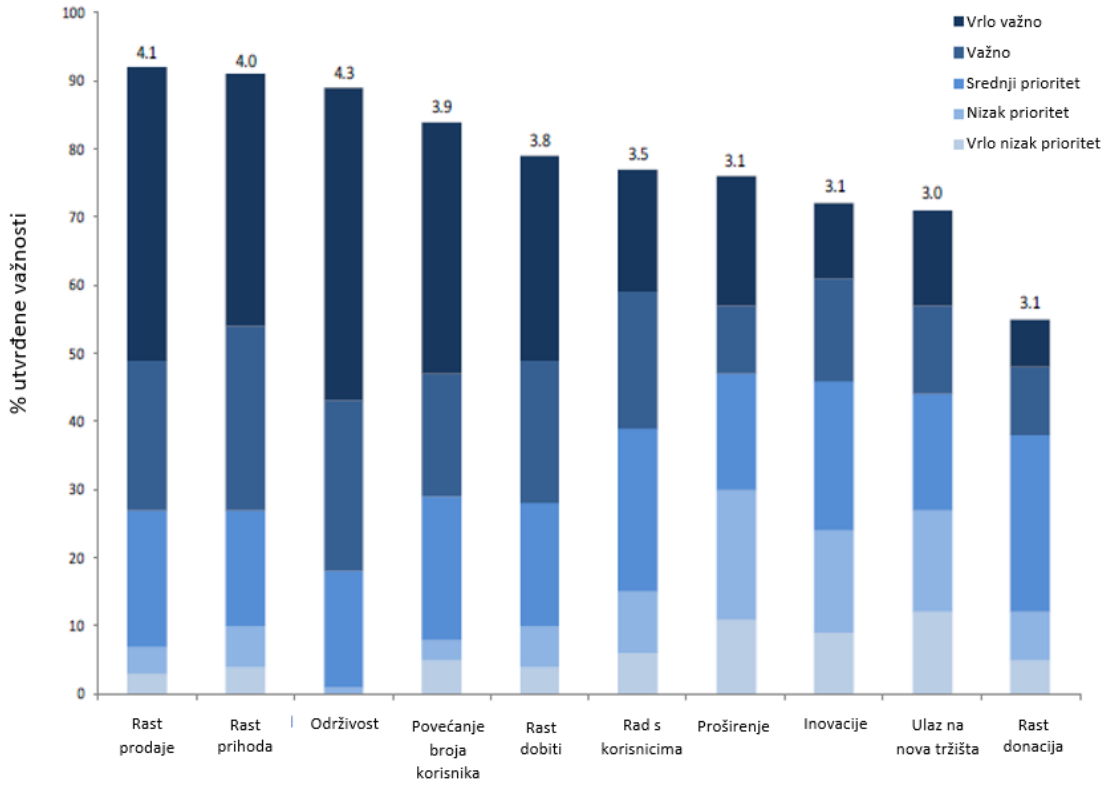
Društvena poduzeća, slijedeći misiju ostvarivanja društvenih ciljeva, trebaju biti samoodrživa. Vlasnici društvenih poduzeća ne maksimiziraju dobit, ali imaju pravo na povrat investicije. Viškovi generirani društvenim poslovanjem reinvestiraju se u posao i tako se prenose na ciljanu skupinu korisnika u različitim oblicima kao što su niže cijene, bolja usluga ili veća dostupnost. Stoga društveno poduzeće djeluje poput uobičajenih poslovnih poduzeća kako bi postalo samoodrživo. Društveno poduzeće bitno se razlikuje od neprofitnih organizacija budući da većina neprofitnih organizacija nije stvorena za povrat cjelokupnih troškova iz poslovanja, već se veći udio vremena i energije ulaže u prikupljanje sredstava iz vanjskih izvora (Yunus et al., 2010.).

Mair i Schoen (2007.) identificirali su zajedničke značajke organizacija koje su društveno-poduzetničke projekte pretvorile u samoodržive organizacije koje stvaraju društvenu i ekonomsku vrijednost. Njihovo istraživanje pokazalo je kako društveni poduzetnici uspješno kombiniraju stvaranje društvene i ekonomske vrijednosti. Istraživanjem se željelo pokazati menadžerima profitnih poslovnih organizacija kako i društveno poduzetnički poslovni model može biti jednako uspješan. Navedeno je posebno istaknuto u kontekstu zemalja u razvoju gdje često postoji mnoštvo društvenih problema i nedostatak potpornih struktura za njihovo rješavanje te nužnost uključivanja poduzetništva.

Terjesen et al. (2011.) proveli su istraživanje o društvenom poduzetništvu. Kroz istraživanje dokumentirali su prevalenciju društvenog poduzetništva u populaciji pomoću standardiziranog istraživanja u 49 zemalja. Rezultati su pokazali kako profitne hibridne organizacije društvenog poduzetništva imaju višu stopu prevalencije u odnosu na neprofitne društvene organizacije. Sve regije svijeta imaju više profitnih hibridnih organizacija društvenog poduzetništva u usporedbi s neprofitnim društvenim organizacijama, osim Zapadne Europe i Sjedinjenih Američkih Država. Na temelju istraživanja, bitno je u definiciju društvenog poduzetništva uključiti hibridne organizacije budući da mogu predstavljati glavne sudionike u društvenom poduzetništvu.

Allinson et al. (2011.) proveli su istraživanje u društvenim poduzećima koje je za cilj imalo istražili kako poduzeća kombiniraju društvene vrijednosti i ciljeve s komercijalnim aktivnostima te kako se rješenja i načini poslovanja koja su razvili uklapaju u postojeće poslovne modele u društvenom poduzetništvu. Istraživanje je pokazalo kako društvena

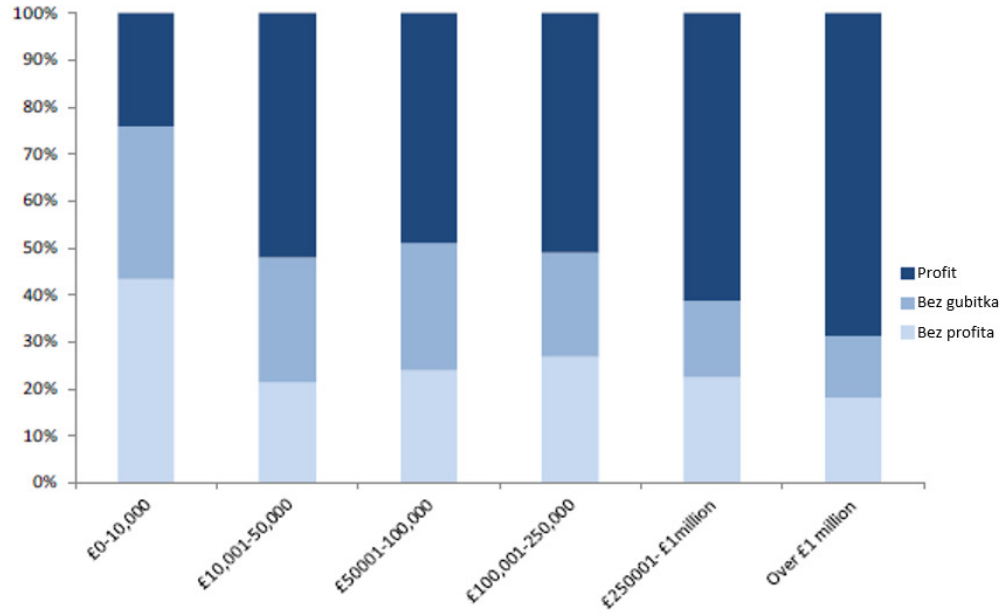
poduzeća djeluju u svim djelatnostima. Društvena poduzeća djeluju na konkurentnom tržištu isporučujući proizvode i usluge, a dobit reinvestiraju u društvene potrebe umjesto u korist dioničara i vlasnika. Većina društvenih poduzeća teži postizanju dvostrukih ili trostrukih rezultata, društvenu odgovornost i ekološku održivost, kao i ostvarivanje dobiti. Različiti organizacijski ciljevi, koje društvena poduzeća provode, prikazani su na slici 20. i pružaju prikaz poslovnih prioriteta sektora društvenog poduzetništva. Cilj koji je istaknut kao najveći prioritet je poboljšanje održivosti. Ciljevi koje ističe najveći broj društvenih poduzeća su povećanje prodaje, ostvareni prihod i održivost. Slika pokazuje kako je u većini društvenih poduzeća, poslovnim ciljevima dodijeljen veći prioritet nad društvenim ciljevima, u smislu prevalencije i ocjena, što pokazuje kako većina društvenih poduzeća smatra kako će tek postizanjem poslovnih ciljeva poduzeće opstati i napredovati da bi i dalje služilo društvenoj misiji i ostvarivanju društvenih ciljeva.



Slika 20. Organizacijski i poslovni ciljevi i prioriteti u društvenim poduzećima

Izvor: Allinson et al. (2011.)

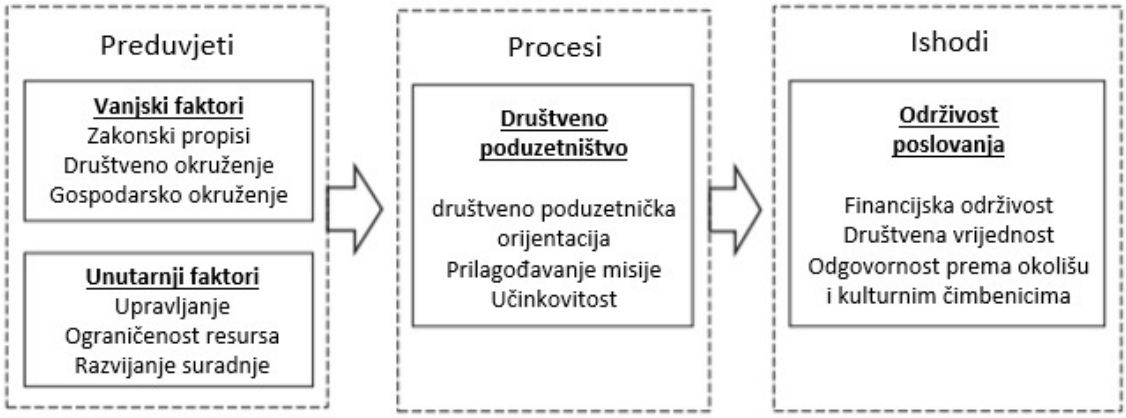
Istraživači su u istraživanju istražili profitabilnost društvenih poduzeća prema prometu. Profitabilnost je prikazana na slici 21. Slika pokazuje kako se održivost poslovanja ostvaruje ponajviše kroz dobit.



Slika 21. Profitabilnost socijalnih poduzeća prema prometu

Izvor: Allinson et al. (2011)

Zhang i Swanson (2014.) utvrdili su povezanost društvenog poduzetništva i održivosti kroz djelovanje u promjenjivom okruženju. Sve više poduzeća postaje društveno usmjerenije kao dio organizacijske misije, a istovremeno nastoje postati održivije na razne načine. Istraživači predlažu model po kojem poduzeće posluje po načelima društvenog poduzetništva i izvršavanju procesa društvenog poduzetništva. Model je prikazan na slici 22. te pokazuje na koji način vanjski i unutarnji čimbenici mogu utjecati na to da poduzeće postane društveno poduzetnički usmjereno, a time i održivo.



Slika 22. Prikaz stvaranja održivog poslovnog modela društvenog poduzetništva

Izvor: Zhang i Swanson (2014.)

Vanjski faktori koji utječu na to da poduzeće postane društveno poduzetnički usmjereno su:

- Zakonski propisi. Stabilna društveno poduzetnička klima je korisna za društveno poduzetništvo i održivost poslovanja. Međutim, društveno poduzetništvo ponekad se javlja iz potrebe kada društveno-ekonomska klima nije dobra. Primjerice, kada je financiranje društvenih programa ugroženo, organizacija koja je prethodno bila potpomognuta državnim potporama mora potražiti druge izvore prihoda kako bi održala svoje poslovanje. Drugim riječima, ove društvene organizacije transformirale su se u društveno poduzetničke organizacije zbog promjena u vanjskom okruženju. Povoljne vladine politike njeguju pozitivnu klimu za razvoj poduzetništva. Među složenom mrežom vanjskih utjecaja, vladini propisi često igraju ključnu ulogu u oblikovanju i preoblikovanju misija i stilova upravljanja organizacijama. Empirijski dokazi pokazali su da su vladini propisi i politike imali značajnu ulogu u osiguravanju uspjeha poduzeća u sektoru obnovljivih izvora energije. Vlada i zakonski propisi trebaju se prilagoditi jedinstvenim karakteristikama društveno poduzetničkih organizacija i promovirati njihov daljnji razvoj.
- Društveno okruženje. Jedna od najvažnijih karakteristika koja razlikuje društveno poduzetništvo od uobičajenog komercijalnog poduzetništva je njegova misija rješavanja ili ublažavanja društvenih problema. Društveno poduzetništvo se može dogoditi bilo gdje, ali mora se prilagoditi jedinstvenom političkom, društvenom i tehnološkom okruženju u kojem se nalazi. Kroz dinamično društveno okruženje razvijaju se mogućnosti društvenog poduzetništva.

- Gospodarsko okruženje. Kao i svi poduzetnici, društveni poduzetnici odgovaraju na društvene zahtjeve te će pronaći veće mogućnosti u lošijem ekonomskom okruženju. Često društvena poduzeća pružaju mnoge osnovne usluge u nekim od najnerazvijenijih područja u zemlji. Budući da ekonomski razvoj smanjuje potrebu za društvenim poduzetništvom, društveno poduzetništvo je više zastupljeno u manje razvijenijim regijama.

Unutarnji faktori koji utječu na to da poduzeće postane društveno poduzetnički usmjereno su:

- Upravljanje. Vodstvo ima bitnu ulogu u određivanju načina na koji se društveno poduzeće bavi društvenim problemima. Kada se vodstvo društvenog poduzeća prilagodi političkoj i društvenoj stvarnosti i bude željelo dati pozitivne društvene doprinose, veća je vjerojatnost da će njegovati korporativnu kulturu koja je društveno orijentirana.
- Ograničenost resursa. Društveni poduzetnici dobro kombiniraju ograničene resurse koje imaju kako bi maksimalizirali poželjne ishode. Usmjerenost na društvene ciljeve može biti potencijalni izvor za održivu konkurentsku prednost.
- Razvijanje suradnje društvenih poduzetnika. Razvijanje suradnje društvenih poduzetnika može utjecati na aktivnosti društvenog poduzetništva budući da suradnja pruža potreban društveni kapital za društvene poduzetnike.

Syrjä et al. (2019.) kroz istraživanje su potvrdili kako su poduzetničke motivacije društvenog poduzetništva i stavovi prema poslu jednaki onima kao kod čisto komercijalnog poduzetništva. Motivacije za bavljenje komercijalnim i društvenim poduzetništvom imaju mnogo zajedničkih elemenata. U društvenom poduzetništvu, financijsku uspješnost promatraju kao sredstvo koje omogućuje stvaranje društvenog dobra.

Poduzetnička orijentacija u kontekstu društvenog poduzetništva koristan je okvir za opisivanje poduzetničkih aktivnosti i procesa odlučivanja (Slevin i Terjesen, 2011.).

Miles et al. (2013.) smatraju kako je u društvenom poduzetništvu, orijentacija prema društvenoj vrijednosti vođena vrijednostima koja usmjerava organizaciju na postizanje ciljeva na poduzetnički, pravedan i održiv način.

Coombes et al. (2011.) u svojoj studiji zaključuju da poduzetnička orijentacija u društvenom poduzetništvu može poboljšati društveni učinak do te mjere da može pozitivno utjecati na financijske rezultate.

Lumpkin et al. (2013.) su proučavali kako se poduzetnički procesi predstavljeni poduzetničkom orijentacijom mogu razlikovati u kontekstu društvenog poduzetništva. U istraživanju su identificirali četiri elementa koja su specifična za društvena poduzeća: društvena motivacija/misija, identifikacija prilika, pristup kapitalu/financiranju i uključenost više dionika. Istraživači su utvrdili da su razlike između društvenog poduzetništva i komercijalnog poduzetništva u kontekstu poduzetničke orijentacije izrazito male.

3.8. Mjerila uspješnosti u društvenim poduzećima u Republici Hrvatskoj

Mjerila uspješnosti društvenog poduzetništva u istraživanju mjere se financijskim pokazateljima zbog održavanja stabilnosti poslovanja i dugoročne održivosti. Navedeno je posebno bitno u društvenim poduzećima u Republici Hrvatskoj budući da financijska uspješnost utječe na dugoročnu održivost i stabilno poslovanje. Kvalitativno istraživanje pokazalo je da društvena poduzeća uspješnost promatraju kroz uobičajene faktore uspješnosti poduzetništva zbog suočavanja s izazovom kombiniranja društvene misije s komercijalnim aktivnostima te izjednačavanju njihovog položaja s položajem tradicionalnih poduzetnika. Istaknuto je kako se najbolji uspjeh ostvaruje uzimajući u obzir ekonomsku i društvenu vrijednost kao konzistentan aspekt u organizacijskoj vrijednosti te je važno zadržati ravnotežu između vrijednosti kako bi se mogla ispuniti društvena svrha. Rast prihoda i ostvarivanje dobiti je društvenim poduzećima bitno u dijelu osiguranja stabilnosti i likvidnosti poslovanja te unaprjeđenja poslovanja. Rast prihoda i ostvarivanje dobiti uvijek slijedi ili rast zaposlenika ili poboljšanje infrastrukture poduzeća ili višak prihoda služi za stvaranje zaliha za budućnost radi održavanja likvidnosti i dugoročne održivosti stabilnosti poslovanja. Mjerila uspješnosti društvenog poduzetništva u kontekstu istraživanja su: rast zaposlenih, rast prihoda i rast dobiti. Stoga se može zaključiti kako je financijska uspješnost bitna za dugoročnu održivost i stabilnost poslovanja društvenih poduzetnika.

III. ISTRAŽIVAČKI OKVIR, METODE I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Društveno poduzetništvo postaje zanimljiv fenomen za znanstvena istraživanja te su u posljednjih 20-ak godina istraživanja intenzivirana. S obzirom na nedovoljna detaljna istraživanja i neformalni razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, istraživanje područja društvenog poduzetništva postaje sve značajnije. Istraživanje značaja participativnog upravljanja na razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva proizašlo je iz nedostatka istraživanja u tom području, dok participativno upravljanje predstavlja jedan od tri temeljna kriterija društvenog poduzetništva na razini Europske Unije i većine nacionalnih zakonodavstava zemalja Europske unije.

Na početku istraživanja definiran je problem istraživanja te je napravljena ekstenzivna analiza znanstvene literature. Kroz analizu literature definirane su osnovne varijable konceptualnog modela. Za konačnu definiciju osnovnih varijabli konceptualnog modela provedeno je kvalitativno istraživanje koje se koristilo za razradu konceptualnog modela i definiranje pitanja za strukturirani anketni upitnik. Kvalitativno istraživanje provedeno je metodom polustrukturiranog intervjua u periodu od prosinca 2018. godine do lipnja 2019. godine.

Nakon što je kreiran konceptualni model istraživanja pristupilo se izradi finalnog strukturiranog anketnog upitnika. Za slanje upitnika korišten je survey alat proizvođača easyfeedback GmbH iz Njemačke. Upitnici su poslani 2. i 3. srpnja 2019. godine. Istraživanje je bilo otvoreno mjesec dana te je zatvoreno 2. kolovoza 2019. godine.

1.1. Definiranje uzorka istraživanja

Uzorak istraživanja koji je predmet kvantitativne analize čine trgovačka društva u Republici Hrvatskoj dok uzorak istraživanja koji je predmet kvalitativne analize čine poduzeća koja posluju po principu društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Uzorak izabran za kvantitativno istraživanje predstavljaju nositelje poduzetništva u Republici Hrvatskoj koji sukladno kriterijima dosadašnjih znanstvenih istraživanja mogu biti i nositelji društvenog poduzetništva. Uzorak istraživanja za kvantitativnu analizu usklađen je za potrebe istraživanja te se sastoji od poduzeća, trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj koji imaju najmanje 1 zaposlenu osobu, predali su financijski izvještaj za 2018. godinu, nalaze se u

digitalnoj bazi Hrvatske gospodarske komore i imaju upisanu e-mail adresu u financijskom izvještaju za javnu objavu. Podaci o poduzećima preuzeti su iz baze Digitalne komore Hrvatske gospodarske komore koji obuhvaća sve poslovne informacije o članicama HGK. Uzorak se sastojao od 24.735 poduzeća. Od ukupno poslanih 24.735 upitnika, prikupljeno je 514 upitnika. Prikupljeni broj odgovora sudionika istraživanja predstavlja signifikantni uzorak za provedbu planiranih statističkih metoda.

Za analizu uzorka definirani su kriteriji za veću reprezentativnost uzorka:

- U istraživanje ulaze sudionici koji su na pitanje je li poduzeće ostvarilo dobit u posljednje 3 godine odgovorili s da.
- U istraživanje ne ulaze sudionici koji su na pitanje o ukupnom broju zaposlenika odgovorili da nemaju zaposlenih.

Kriteriji su postavljeni na temelju definiranih hipoteza i definiranih varijabli konceptualnog modela.

Na temelju postavljenih kriterija definiran je uzorak istraživanja za analizu.

Opći podaci o strukturi poduzeća u uzorku istraživanja prikazani su u tablicama 1, 2, 3 i 4.

Tablica 1. Pravni oblik poduzeća

Pravni oblik	%
Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)	93,0
Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.)	2,3
Dioničko društvo (d.d.)	1,8
Javno trgovačko društvo (j.t.d.)	0,7
Obrt	0,2
Ustanova	1,8
Zadruga	0,2
Ukupni N	442

Izvor: izrada autora

Uzorak istraživanja čini 93% društvo s ograničenom odgovornošću, 2,3% jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću, 1,8% dioničko društvo, 0,7% javno trgovačko društvo, 0,2% obrt, 1,8% ustanova i 0,2% zadruga.

Tablica 2. Veličina poduzeća

Kategorija poduzetnika prema veličini	%
mikro poduzetnik (aktiva do 2,6 milijuna kn, prihodi do 5,2 milijuna kn, broj radnika do 10)	68,9
mali poduzetnik (aktiva do 30 milijuna kn, prihodi do 60 milijuna kn, broj radnika do 50)	24,7
srednji poduzetnik (aktiva do 150 milijuna kn, prihodi do 300 milijuna kn, broj radnika do 250)	4,6
veliki poduzetnik (prelaze pokazatelje za srednje poduzetnike u 2 od 3 kriterija)	1,8
Ukupni N	438

Izvor: izrada autora

U uzorku istraživanja prema veličini poduzeća je 93,6% mikro i malih poduzetnika, 4,6% srednjih poduzetnika i 1,8% velikih poduzetnika.

Tablica 3. Struktura vlasništva poduzeća

Kategorija	%
pretežito ili u cijelosti domaće privatno vlasništvo	90,2
pretežito ili u cijelosti strano privatno vlasništvo	4,3
pretežito ili u cijelosti državno vlasništvo (više od 50% u vlasništvu države, javnih fondova, lokalne samouprave)	5,5
Ukupni N	441

Izvor: izrada autora

U uzorku istraživanja većina poduzeća je u domaćem privatnom vlasništvu, odnosno 90,2% poduzeća je pretežito ili u cijelosti u domaćem privatnom vlasništvu, 4,3% poduzeća je u stranom privatnom vlasništvu dok je 5,5% poduzeća u državnom vlasništvu.

Tablica 4. Geografsko područje poslovanja poduzeća

Kategorija	%
Lokalno tržište	28,1
Cijela Republika Hrvatska	39,0
Europska unija	21,5
Svijet	11,3
Ukupni N	441

Izvor: izrada autora

Geografsko područje poslovanja poduzeća u uzorku istraživanja je 28,1% lokalno tržište, 39% poduzeća posluje na tržištu Republike Hrvatske, 32,8% posluju na međunarodnom tržištu, od čega njih 21,5% na tržištu Europske unije.

Za provođenje kvalitativnog istraživanja korišten je polustrukturirani intervju. Intervjui su provedeni kako bi se došlo do spoznaja i obilježja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Kod odabira uzorka za provođenje istraživanja uzeo se u obzir geografski kriterij, odnosno, društvena poduzeća iz nekoliko različitih županija. Jedinica anketiranja su direktori ili drugi članovi uprave poduzeća. S obzirom da u Republici Hrvatskoj ne postoji registar društvenih poduzeća, osnova za kreiranje uzorka istraživanja za kvalitativno istraživanje bila je baza društvenih poduzeća koja je izrađena u sklopu znanstvenog projekta iPRESENT koja sadrži 135 društvenih poduzeća. Predstavnici poduzeća prvo su kontaktirani telefonom nakon čega se obavilo istraživanje na terenu. Anketiranje se provodilo odlaskom na lokaciju poduzeća. Intervjui su trajali između 30 i 120 minuta. Provedeno je ukupno 16 intervjua, od čega 14 intervjua izlaskom na lokaciju i 2 intervjua putem telefonske komunikacije. Uzorak istraživanja dovoljno je velik za stjecanje uvida u stanje društvenih poduzeća.

1.2. Definiranje varijabli modela

Varijable modela podijeljene su u 3 skupine i čine ukupno 11 varijabli kako je prikazano u tablici 5.

Tablica 5. Prikaz varijabli modela

Naziv varijable	Varijable u odnosu na postavljeni konstrukt	Način mjerenja	Izvor
Postotak ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje	aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću	Ponuđene kategorije postotka ulaganja: do 25%, 25-50%, 50-75%, 75% i više	Izrada autora
Osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću	Likertova skala s 4 razine: Visoki prioritet, Srednji prioritet, Manji prioritet, Nije prioritet	Izrada autora Grootaert i suradnici (2004.)
Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću	Likertova skala s 4 razine: Visoki prioritet, Srednji prioritet, Manji prioritet, Nije prioritet	Izrada autora Grootaert i suradnici (2004.)
Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću	Likertova skala s 4 razine: Visoki prioritet, Srednji prioritet, Manji prioritet, Nije prioritet	Izrada autora Grootaert i suradnici (2004.)
Način donošenja odluka u poduzeću - Samostalno donošenje odluka od strane menadžmenta.	participativno upravljanje u poduzeću	Likertova skala s 5 razina: nikad, rijetko, često, najčešće, uvijek	Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.)
Način donošenja odluka u poduzeću - Iznošenje problema zaposlenima, uvažavanje njihovih problema i nakon toga odlučuje menadžment.	participativno upravljanje u poduzeću	Likertova skala s 5 razina: nikad, rijetko, često, najčešće, uvijek	Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.)
Način donošenja odluka u poduzeću - Definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku.	participativno upravljanje u poduzeću	Likertova skala s 5 razina: nikad, rijetko, često, najčešće, uvijek	Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.)
Način donošenja odluka u poduzeću - Donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima.	participativno upravljanje u poduzeću	Likertova skala s 5 razina: nikad, rijetko, često, najčešće, uvijek	Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004.)
Prosječan godišnji rast	uspješnost	Ponuđene kategorije	Antoncic i Hisrich

broja zaposlenih u posljednje 3 godine	poslovanja poduzeća	postotka rasta: nije bilo rasta, 0-9%, 10-25%, 25-35%, više od 35%	(2001). Pache i Santos (2013.)
Prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine	uspješnost poslovanja poduzeća	Ponuđene kategorije postotka rasta: nije bilo rasta, 0-9%, 10-25%, 25-50%, više od 50%.	Antoncic i Hisrich (2001).
Prosječan godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine	uspješnost poslovanja poduzeća	Ponuđene kategorije postotka rasta: nije bilo rasta, 0-9%, 10-19%, 20-35%, više od 35%	Antoncic i Hisrich (2001).

Izvor: Izrada autora

Prva varijabla koja se odnosi na aktivnosti društvenog poduzetništva definirana je sukladno kriterijima Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i dobivenim rezultatima kvalitativnog istraživanja koje je pokazalo da svi uključeni sudionici u kvalitativno istraživanje ulažu najmanje 75% dobiti u daljnje poslovanje.

Rezultati istraživanja koji prikazuju koliki postotak dobiti poduzeća ulažu u daljnje poslovanje prikazani su u tablici 6.

Tablica 6. Postotak ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje?

Varijabla	Kategorija	%
Postotak ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje	do 25%	33,3
	25-50%	17,3
	50-75%	11,4
	75% i više	28,9
	ne znam	9,1
	Ukupni N	439

Izvor: Izrada autora

Rezultati pokazuju kako 28,9% poduzeća ulaže više od 75% dobiti u daljnje poslovanje, 11,4% ulažu između 50 i 75% dobiti u daljnje poslovanje, 17,3% ulažu između 25-50% dobiti u daljnje poslovanje dok 33,3% ulažu do 25% dobiti u daljnje poslovanje.

Sljedeće tri varijable koje se odnose na aktivnosti društvenog poduzetništva definirane su sukladno kriterijima Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i dobivenim rezultatima kvalitativnog istraživanja koje je pokazalo da svi uključeni sudionici u istraživanje imaju postavljene prioritetne ciljeve u poslovanju:

- Osiguranje zadovoljstva zaposlenika,
- Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša,
- Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice.

Rezultati istraživanja koji prikazuju ocjenu prioriteta postavljenih ciljeva poslovanja poduzeća prikazani su u tablici 7.

Tablica 7. Ocjena prioriteta postavljenih ciljeva poslovanja poduzeća

Varijabla	N	M	SD	Visoki prioritet	Srednji prioritet	Manji prioritet	Nije prioritet
				%	%	%	%
Osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	400	1,3	,60	78,8	16,8	2,8	1,8
Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	393	1,7	,84	51,7	33,8	9,7	4,8
Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	374	2,2	1,01	29,1	38,2	18,4	14,2

Izvor: Izrada autora

Rezultati pokazuju kako osiguranje zadovoljstva zaposlenika predstavlja visoki prioritet u 78,8% poduzeća, srednji prioritet u 16,8% poduzeća, manji prioritet u 2,8% poduzeća i nije prioritet u 1,8% poduzeća.

Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša ima visoki prioritet u 51,7% poduzeća, srednji prioritet u 33,8% poduzeća, manji prioritet u 9,7% poduzeća te nije prioritet u 4,8% poduzeća.

Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice ima visoki prioritet u 29,1% poduzeća, srednji prioritet u 38,2% poduzeća, manji prioritet u 18,4% poduzeća te nije prioritet u 14,2% poduzeća.

Participativno upravljanje ispitano je kroz 4 postavljene varijable. Varijable su definirane sukladno prethodnim istraživanjima, kriterijima Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i dobivenim rezultatima kvalitativnog istraživanja koje je pokazalo da svi uključeni sudionici u kvalitativno istraživanje imaju participativno upravljanje kroz uključivanje zaposlenika u odlučivanje.

Varijable se odnose na način ponašanja u procesu donošenja odluka, od neparticipativnog odlučivanja do izrazito participativnog odlučivanja te čine 4 varijable:

1. Samostalno donošenje odluka od strane menadžmenta.
2. Iznošenje problema zaposlenima, uvažavanje njihovih problema i nakon toga odlučuje menadžment.
3. Definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku.
4. Donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima.

Rezultati istraživanja prikazani su u tablici 8.

Tablica 8. Ponašanje menadžmenta u procesu donošenja odluka

Varijabla	N	M	SD	nikad	rijetko	često	najčešće	uvijek
				%	%	%	%	%
Način donošenja odluka u poduzeću - Samostalno donošenje odluka od strane menadžmenta.	356	3,1	1,04	4,2	25,8	34,8	24,7	10,4
Način donošenja odluka u poduzeću - Iznošenje problema zaposlenima, uvažavanje njihovih problema i nakon toga odlučuje menadžment.	360	3,6	1,00	2,2	9,2	36,4	30,6	21,7
Način donošenja odluka u poduzeću - Definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da	341	2,7	1,02	10,6	35,5	32,3	17,3	4,4

donesu odluku.								
Način donošenja odluka u poduzeću - Donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima.	363	3,4	,94	1,9	13,2	38,8	32,8	13,2

Izvor: Izrada autora

Rezultati pokazuju kako je najčešće donošenje odluka na način da se iznosi problem zaposlenima, uvažavaju se njihovi problemi te nakon toga menadžment odlučuje, zatim slijedi donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima.

Posljednje tri varijable modela odnose se na razvoj i uspješnost poslovanja poduzeća. Postavljene varijable definirane su na temelju prethodnih istraživanja i provedbom kvalitativnog istraživanja koje je pokazalo kako je svim sudionicima bitno da pozitivno posluju, ali da ne teže maksimalizaciji profita već dugoročnoj održivosti poslovanja kroz pozitivno poslovanje. Ostvarenu dobit ulažu u:

- novo zapošljavanje,
- poboljšanje postojeće infrastrukture,
- stvaranje novih proizvoda.

Prva varijabla prikazuje prosječan godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine. Rezultati su prikazani u tablici 9. Rezultati pokazuju kako u 38,3% poduzeća nije bilo rasta, 32,6% poduzeća imalo je rast broja zaposlenih 0-9%, 17,7% poduzeća imalo je rast zaposlenih 10-25%, 5,2% poduzeća ima rast 25-35% u broju zaposlenih te 6,3% poduzeća ima rast veći od 35% u godišnjem broju zaposlenih u posljednje 3 godine.

Tablica 9. Prosječni godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine

Varijabla	Kategorija	%
Prosječan godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine	nije bilo rasta	38,3
	0-9%	32,6
	10-25%	17,7
	25-35%	5,2
	više od 35%	6,3
	Ukupni N	368

Izvor: Izrada autora

Druga varijabla prikazuje prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine. Rezultati su prikazani u tablici 10. Rezultati pokazuju kako u 16,6% poduzeća nije bilo rasta, 37,1% poduzeća imalo je rast prihoda od prodaje 0-9%, 34,1% poduzeća imalo je rast prihoda od prodaje 10-25%, 9,3% poduzeća ima rast 25-50% u prihodima od prodaje te 3,0% poduzeća ima rast veći od 50% u prosječnom godišnjem rastu prihoda od prodaje u posljednje 3 godine.

Tablica 10. Prosječni godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine

Varijabla	Kategorija	%
Prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine	nije bilo rasta	16,6
	0-9%	37,1
	10-25%	34,1
	25-50%	9,3
	više od 50%	3,0
	Ukupni N	367

Izvor: Izrada autora

Treća varijabla prikazuje prosječni rast dobiti u posljednje 3 godine. Rezultati su prikazani u tablici 11. Rezultati pokazuju kako u 20,1% poduzeća nije bilo rasta, 42,0% poduzeća imalo je rast dobiti 0-9%, 26,6% poduzeća imalo je rast dobiti 10-19%, 7,1% poduzeća ima rast dobiti 20-35% te 4,1% poduzeća ima rast dobiti u posljednje 3 godine veći od 35%.

Tablica 11. Prosječni godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine

Varijabla	Kategorija	%
Prosječan godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine	nije bilo rasta	20,1
	0-9%	42,0
	10-19%	26,6
	20-35%	7,1
	više od 35%	4,1
	Ukupni N	364

Izvor: Izrada autora

1.3. Metode testiranja hipoteza

Za testiranje hipoteza koriste se nekoliko statističkih metoda: Strukturalno modeliranje ili SEM (eng. Structural Equation Modeling), Korelacijska analiza i Krostabulacije. Strukturalno modeliranje predstavlja složenu multivarijantnu metodu analize podataka koja predstavlja nadogradnju na standardne regresijske modele te kombinira pristup regresijske analize sa metodama faktorske analize. U kontekstu ovog rada odabrani pristup analizi podoban je jer se temeljem specifičnih opaženih indikatora definiraju latentne varijable te se proučava odnos između njih (slike 1. i 2.). Adekvatnost teorijskog modela za opis stvarnih podataka moguće je provjeriti na više načina i ne postoji univerzalni način provjere putem jednog indikatora. Iz ovog se razloga prikazuje uobičajeni set indikatora adekvatnosti modela (Tablica 12.) te se temeljem ovih indikatora donosi odluka o prihvaćanju, odnosno odbijanju modela. Kao rezultat provjere modela prikazani su standardizirani efekti koji se interpretiraju po veličini i smjeru na jednaki način kao i Pearsonov koeficijent korelacije. Pri tome treba uzeti u obzir da u okviru strukturalnog modela ovi efekti ovise o cjelokupnom modelu i, s obzirom da se izračunavaju uzimajući u obzir cjelokupni model, ne mogu se interpretirati korištenjem parcijalnih dijelova modela. Korelacijska analiza napravljena je korištenjem Pearsonovog koeficijenta korelacije. Dobiveni rezultati mogu se kretati u rasponu od -1 do +1 pri čemu -1 označava savršeni obrnuto proporcionalni odnos među dvije varijable. 0 označava da nema povezanosti među dvije varijable, a +1 označava savršeno proporcionalni odnos među dvije varijable. Pri tome treba voditi računa da se odnos među varijablama interpretira s obzirom na to kako je postavljen smjer pojedinih varijabli, odnosno predstavlja li veći rezultat veću ili manju izraženost ispitivane osobine. Kako je korelacija sintetički indikator povezanosti, radi detaljnijeg pristupa napravljene su krostabulacije varijabli. Krostabulacije su prikazane kao postotci radi jednostavnosti interpretacije pri čemu je za izračun postotaka u pravilu korištena normalizacija po retku čime je postignuta relativna usporedivost podataka s obzirom na kategorije ciljane varijable.

Temelj konstrukcije upitnika napravljen je iz rakursa sadržajne valjanosti. Kako se radi o fenomenu koji se opisuje heterogenim indikatorima, eksploratorna faktorska analiza i analiza pouzdanosti metodom Cronbach α pokazala je slabu homogenost modela, što je i očekivano. Primjerice u okviru modela za aktivnosti društvenog poduzetništva uz investiranje dobiti u razvoj poslovanja koriste i prioriteti različitih aspekata društvenog poduzetništva za koje se ne može očekivati da se nužno istovremeno pojavljuju. Uz analizu na razini konceptualnog modela, iz ovog se razloga provodi analiza korelacija na razini pojedinih indikatora u modelu.

Za provjere pouzdanosti upitnika mogu se koristiti alternativne metode koje nisu bazirane na internoj homogenosti poput test-retest ili pouzdanost alternativnih formi, što je i jedna od preporuka ovog rada. Iz perspektive provjere sadržajne valjanosti, upitnik je kreiran temeljem prethodnih istraživanja, analize strateških dokumenata za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i analize kvalitativnog dijela istraživanja.

2. OBLIKOVANJE KONCEPTUALNOG MODELA ANALIZE UTJECAJA PARTICIPATIVOG UPRAVLJANJA NA RAZVOJ I USPJEŠNOST DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

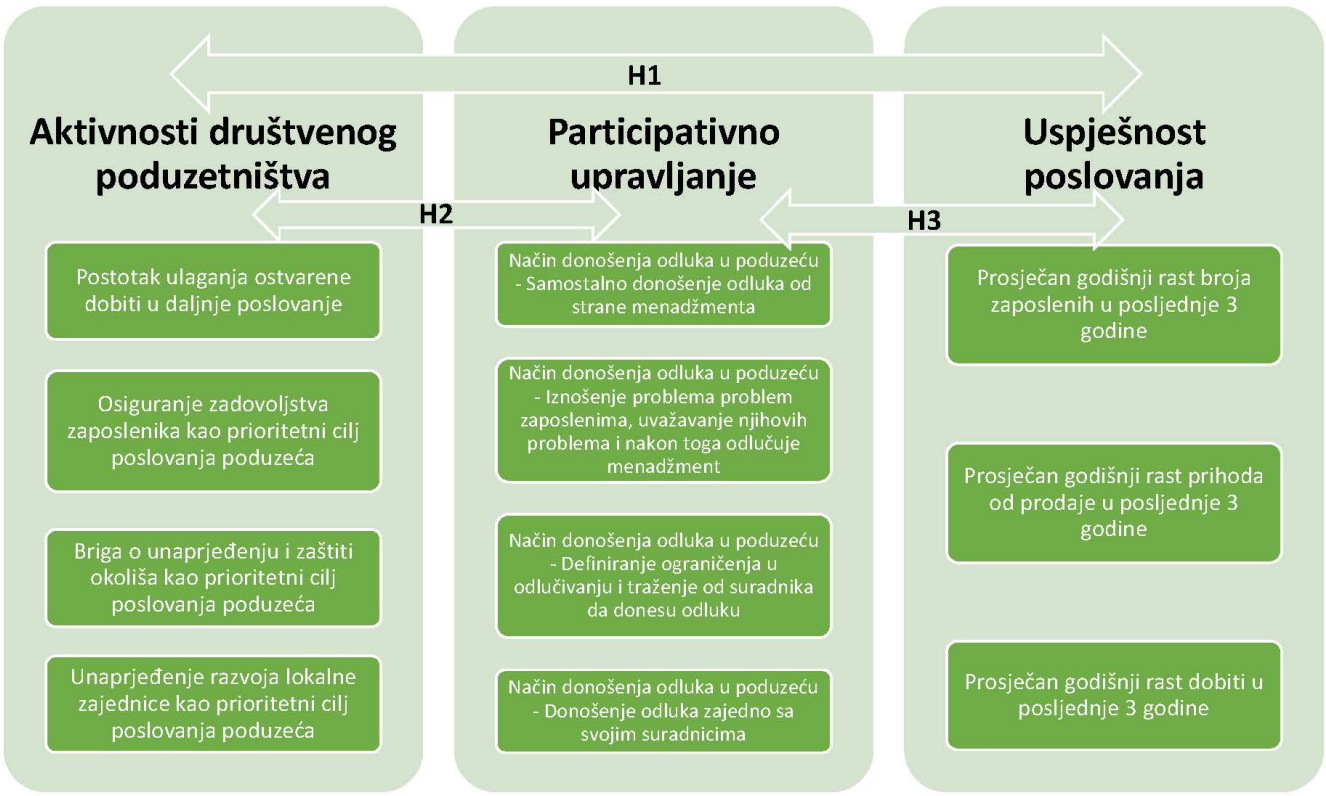
2.1. Objašnjenje konceptualnog modela

Na temelju definiranih postavljenih varijabli modela definiran je konceptualni model istraživanja koji je prikazan na slici 1.

Varijable su grupirane prema definiranim konstruktima istraživanja:

1. Aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću,
2. Participativno upravljanje u poduzeću,
3. Uspješnost poslovanja poduzeća.

Hipoteze prikazuju veze između postavljenih konstrukata i prikazane su oznakama H1, H2 i H3. Hipoteza 1 pokazuje utjecaj aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću na uspješnost poslovanja poduzeća. Hipoteza 2 pokazuje utjecaj aktivnosti društvenog poduzetništva na participativno upravljanje u poduzeću. Hipoteza 3 pokazuje utjecaj participativnog upravljanja na uspješnost poslovanja poduzeća.



Slika 23. Konceptualni model istraživanja

Izvor: Izrada autora

2.2. Strukturalno modeliranje i objašnjenje strukturalnog modela istraživanja

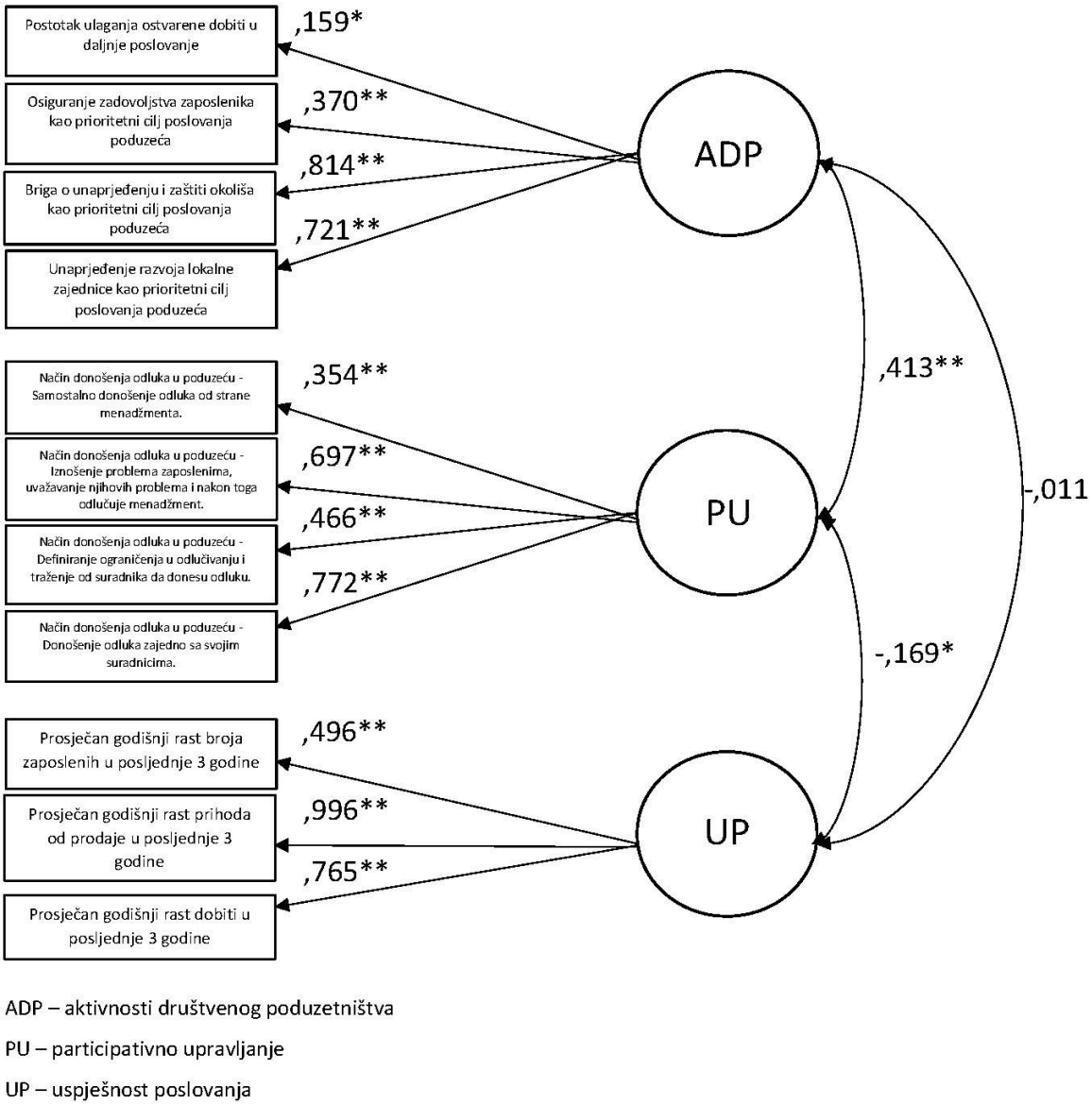
Kako bi se odgovorilo na postavljene hipoteze postavljeni konceptualni model analiziran je na razini latentnih varijabli (slika 2.). Analiza je provedena korištenjem programa R 4.0.2 (R Core Team, 2020) i programskog paketa lavaan (Rosseel, 2012). Kao metoda procjene korištena je *maximum likelihood* te se u tablici 12. nalazi sažetak parametara adekvatnosti modela.

Tablica 12. Parametri adekvatnosti modela

Indeksi adekvatnosti		Ocjena
χ^2	83,9**	Ne zadovoljava
χ^2/df	2,05	Zadovoljava
CFI	0,939	Zadovoljava
TLI	0,919	Približno zadovoljava
RMSEA	0,061	Zadovoljava
SRMR	0,053	Zadovoljava

Izvor: Izrada autora

Temeljem preporuka koje predlažu Hu i Bentler (1999.) napravljena je analiza adekvatnosti modela. Od svih standardnih indikatora adekvatnosti samo χ^2 ne zadovoljava kriterij, premda je to očekivano za analize na većim uzorcima. Iz tog je razloga prikazan i χ^2/df omjer koji premda se smatra donekle zastarjelim kriterijem, pokazuje adekvatnost modela i u skladu je s ostalim indikatorima adekvatnosti. Na slici 2. prikazani su standardizirani efekti odnosa.



Slika 24. Prikaz strukturalnog modela istraživanja

Izvor: Izrada autora

Na razini pojedinih indikatora latentnih varijabli pokazuje se da je konceptualni model dobro postavljen, odnosno svi predviđeni indikatori latentnih varijabli pokazuju statistički značajne efekte u skladu s postavljenim modelom. Analize korelacija među latentnim varijablama pokazuju da što su više aktivnosti društvenog poduzetništva, više je i participativno upravljanje u poduzeću, dok aktivnosti društvenog poduzetništva nisu povezane s uspješnosti poslovanja poduzeća. Istovremeno, što je više participativnog upravljanja u poduzeću niža je uspješnost poslovanja poduzeća.

Iako analiza pokazuje kako aktivnosti društvenog poduzetništva nisu povezane s uspješnosti poslovanja, može se zaključiti da su rezultati pozitivni jer pokazuju kako postoji jednak broj uspješnih i neuspješnih poduzeća i među poduzećima koja imaju aktivnosti društvenog poduzetništva i među poduzećima koja nemaju aktivnosti društvenog poduzetništva.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA PARTICIPATIVOG UPRAVLJANJA NA RAZVOJ I USPJEŠNOST DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

3.1. Istraživački ciljevi empirijskog istraživanja

Osnovni cilj znanstvenog istraživanja je istražiti i analizirati pojavnost aktivnosti društvenog poduzetništva u nositeljima poduzetništva u Republici Hrvatskoj te utjecaj participativnog upravljanja na razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva te predložiti model za razvoj društvenog poduzetništva za tijela javne vlasti i buduće natječaje Europske komisije kojima je cilj promocija i razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Stoga se kroz ovu disertaciju nastoji razumjeti proces razvoja i uspješnosti društvenog poduzetništva istražujući prisutnost i ulogu participativnog upravljanja te uspostaviti i empirijski provjeriti model koji će imati ne samo teorijsku već i praktičnu važnost. U tom pogledu kao najvažniji ciljevi rada ističu se:

1. Istražiti, analizirati i sistematizirati znanstvene spoznaje i doprinose o specifičnostima aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzećima u Republici Hrvatskoj.
2. Istražiti, analizirati i sistematizirati znanstvene spoznaje i doprinose o participativnom upravljanju u poduzećima u Republici Hrvatskoj te mogućnostima takvog načina upravljanja u svrhu uspješnijeg poslovanja.
3. Istražiti i analizirati mogućnosti utjecaja primjene participativnog upravljanja u poslovanju poduzeća.
4. Primjenom odabranih znanstveno-istraživačkih metoda provesti empirijsko istraživanje na odabranom uzorku u Republici Hrvatskoj te:
   - ✓ istražiti povezanost aktivnosti društvenog poduzetništva i razine uspješnosti poslovanja poduzeća,
   - ✓ istražiti razinu i povezanost participativnog upravljanja s uspješnošću poslovanja poduzeća,
   - ✓ istražiti povezanost aktivnosti društvenog poduzetništva i participativnog upravljanja u poduzeću,

- ✓ temeljem analize dobivenih rezultata predložiti poboljšanja u svrhu provedbe strategije razvoja društvenog poduzetništva.

5. Temeljem dobivenih rezultata empirijskog istraživanja potvrditi ili odbaciti postavljene hipoteze.

Iz navedenih osnovnih ciljeva rada definirani su znanstveni ciljevi empirijskog istraživanja:

1. Utvrđivanje ključnih značajki poslovanja po društveno poduzetničkim načelima, participativnog upravljanja i uspješnosti poslovanja u poduzećima koja posluju po principu društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.
2. Istraživanje povezanosti između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća (testiranje hipoteze H1).
3. Istraživanje povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću (testiranje hipoteze H2).
4. Istraživanje povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća (testiranje hipoteze H3).

3.2. Testiranje hipoteza

3.2.1. H1 Aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razina uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezane.

Strukturalnim modelom pokazalo se da korelacija između konstrukta aktivnosti društvenog poduzetništva i konstrukta razine uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj nije značajna što je prikazano na slici 2. koja prikazuje strukturalni model.

Radi temeljitijeg uvida izračunate su korelacije između svih varijabli konstrukta. Korelacije između konstrukta aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i konstrukta uspješnosti poslovanja poduzeća prikazane su u tablici 13.

Tablica 13. Korelacija aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i uspješnosti poslovanja poduzeća

Br.	Varijabla	1	2	3	4	9	10
1	Postotak ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje	1	,117*	,100	,035	,104	,136*
2	Osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	,117*	1	,314**	,271**	,043	,084
3	Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	,100	,314**	1	,556**	- ,099	- ,002
4	Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	,035	,271**	,556**	1	- ,005	,001
9	Prosječan godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine	,104	,043	- ,099	- ,005	1	,514**
10	Prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine	,136*	,084	- ,002	,001	,514**	1
11	Prosječan godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine	,017	,055	- ,022	,029	,414**	,745**

Napomena: * - p<0,05, ** - p<0,01

Izvor: izrada autora

Tablica 13. pokazuje kako je postotak ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje signifikantno povezan s prosječnim godišnjim rastom prihoda od prodaje u posljednje 3 godine uz koeficijent r= 0,136 p<0,05. To indicira da su ona poduzeća koja su u posljednje tri godine ostvarila veći prosječni rast prihoda istovremeno ulagala veći postotak dobiti u daljnje poslovanje.

Radi detaljnijeg uvida u korelacije, varijable modela analizirane su krostabulacijama. Tablica korelacija je pokazala statističku značajnost između varijable postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća te korelacija između varijable osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća i varijabli briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša i unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetnih ciljeva poslovanja poduzeća. Korelacija je detaljnija prikazana u tablici krostabulacija.

Tablica 14 pokazuje krostabulacije između varijable postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća.

Krostabulacije pokazuju kako je u poduzećima koja ulažu veći postotak ostvarene dobiti u daljnje poslovanje bitnije osiguranje zadovoljstva zaposlenika. U poduzećima koja ulažu 75% i više ostvarene dobiti u daljnje poslovanje 85,1% smatra visokim prioritetom osiguranje zadovoljstva zaposlenika.

Tablica 14. Krostabulacije između varijable postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i varijable osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća

Varijabla	Grupa	N	M	SD	Visoki prioritet	Srednji prioritet	Manji prioritet	Nije prioritet
					%	%	%	%
Osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	do 25%	129	1,3	,66	76,7	17,1	3,9	2,3
	25-50%	72	1,3	,69	77,8	15,3	4,2	2,8
	50-75%	49	1,1	,35	85,7	14,3	,0	,0
	75% i više	114	1,2	,47	85,1	13,2	,9	,9
	ne znam	33	1,5	,76	60,6	30,3	6,1	3,0
	Total	397	1,3	,60	79,1	16,4	2,8	1,8
	Total	373	2,2	1,01	29,0	38,3	18,5	14,2

Izvor: izrada autora

Tablica 15 pokazuje kako 59,4% poduzeća koja imaju osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao visoko prioritetni cilj poslovanja poduzeća imaju i brigu o unaprjeđenju i zaštiti okoliša postavljen kao visoko prioritetni cilj poslovanja.

Tablica 15. Tablica krostabulacija između varijable osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća i varijable briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća

Varijabla	Grupa	N	M	SD	Visoki prioritet	Srednji prioritet	Manji prioritet	Nije prioritet
					%	%	%	%
Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	Visoki prioritet	308	1,5	,76	59,4	30,8	6,5	3,2
	Srednji prioritet	66	2,1	,83	21,2	53,0	18,2	7,6
	Manji prioritet	11	2,5	1,04	18,2	27,3	36,4	18,2
	Nije prioritet	6	2,3	1,51	50,0	,0	16,7	33,3
	Total	391	1,7	,84	51,7	34,0	9,5	4,9

Izvor: izrada autora

Tablica 16 pokazuje krostabulacije između varijable postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i prosječnog godišnjeg rasta prihoda od prodaje. Krostabulacije pokazuju kako 84,9% poduzeća koja izdvajaju 75% i više dobiti u daljnje poslovanje imaju rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine, dok njih 15,1% nemaju rasta.

Tablica 16. Krostabulacije između varijabli postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i prosječnog godišnjeg rasta prihoda od prodaje

Varijabla	Kategorija	do 25%	25-50%	50-75%	75% i više	ne znam	Total
		%	%	%	%	%	%
Prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine	nije bilo rasta	17,6	9,0	11,4	15,1	42,9	16,5
	0-9%	46,2	35,8	31,8	31,1	32,1	37,1
	10-25%	27,7	41,8	50,0	34,0	21,4	34,3
	25-50%	5,9	11,9	4,5	15,1	3,6	9,3
	više od 50%	2,5	1,5	2,3	4,7	,0	2,7
	Ukupni N	119	67	44	106	28	364

Izvor: izrada autora

3.2.2. H2 Participativno upravljanje i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezani.

Strukturalnim modelom pokazalo se da postoji pozitivna korelacija između konstrukta aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i konstrukta participativnog upravljanja kako je prikazano na slici 2. koja prikazuje strukturalni model.

Radi temeljitijeg uvida izračunate su korelacije između konstrukta koje su prikazane u tablici 17.

Tablica 17. Korelacija između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i participativnog upravljanja u poduzeću

Br.	Varijabla	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Postotak ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje	1	,117*	,100	,035	,077	,067	,005	,115*
2	Osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	,117*	1	,314**	,271**	,101	,212**	,078	,146**
3	Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	,100	,314**	1	,556**	,083	,159**	,186**	,230**
4	Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća	,035	,271**	,556**	1	,076	,204**	,183**	,169**
5	Način donošenja odluka u poduzeću – samostalno donošenje odluka od strane menadžmenta	,077	,101	,083	,076	1	,075	,064	,308**
6	Način donošenja odluka u poduzeću – iznošenje problema zaposlenima, uvažavanje njihovih problema i nakon toga odlučuje menadžment	,067	,212**	,159**	,204**	,075	1	,393**	,540**
7	Način donošenja odluka u poduzeću – definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku	,005	,078	,186**	,183**	,064	,393**	1	,336**
8	Način donošenja odluka u poduzeću – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima	,115*	,146**	,230**	,169**	,308**	,540**	,336**	1

Napomena: * - p<0,05, ** - p<0,01

Izvor: izrada autora

Tablica 17. pokazuje kako je osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća signifikantno povezano s participativnim upravljanjem kojeg obilježava iznošenje problema zaposlenima, uvažavanje njihovih problema i nakon toga odlučuje menadžment (koeficijent r= 0,212; signifikantnost p<0,01). Također, pokazuje kako je briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća signifikantno povezano s participativnim upravljanjem kojeg obilježava iznošenje problema zaposlenima, uvažavanje

njihovih problema i nakon toga odlučuje menadžment (koeficijent r= 0,159 i signifikantnost p<0,01). Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća signifikantno je povezano s participativnim upravljanjem kojeg obilježava iznošenje problema zaposlenima, uvažavanje njihovih problema i nakon toga odlučuje menadžment (koeficijent r= 0,204 i signifikantnost p<0,01).

Korelacije pokazuju signifikantne veze između brige o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća i načina donošenja odluka u poduzeću - Definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku (koeficijent r= 0,186 i signifikantnost p<0,01) te između unaprjeđenja razvoja lokalne zajednice kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća i načina donošenja odluka u poduzeću - Definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku (koeficijent r= 0,183 i signifikantnost p<0,01).

Sve četiri varijable koje se odnose na aktivnosti društvenog poduzetništva (postotak ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje, osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća, briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća i unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća) su signifikantno pozitivno povezane s participativnim upravljanjem kada se odluke donose zajedno sa svojim suradnicima.

Radi detaljnijeg uvida u korelacije, varijable modela analizirane su krostabulacijama.

Tablica 18 pokazuje krostabulacije postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i participativnog upravljanja u poduzeću koje je prikazano kroz način donošenja odluka u poduzeću - donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima. 87,8% poduzeća koja ulažu više od 75% dobiti u daljnje poslovanje imaju način odlučivanja odluka u poduzeću na način da donose odluke zajedno sa svojim suradnicima.

Tablica 18. Krostabulacije između varijable postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i varijable način donošenja odluka u poduzeću – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima.

Varijabla	Grupa	N	M	SD	nikad	rijetko	često	najčešće	uvijek
					%	%	%	%	%
Način donošenja odluka u poduzeću – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima.	do 25%	118	3,3	,90	2,5	12,7	44,1	31,4	9,3
	25-50%	67	3,6	,94	,0	14,9	29,9	38,8	16,4
	50-75%	43	3,3	,83	2,3	9,3	51,2	30,2	7,0
	75% i više	106	3,6	,97	,9	11,3	32,1	34,9	20,8
	ne znam	27	2,9	,96	7,4	22,2	44,4	22,2	3,7
	Total	361	3,4	,94	1,9	13,0	38,8	33,0	13,3

Izvor: izrada autora

Tablica 19. pokazuje kako 97,5% poduzeća koja imaju visoki prioritet osiguranje zadovoljstva zaposlenika primjenjuju participativno upravljanje na način da odluke donose zajedno sa svojim suradnicima.

Tablica 19. Tablica krostabulacija između varijable Osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća i varijable način donošenja odluka – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima

Varijabla	Grupa	N	M	SD	nikad	rijetko	često	najčešće	uvijek
					%	%	%	%	%
Način donošenja odluka – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima.	Visoki prioritet	287	3,5	,93	1,4	11,1	37,3	35,2	15,0
	Srednji prioritet	58	3,0	,96	5,2	24,1	41,4	24,1	5,2
	Manji prioritet	8	3,3	,89	,0	12,5	62,5	12,5	12,5
	Nije prioritet	5	3,4	,55	,0	,0	60,0	40,0	,0
	Total	358	3,4	,94	2,0	13,1	38,8	33,0	13,1

Izvor: izrada autora

Tablica 20. pokazuje kako 97,5% poduzeća koja imaju visoki prioritet brigu o unaprjeđenju i zaštiti okoliša primjenjuju participativno upravljanje na način da odluke donose zajedno sa svojim suradnicima.

Tablica 20. Tablica krostabulacija između varijable Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća i varijable način donošenja odluka – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima

Varijabla	Grupa	N	M	SD	nikad	rijetko	često	najčešće	uvijek
					%	%	%	%	%
Način donošenja odluka u poduzeću – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima	Visoki prioritet	187	3,6	,91	1,6	7,5	34,2	39,6	17,1
	Srednji prioritet	117	3,2	,94	1,7	21,4	39,3	29,1	8,5
	Manji prioritet	32	3,5	,88	,0	9,4	46,9	28,1	15,6
	Nije prioritet	17	2,6	,80	11,8	23,5	58,8	5,9	,0
	Total	353	3,4	,95	2,0	13,0	38,2	33,4	13,3

Izvor: izrada autora

Tablica 21. pokazuje kako 91% poduzeća koja imaju visoki prioritet brigu o unaprjeđenju i zaštiti okoliša primjenjuju participativno upravljanje na način da odluke donose zajedno sa svojim suradnicima.

Tablica 21. Tablica krostabulacija između varijable unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća i varijable način donošenja odluka – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima

Varijabla	Grupa	N	M	SD	nikad	rijetko	često	najčešće	uvijek
					%	%	%	%	%
Način donošenja odluka u poduzeću – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima	Visoki prioritet	100	3,7	,92	1,0	8,0	34,0	37,0	20,0
	Srednji prioritet	133	3,3	,88	1,5	15,0	38,3	37,6	7,5
	Manji prioritet	62	3,4	1,01	1,6	17,7	37,1	27,4	16,1
	Nije prioritet	47	3,1	,97	6,4	12,8	51,1	21,3	8,5
	Total	342	3,4	,94	2,0	13,2	38,6	33,3	12,9

Izvor: izrada autora

3.2.3. H3 Participativno upravljanje i razina uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj pozitivno su povezani.

Strukturalnim modelom pokazalo se da postoji negativna korelacija između konstrukta participativno upravljanje i konstrukta razine uspješnosti poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj kako je prikazano na slici 2. koja prikazuje strukturalni model.

Radi temeljitijeg uvida izračunate su korelacije između konstrukta koje su prikazane u tablici 22.

Tablica 22. Korelacija participativnog upravljanja u poduzeću i uspješnosti poslovanja poduzeća

Br.	Varijabla	5	6	7	8	9	10
5	Način donošenja odluka u poduzeću – samostalno donošenje odluka od strane menadžmenta	1	,075	,064	,308**	- ,035	- ,156**
6	Način donošenja odluka u poduzeću – iznošenje problema zaposlenima, uvažavanje njihovih problema i nakon toga odlučuje menadžment	,075	1	,393**	,540**	- ,007	- ,041
7	Način donošenja odluka u poduzeću – definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku	,064	,393**	1	,336**	- ,162**	- ,167**
8	Način donošenja odluka u poduzeću – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima	,308**	,540**	,336**	1	- ,042	- ,065
9	Prosječan godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine	- ,035	- ,007	- ,162**	- ,042	1	,514**
10	Prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine	- ,156**	- ,041	- ,167**	- ,065	,514**	1
11	Prosječan godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine	- ,070	- ,039	- ,140*	- ,056	,414**	,745**

Napomena: * - p<0,05, ** - p<0,01

Izvor: izrada autora

Tablica korelacija pokazuje kako participativni način upravljanja u obliku način donošenja odluka u poduzeću kroz definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku je negativno povezano s prosječnim godišnjim rastom zaposlenika (r=-0,162, p<0,01) te je negativno povezano s prosječnim godišnjim rastom prihoda (r=-0,167, p<0,01) i s prosječnim rastom dobiti (r=-0,140, p<0,05).

Radi detaljnijeg uvida u korelacije, varijable modela analizirane su krostabulacijama.

Tablice 23. pokazuje kako poduzeća koja imaju način odlučivanja na način definiranja ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku imaju manji prosječni rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine.

Tablica 23. Tablica krostabulacija između varijable način donošenja odluka – definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku i varijable prosječan godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine

Varijabla	Kategorija	nikad	rijetko	često	najčešće	uvijek	Total
		%	%	%	%	%	%
Prosječan godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine	nije bilo rasta	40,0	31,6	30,5	54,4	57,1	37,2
	0-9%	31,4	32,5	41,0	21,1	35,7	33,2
	10-25%	8,6	18,8	20,0	17,5	,0	17,1
	25-35%	5,7	7,7	4,8	3,5	7,1	5,8
	više od 35%	14,3	9,4	3,8	3,5	,0	6,7
	Ukupni N	35	117	105	57	14	328

Izvor: izrada autora

Tablica 24. pokazuje kako poduzeća koja imaju način odlučivanja na način definiranja ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku imaju veći prosječni rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine.

Tablica 24. Tablica krostabulacija između varijable način donošenja odluka – definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku i varijable prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine

Varijabla	Kategorija	nikad	rijetko	često	najčešće	uvijek	Total
		%	%	%	%	%	%
Prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine	nije bilo rasta	11,4	12,6	18,1	17,9	46,2	16,5
	0-9%	34,3	38,7	35,2	46,4	15,4	37,5
	10-25%	28,6	35,3	34,3	28,6	30,8	32,9
	25-50%	14,3	10,9	10,5	5,4	7,7	10,1
	više od 50%	11,4	2,5	1,9	1,8	,0	3,0
	Ukupni N	35	119	105	56	13	328

Izvor: izrada autora

Tablica 25. pokazuje kako poduzeća koja imaju način odlučivanja na način definiranja ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku imaju manji prosječni rast dobiti u posljednje 3 godine.

Tablica 25. Tablica krostabulacija između varijable način donošenja odluka – definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku i varijable prosječan godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine

Varijabla	Kategorija	nikad	rijetko	često	najčešće	uvijek	Total
		%	%	%	%	%	%
Prosječan godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine	nije bilo rasta	23,5	16,9	19,0	21,4	46,2	20,2
	0-9%	29,4	36,4	50,5	46,4	23,1	41,4
	10-19%	29,4	31,4	19,0	26,8	23,1	26,1
	20-35%	8,8	11,0	7,6	1,8	7,7	8,0
	više od 35%	8,8	4,2	3,8	3,6	,0	4,3
	Ukupni N	34	118	105	56	13	326

Izvor: izrada autora

3.3. Rasprava rezultata istraživanja

U nastavku su predstavljeni glavni zaključci provedenog empirijskog istraživanja u obliku odgovora na postavljene znanstvene ciljeve empirijskog istraživanja.

Utvrđivanje ključnih značajki poslovanja po društveno poduzetničkim načelima, participativnog upravljanja i uspješnosti poslovanja u poduzećima koja posluju po principu društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Za provedbu empirijskog istraživanja znanstvene spoznaje o specifičnostima konstrukta aktivnosti društvenog poduzetništva, participativnog upravljanja i uspješnosti poslovanja u poduzećima u Republici Hrvatskoj dobivene su na temelju teorijskih aspekata društvenog poduzetništva te provedbe kvalitativnog istraživanja u poduzećima koja posluju po principu društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Kvalitativno istraživanje pokazalo je sljedeće specifičnosti poslovanja poduzeća po principu društvenog poduzetništva:

- Aktivnosti društvenog poduzetništva koje su prepoznate u poduzećima koja posluju po principu društvenog poduzetništva su povezane sa Strategijom razvoja društvenog poduzetništva, a uključuju: 1. poslovanje koje doprinosi unaprjeđenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini i 2. najmanje 75% dobiti se reinvestira. Poslovanje koje doprinosi unaprjeđenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini promatraju kroz brigu o korisnicima i zaposlenicima, brigu o zaštiti i unaprjeđenju okoliša i brigu o unaprjeđenju lokalne zajednice u kojoj djeluju.
- Participativno upravljanje u poduzećima postoji, ali na mikro razini. Poduzeća posvećuju značajnu brigu o zaposlenicima. Izražen je demokratski i participativni način upravljanja. Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka je bitno za sva poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju. Uključuju zaposlenike u donošenje odluka sukladno njihovim željama i mogućnostima. Neka poduzeća ističu pasivnu uključenost zaposlenika u donošenje odluka.
- Modeli poslovanja koji postoje u poduzećima koja posluju po principima društvenog poduzetništva su ESOP model poslovanja poduzeća i poduzeća za radnu integraciju osoba s invaliditetom.
- U pogledu rasta i razvoja poslovanja, promatrana poduzeća koja posluju po principima društvenog poduzetništva mogu se grupirati u dvije kategorije:
  1. Poduzeća koja nisu usmjerena na rast. U poduzećima pokazatelji rasta stagniraju ili su na nuli.
  2. Poduzeća koja su usmjerena na povećanje prihoda i povećanje broja zaposlenih. Ova poduzeća imaju dobro razvijene poslovne planove rasta i proširenja poslovanja koje planiraju ostvariti u bliskoj budućnosti. Imaju izražen poslovni optimizam.
- Neka poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju nisu izrazila želju za rastom poslovanja, namjeravajući samo učvrstiti ili sačuvati trenutni položaj na tržištu. Najčešći razlog toga je trenutna gospodarska situacija koja nije motivirajuća za nove investicije i proširenje poslovanja. Većina poduzeća želi povećati promet, odnosno, prihode od prodaje. Neka društvena poduzeća imaju poslovne ideje i razvijenije planove za proširenje i rast poslovanja. Imaju dobro razvijene planove za povećanje

kapaciteta i ponudu novih usluga, ali su izuzetno oprezni u pogledu proširenja zbog rizika financiranja i prodaje novih proizvoda i usluga.

- U Republici Hrvatskoj ne postoji jedinstveni organizacijski okvir poslovanja po principu društvenog poduzetništva. Organizacijski okviri poslovanja po principu društvenog poduzetništva su izrazito različiti.
- Priznavanje višestrukih ciljeva i doprinosa društvenog poduzetništva i samo-identificiranje poduzeća kao društvenog poduzeća je prisutna. Ipak, utvrđivanje stvarne pripadnosti poduzeća u društveno poduzetništvo ovisi o prikazivanju društvenih utjecaja, što je u poduzećima koja su sudjelovala u istraživanju neujednačeno. Poduzeća smatraju mjerenje društvenog utjecaja poželjnim, ali neadekvatnim u Republici Hrvatskoj budući da ne postoji zakonski okvir za poslovanje društvenih poduzeća.
- Važnost prihoda od prodaje je istaknuta kod svih poduzeća. Prodaja predstavlja određene probleme nekim poduzećima. Nedostatak znanja u upravljačkim vještinama istaknute su u nekim poduzećima, ponajviše u financijama odnosno, upravljanju financijama i troškovima te podizanje spremnosti za vanjske financije i ulaganja, ali i u prodaji i marketingu te operativnom i strateškom planiranju. Neka poduzeća su se suočila s malim poteškoćama u zapošljavanju direktora.
- Identifikacija poduzeća kao poduzeća koje posluje po principu društvenog poduzetništva te razumijevanje pojma društvenog poduzetništva se razlikuje. Širok je spektar stavova o vrijednosti i važnosti prepoznavanja poduzeća unutar društvenog poduzetništva. Poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju imala su različita stajališta o svom statusu i identitetu, odnosno, primjenjivost pojma društvenog poduzetništva na poduzeće i aktivnosti poduzeća. Mnogima pojam društveno poduzetništvo i društveno poduzeće nije temeljni način na koji sebe promatraju već se često postavljaju u poslovni sektor. Iako se klasificiraju kao društvena poduzeća, smatraju kako je ta definicija nametnuta jer ne postoje beneficije ili prilike koje razlikuju društvena poduzeća i ostala poduzeća. Neka poduzeća vide problem u tome kako društvo doživljava pojam društveno poduzetništvo i društveno poduzeće. Smatraju kako pojam društvenog poduzetništva nije jasan. Neka poduzeća smatraju da su određena društvena poduzeća previše poduzetna, odnosno, previše komercijalno usmjerena. Dok druga poduzeća smatraju da nisu dovoljno poslovna, naglašavajući problem prodaje i širenja poslovanja.

- Većina poduzeća koja posluju po principu društvenog poduzetništva smatrala su da su karakteristike poslovanja poslovnog sektora specifičnije i korisnije za poslovanje društvenih poduzeća nego karakteristike poslovanja neprofitnih organizacija. Neka poduzeća smatraju da ne treba promatrati poslovanje isključivo kroz društvene i socijalne aspekte. Većina poduzeća smatra kako treba biti usmjeren na prodaju i komercijalne aktivnosti, smatraju da ih se treba gledati kao poduzeća, a ne kao neprofitne organizacije. Neka poduzeća bi voljela da ih se ne promatra kao društveno poduzeće već socijalno poduzeće koje zapošljava osobe s invaliditetom.
- Poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju su oblikovala društvene vrijednosti od početka poslovanja. Neka poduzeća rade za dobrobit marginaliziranih skupina društva, ponajviše osoba s invaliditetom dok su druga poduzeća nadahnuta osobnim iskustvom. Koliko se eksplicitno te vrijednosti promiču ili postavljaju u prvi plan, ovisi o okolnostima i sektoru u kojem poduzeća djeluju. Pozitivne promjene u lokalnoj zajednici u kojoj djeluju predstavljaju temeljne vrijednosti većine društvenih poduzeća. Većina društvenih poduzeća želi pokazati kako poduzeće može poslovati drugačije, odnosno, izjednačavaju važnost komercijalnih i društvenih aspekata poslovanja poduzeća. Ne smatraju da su komercijalni principi i društvena misija u sukobu ili se međusobno isključuju, upravo suprotno, smatraju ako ne uspiju poslovati poslovno i komercijalno, narušava im se sposobnost pružanja usluga i ostvarivanje društvene misije. Neka društvena poduzeća koja su i poslovno i društveno uspješna koriste ono što su naučile kao priliku za osposobljavanje novih poduzeća koja žele poslovati po principima društvenog poduzetništva.
- Neka poduzeća ističu kako pojam društvenog poduzeća nije bitan za poslovanje. Bitno im je da posluju drugačije i da posluju uspješno, ne očekujući beneficije za takvo poslovanje. Žele promicati društveno poduzetništvo kao održivi poslovni model poslovanja. Smatraju da društveno usmjerene poslovne prakse mogu postojati i biti uspješne u društveno poduzetničkom poslovnom modelu.

Istraživanje povezanosti između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća (testiranje hipoteze H1)

Za dokazivanje povezanosti između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća primijenjeno je strukturalno modeliranje. Radi temeljitijeg uvida korištene su korelacije i krostabulacije.

Aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzećima u ovom istraživanju su mjerene varijablama ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje te prioritetnim ciljevima poslovanja poduzeća: osiguranje zadovoljstva zaposlenika, briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša i unaprjeđenje lokalne zajednice.

Razina uspješnosti poslovanja poduzeća u istraživanju je mjerena varijablama rast zaposlenih, rast prihoda od prodaje i rast dobiti.

Prema rezultatima strukturalnog modela nije potvrđena pretpostavka o postojanju povezanosti između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća, čime nije potvrđena hipoteza H1.

Dobiveni rezultati dovode do zaključka kako su poduzeća koja primjenjuju aktivnosti društvenog poduzetništva i poduzeća koja nemaju aktivnosti društvenog poduzetništva u svom poslovanju jednako uspješna te se na temelju toga može zaključiti da poduzeće koje posluje po principu društvenog poduzetništva neće biti manje uspješno od tradicionalnih poduzeća.

Iako hipoteza H1 nije potvrđena, utvrđene su signifikantne veze između varijabli modela. Rezultati ukazuju na povezanost ulaganja ostvarene dobiti u poslovanje s prosječnim godišnjim rastom prihoda od prodaje. Na temelju toga može se zaključiti da što je poduzeće uspješnije, to se više dobiti ulaže u daljnje poslovanje.

Potvrđena je veza između prioriteta poslovanja koja ukazuju na postojanje povezanosti aktivnosti društvenog poduzetništva i ulaganja dobiti u daljnje poslovanje. Poduzeća koja pokazuju značajnu brigu o zaposlenicima, brigu o unaprjeđenju i zaštiti okoliša i unaprjeđenju lokalne zajednice ulažu veći dio dobiti u daljnje poslovanje. Navedeno dovodi do zaključka kako je i uspješnost poslovanja povezana s prioritetima poslovanja budući da povećanje dobiti utječe na veće ulaganje dobiti u daljnje poslovanje koje ima postavljene društvene prioritete prije tržišnih prioriteta poslovanja.

Istraživanje povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću (testiranje hipoteze H2)

Za dokazivanje povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću primijenjeno je strukturalno modeliranje. Radi temeljitijeg uvida korištene su korelacije i krostabulacije.

Participativno upravljanje u poduzeću u istraživanju je mjereno kroz uključenost zaposlenika u donošenje odluka u poduzeću, od autokratskog načina upravljanja do demokratskog i participativnog načina upravljanja.

Aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzećima u ovom istraživanju su mjerene varijablama ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje te prioritetnim ciljevima poslovanja poduzeća: osiguranje zadovoljstva zaposlenika, briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša i unaprjeđenje lokalne zajednice.

Prema rezultatima strukturalnog modela potvrđena je pretpostavka o postojanju povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću, čime je potvrđena hipoteza H2.

Dobiveni rezultati dovode do zaključka važnosti povezanosti participativnog upravljanja i društvenog poduzetništva. Poduzeća koja imaju aktivnosti društvenog poduzetništva imaju i izraženo demokratsko i participativno upravljanje.

Uz potvrdu postavljene hipoteze, utvrđene su i signifikantne veze između varijabli modela. Poduzeća koja primjenjuju demokratski i participativni način upravljanja više ulažu dobiti u daljnje poslovanje te su više usmjerena na ostvarivanje ciljeva poslovanja koji se očituju kroz osiguranje zadovoljstva zaposlenika, brige o unaprjeđenju i zaštiti okoliša i unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice.

Potvrđena je veza između prioriteta poslovanja koja ukazuju na postojanje aktivnosti društvenog poduzetništva i participativnog upravljanja u poduzeću. Poduzeća koja pokazuju značajnu brigu o zaposlenicima, brigu o unaprjeđenju i zaštiti okoliša i unaprjeđenju lokalne zajednice primjenjuju demokratski i participativni način upravljanja u poduzeću. Navedeno dovodi do zaključka kako su participativno upravljanje i društveno poduzetništvo povezani te jedno treba uključivati i drugo.

Istraživanje povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća (testiranje hipoteze H3)

Za dokazivanje povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća primijenjeno je strukturalno modeliranje. Radi temeljitijeg uvida korištene su korelacije i krostabulacije.

Participativno upravljanje u poduzeću u istraživanju je mjereno kroz uključenost zaposlenika u donošenje odluka u poduzeću, od autokratskog načina upravljanja do demokratskog i participativnog načina upravljanja.

Razina uspješnosti poslovanja poduzeća u istraživanju je mjerena varijablama rast zaposlenih, rast prihoda od prodaje i rast dobiti.

Prema rezultatima strukturalnog modela potvrđena je pretpostavka o postojanju povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća, ali suprotno očekivanju utvrđena je negativna povezanost čime je djelomično potvrđena hipoteza H3.

Utvrđene su i signifikantne veze između varijabli modela. Poduzeća koja primjenjuju demokratski i participativni način upravljanja imaju manje pokazatelje rasta koji se očituju kroz rast broja zaposlenih, rast prihoda od prodaje i rast dobiti.

Negativna povezanost može upućivati na nedovoljna znanja u području participativnog upravljanja. Dobiveni rezultati dovode do zaključka važnosti obrazovanja menadžmenta u području participativnog upravljanja i primjene participativnog upravljanja u poduzeću budući su mnogi istraživači potvrdili pozitivnu povezanost participativnog upravljanja i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Zaključno se može utvrditi kako su rezultati empirijskog istraživanja dali odgovore na postavljene ciljeve empirijskog istraživanja.

IV. ZAKLJUČAK

1. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE

Rast i razvoj društvenog poduzetništva bitni su za razvoj ekonomije. Ciljevi i načini djelovanja poduzeća prema načelima društvenog poduzetništva izvrsno se uklapaju u globalne ciljeve održivog razvoja, pod uvjetom da su dugoročna održiva. Istraživanje koje je provedeno u ovom radu osmišljeno je kako bi pružilo potpunije razumijevanje prilika i izazova s kojima se mogu susresti poduzeća koja odluče poslovati po principima društvenog poduzetništva. Rezultati se temelje na opsežnom pregledu i analizi literature te kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju.

1.1. Implikacije istraživanja i primjena rezultata

Društveno poduzetništvo, kao inovativan i kreativan model rješavanja ekonomskih, društvenih i ekoloških pitanja i novi način poslovanja, predstavlja područje preklapanja poduzetničkih praksi iz poslovnog svijeta i vrijednosti usko povezanih s društvenom odgovornošću prema zapošljavanju, socijalnoj uključenosti i održivom razvoju.

U Republici Hrvatskoj, društveno poduzetništvo definira se kao poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice (MRMS, 2015.).

Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine predstavlja smjernice za postupanje u području društvenog poduzetništva, kako za Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike i druge dionike koji se bave poticanjem društvenog poduzetništva na institucionalnoj razini, tako i za poduzeća koja posluju ili žele poslovati po principima društvenog poduzetništva.

U okviru Europskog socijalnog fonda sektor društvenog poduzetništva prepoznat je kao jedan od značajnih čimbenika za jačanje socijalne kohezije, poticanje zapošljavanja i unaprjeđenje socijalnih usluga u zajednici u cilju osiguravanja njihove održivosti.

Svrha je znanstvenog istraživanja istražiti obilježja društvenog poduzetništva i aktivnosti društvenog poduzetništva unutar nositelja poduzetništva u Republici Hrvatskoj te istražiti načine upravljanja te utjecaj participativnog upravljanja na razvoj društvenog poduzetništva.

Konceptualnim i empirijskim istraživanjem testirane su postavljene hipoteze istraživanja te ostvareni postavljeni znanstveni ciljevi istraživanja:

1. Utvrđivanje ključnih značajki poslovanja po društveno poduzetničkim načelima, participativnog upravljanja i uspješnosti poslovanja u poduzećima koja posluju po principu društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.
2. Istraživanje povezanosti između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća (testiranje hipoteze H1).
3. Istraživanje povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću (testiranje hipoteze H2).
4. Istraživanje povezanosti između participativnog upravljanja u poduzeću i razine uspješnosti poslovanja poduzeća (testiranje hipoteze H3).

U nastavku su predstavljene ključne teorijske spoznaje istraživanja i glavni zaključci empirijskog istraživanja.

Aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću, participativno upravljanje u poduzeću i razina uspješnosti poslovanja poduzeća su u središtu predstavljenog konceptualnog modela. Zajedno predstavljaju proces koji uključuje društveno poduzetništvo unutar poduzetništva te time donosi pozitivne rezultate prema ciljevima održivog razvoja. Iako postoji sve više istraživanja koja se bave različitim aspektima društvenog poduzetništva, malo je istraživanja koje se bave održivim poslovanjem društvenog poduzetništva. Pojam društvenog poduzetništva kao procesa prema održivosti znači da se poduzeće može prilagoditi u poslovnom okruženju kako bi razvilo ili poboljšalo ishode društvenog poduzetništva.

Konstrukt aktivnosti društvenog poduzetništva usmjeren je na društveno poduzetništvo na razini poduzeća koji opisuje sklonost poduzeća da provodi društveno poduzetničke aktivnosti te njihovo usmjerenje prema društvenoj odgovornosti. Istraživanje je pokazalo kako usmjerenost na aktivnosti društvenog poduzetništva može biti jednako uspješno kao i poslovanje prema principima tradicionalnog poduzetništva.

Poduzeća koja posluju po principima društvenog poduzetništva mogu imati različite vrste društvenih misija. Poduzeća sa sveobuhvatnom društvenom misijom usredotočila bi se na sva područja društvenog poduzetništva, uključujući ekonomsku održivost i pozitivan doprinos okolišu i društvu u cjelini.

Mjerenje uspješnosti rezultata poslovanja poduzeća i aktivnosti društvenog poduzetništva istovremeno je važno i izazovno, jer je društvene ishode često teško kvantificirati.

Definicija održivog razvoja povezuje društvenu, ekonomsku i ekološku dimenziju te je mjerenje rezultata uspješnosti društvenog poduzetništva u skladu s ova tri stupa održivosti. Veza između društvenog poduzetništva i održivosti oduvijek postoji. Većina društvenih poduzeća doprinose ne samo društvenim ciljevima, već imaju pozitivne učinke na gospodarstvo kroz pozitivno poslovanje i povećanje zapošljivosti.

Iako nije dokazana povezanost između konstrukta aktivnosti društvenog poduzetništva i konstrukta uspješnosti poslovanja u poduzeću, može se zaključiti da su jednako uspješna poduzeća koja posluju po principima društvenog poduzetništva i poduzeća koja nemaju aktivnosti društvenog poduzetništva. Odnosno, može se zaključiti kako je društveno poduzetništvo dugoročno održivo. Predloženi model uključuje tri glavna procesa društvenog poduzetništva koji poduzećima mogu pomoći ostvariti financijsku uspješnost. Poduzeća koja teže transformirati svoje poslovanje prema načelima društvenog poduzetništva trebaju razviti orijentaciju prema društvenom poduzetništvu, sudjelujući u iterativnim procesima prepoznavanja društvenih problema i razvijanju inovativnih rješenja prepoznatih problema kroz osiguranje zadovoljstva zaposlenika, brigu o unaprjeđenju i zaštiti okoliša te unaprjeđenju razvoja lokalne zajednice. Društveno poduzetništvo je kontinuirani proces.

Svrha istraživanja bila je ispitati kako se participativno upravljanje manifestira u poduzećima. Na temelju konceptualnog modela i primijenjene metodologije, istraživanje je potvrdilo postojanje povezanosti između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i participativnog upravljanja u poduzeću.

Prepoznato je da društveni poduzetnici trebaju razviti svoje sposobnosti u participativnom upravljanju kako bi postigli maksimiziranje rezultata proizašlih iz dostupnih resursa te kako bi dugoročno postigli financijsku uspješnost.

Rad je predstavio, kao jedan od svojih ciljeva, skup prijedloga koji objašnjavaju kako društveno poduzetništvo djeluje uz osiguranje financijske održivosti poslovanja i demokratske modele upravljanja.

Provedeno istraživanje rezultiralo je sljedećim implikacijama:

- Društveno poduzetništvo zahtijeva usklađenu ravnotežu između ekonomske vrijednosti i društvene vrijednosti. Istraživanje je pokazalo kako se uravnoteženošću ovih dvaju suprotstavljenih ciljeva mogu ispuniti višedimenzionalni ciljevi društvenog poduzetništva i ciljevi poduzeća koja posluju prema principima društvenog poduzetništva.

- Društveno poduzetništvo zahtijeva proaktivnost i inovativnost u razvoju rješenja i za društvene probleme i za povećanje prihoda, odnosno, održavanje dugoročne održivosti. Iako je u društvenom poduzetništvu bitno stvaranje društvenih učinaka, društveno poduzetništvo uključuje proaktivnost i inovativnost u poslovnim aktivnostima. Bitno je usredotočiti posebnu pažnju na uspostavljanje ravnoteže između društvenih i komercijalnih ciljeva u društvenom poduzetništvu.

- Istraživanje pokazuje izvedivost primjene konstrukta uspješnosti poslovanja u kontekstu društvenog poduzetništva.

- Istraživanje doprinosi daljnjem razvoju literature o društvenom poduzetništvu usredotočujući se na područje poduzetništva.

- Negativna povezanost između participativnog upravljanja i uspješnosti poslovanja poduzeća ukazuje na potrebu daljnjeg razvoja konstrukta kako bi se utvrdila valjanost i pouzdanost dobivenih rezultata.

- Rezultati istraživanja predstavljaju implikacije za Vladu i javna tijela, poduzeća koja žele transformirati poslovanje prema principima društvenog poduzetništva, zaposlenike i ostale dionike poduzeća. Rezultati ukazuju na važnost ostvarivanja društvenih ciljeva poslovanja koji nisu vezani uz maksimiziranje dobiti, što Vladi i javnim tijelima pokazuje važnost društvenog poduzetništva u ulozi rješavanja društvenih problema. Stoga se financiranje poduzeća koja posluju po principima društvenog poduzetništva može smatrati održivim, dugoročnim ulaganjem koje može pozitivno utjecati na gospodarski rast, zaposlenost, radnu integraciju ranjivih skupina društva te dugoročno može utjecati na smanjenje siromaštva i socijalne isključenosti.

- Poduzeća koja žele transformirati svoje poslovanje prema principima društvenog poduzetništva mogu steći dodatna znanja o društvenom poduzetništvu. Veza između participativnog upravljanja i društvenog poduzetništva je potvrđena, te stoga treba

pružiti učinkovitije znanje o učinkovitim modelima upravljanja u poduzeću. Pružanje stručne pomoći u društvenom poduzetništvu u kontekstu participativnog upravljanja posebno može pomoći transformiranim poduzećima razviti nova područja znanja.

- Rezultati istraživanja mogu imati implikacije na ostale dionike poduzeća, poput zaposlenika i poslovnih partnera. Prema rezultatima istraživanja, poduzeće koje ima postavljeno osiguranje zadovoljstva zaposlenika i ostalih društvenih ciljeva kao prioritetne ciljeve poslovanja, može se smatrati stabilnim i uspješnim za sadašnje i buduće potencijalne zaposlenike. Također, ako poslovni partneri imaju iste prioritete, poduzeće se može smatrati stabilnim i uspješnim za sadašnje i buduće potencijalne poslovne partnere. Te činjenice mogu utjecati na odluke donesene od strane zaposlenika i/ili poslovnih partnera, pogotovo ako zaposlenici ili poslovni partneri također daju visoki prioritet društvenim vrijednostima. Važna je činjenica koja potvrđuje da poduzeće koje primjenjuje aktivnosti društvenog poduzetništva može biti jednako uspješno kao i poduzeće koje ne primjenjuje aktivnosti društvenog poduzetništva.

- Ovo istraživanje doprinosi istraživanju društvenog poduzetništva u kojem se dimenzije participativnog upravljanja i dimenzije uspješnosti poslovanja očituju u poduzećima koja su istovremeno orijentirana na poslovnu i društvenu misiju.

- Istraživanje u ovom radu je usredotočeno na kontekst društvenog poduzetništva u privatnom sektoru. Sektor društvenih poduzeća ima značajniju ulogu u razvijenim gospodarstvima i gospodarstvima u razvoju ostvarujući potrebe društva te povećanje broja društvenih poduzeća u privatnom sektoru može pozitivno utjecati na razvoj gospodarstva i društva.

1.2. Ograničenja istraživanja

Ograničenja istraživanja mogu se promatrati u teorijskom i empirijskom dijelu istraživanja.

U teorijskom dijelu istraživanja ograničenost istraživanja ogleda se u velikoj različitosti definicije društvenog poduzetništva, odnosno, okviru poslovanja u kojem djeluje društveno poduzetništvo koje može biti preširoko postavljeno. Područje istraživanja društvenog poduzetništva vrlo je raznoliko te je teško stvoriti jedinstveni teorijski okvir za istraživanje društvenog poduzetništva. Dok neki istraživači više vežu neprofitne organizacije uz društveno

poduzetništvo, drugi ističu održivost poslovanja društvenog poduzetništva samo u okvirima poduzetništva. Većina dosadašnjih znanstvenih istraživanja temelji se na praksi zemalja Europske unije i SAD-a, koje se po ekonomiji i poduzetništvu razlikuju u odnosu na Republiku Hrvatsku. Navedeno je utjecalo na izbor teorijskog dijela istraživanja na temelju kojeg je stvoren koncept istraživanja. S obzirom na opširnost i raznolikost objekata istraživanja, za istraživanje su izabrane samo varijable za koje se procijenilo da mogu najbolje formirati konceptualni model istraživanja. Navedeno ograničenje djelomično je umanjeno provedbom kvalitativnog istraživanja koje je imalo za cilj bolju razradu konceptualnog modela istraživanja za primjenu u Republici Hrvatskoj.

U empirijskom dijelu istraživanja osnovna ograničenja odnose se na veličinu i heterogenost uzorka. Prepoznata ograničenja ne razlikuju se značajno od ograničenja u sličnim istraživanjima. Kvantitativno istraživanje obuhvatilo je uzorak od 24.735 poduzeća, dok je za istraživanje prikupljeno 514 upitnika, što iznosi 2% uzorka. Iako prikupljeni broj odgovora sudionika istraživanja predstavlja signifikantni uzorak za provedbu planiranih statističkih metoda, neki istraživači smatraju relevantnijim veći postotak u odnosu na ukupan uzorak.

Sljedeće ograničenje empirijskog istraživanja je što su istraživački uzorak činila samo ona poduzeća koja su bila spremna sudjelovati u istraživanju i koja preferiraju on-line istraživanja. Budući da je u uvodnom dijelu upitnika istaknuta važnost znanstvenog istraživanja o društvenom poduzetništvu te korisnost istraživanja postojećim i budućim poduzetnicima, navedeno je moglo utjecati na rezultate na način da su poduzeća koja su društveno i socijalno osjetljivija spremnija na suradnju i davanje informacija o upravljanju i poslovanju poduzeća.

Opseg istraživanja mogao bi biti kulturološki ograničen na područje Republike Hrvatske, te se rezultati istraživanja možda ne mogu primijeniti u drugom kulturnom kontekstu. Navedeno ograničenje može biti i prednost s obzirom na sve veću važnost društvenog poduzetništva na europskoj i svjetskoj razini, te rezultati istraživanja mogu dodatno proširiti razumijevanje teme društvenog poduzetništva.

1.3. Doprinos istraživanja

Osnovni znanstveni doprinos doktorske disertacije jest konceptualizacija modela utjecaja participativnog upravljanja na razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva, pri čemu se u generiranom konceptualnom modelu izdvajaju sljedeći elementi doprinosa koji nisu sadržani u dosadašnjim istraživanjima:

- objedinjavanje aktivnosti društvenog poduzetništva koji se pojavljuju u poduzećima u Republici Hrvatskoj,
- uključivanje svih poduzeća u istraživanje društvenog poduzetništva,
- uvažavanje participativnog upravljanja kao bitnog činitelja društvenog poduzetništva te analiziranju utjecaja na razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva.

Društveno poduzetništvo je u Republici Hrvatskoj u početnoj fazi razvoja te je svako znanstveno istraživanje u ovom području relevantno za njegov razvoj. Može se konstatirati kako nema zemlje u Europi u kojoj je razvijen sektor društvene ekonomije i društvenog poduzetništva, a da nije razvijen i znanstveno-istraživački pristup temi. Broj znanstvenih istraživanja na temu društvenog poduzetništva postepeno se povećava u Republici Hrvatskoj unatoč neadekvatnom razvoju društvenog poduzetništva koji treba biti proveden od strane politike razvoja poduzetništva i socijalnog uključivanja. Svi znanstveni radovi iz područja društvenog poduzetništva mogu utjecati na vladajuće strukture u pogledu razvoja i promocije društvenog poduzetništva budući da postoje empirijski dokazi prema kojima društveno poduzetništvo može biti generator društvenih promjena, posebno u zemljama u razvoju. Također i na razini Europske Unije kao dio Strazburške deklaracije, gdje se kao jedan od zaključaka konferencije društvenih poduzetnika i najvažnijih dionika sektora ističe potreba za pripremom i provedbom znanstvenih istraživanja u području društvenog poduzetništva radi boljeg razumijevanja i promocije društvenog poduzetništva.

Participativno upravljanje kao bitan element društvenog poduzetništva značajno je za istraživanje budući da uključuje različite dionike, odnosno, kompletno poslovno okruženje, čime se osim društvenog poduzetništva promiču i demokratski i uspješni stilovi vođenja u poduzetništvu općenito. Navedeno je bitno za društvena poduzeća, ministarstva i druga državna tijela koja provode politike razvoja poduzetništva, poticanja zapošljavanja, socijalne politike i politike usmjerene na društveni razvoj u Republici Hrvatskoj te za znanstvenike iz područja društvenog poduzetništva.

Značaj istraživanja ogleda se i u tome što je ovo prvo takvo istraživanje koje istražuje značaj participativnog upravljanja. Očekivani doprinos ogleda se ne samo u sferi društvenog poduzetništva, već i u sferi razvoja gospodarstva, poduzetništva, zapošljavanja, socijalne politike i ostalih područja.

Rezultati dobiveni istraživanjem poslužit će mnogih državnim tijelima koji uključuju društveno poduzetništvo kao faktor razvoja socijalne ekonomije. Rezultati istraživanja mogu

poslužiti za izradu nove Strategije razvoja društvenog poduzetništva te stvaranja zakonske regulative u području društvenog poduzetništva koje će zasigurno utjecati na razvoj društvenog poduzetništva i povećanje broja društvenih poduzeća i realizacije postavljenih ciljeva Strategije razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje od 2015. do 2020.

Važnost društvenog poduzetništva prepoznaju mnoge države te su aktivne u zanimanju za društveno poduzetništvo. Društveno je poduzetništvo koncept koji je posljednjih godina sve prisutniji u istraživačkim radovima i nacionalnim politikama i zakonima. Društveno poduzetništvo predstavlja važan segment razvoja budući da sugerira kako poduzetništvo može biti usmjereno na korist društvu, a ne samo na maksimiziranje individualnog profita.

Međutim, društveno poduzetništvo i njegova uloga unutar ekonomskog sustava i dalje ostaje podcijenjena, uključujući i način na koji društveno poduzetništvo može utjecati na komercijalno poduzetništvo te koliko rastuće društveno poduzetništvo može biti korisno za komercijalno poduzetništvo.

Istraživanje doprinosi postojećoj literaturi o društvenom poduzetništvu te potiče buduća empirijska istraživanja koja se mogu nadovezati na iznesene zaključke i rezultate istraživanja.

Rad također nudi zanimljive preglede postojećim profitnim poduzećima koji mogu utjecati na preispitivanje poslovnih modela koje koriste i potaknuti menadžere da razmišljaju izvan čistog stvaranja ekonomske vrijednosti, posebno u ruralnim područjima gdje često postoji mnoštvo društvenih problema i nedostatak potpornih struktura za njihovo rješavanje te poduzetništvo može biti pokretač promjena u lokalnoj zajednici.

Kvalitativno istraživanje utvrdilo je kako neka poduzeća koja posluju po principu društvenog poduzetništva nisu dovoljno educirana u području društvenog poduzetništva te ne poznaju sva obilježja društvenih poduzeća i mogućnosti poslovanja po principima društvenog poduzetništva. Korisnost klasificiranja kao društvenog poduzeća vide kao najveći problem. To što se poduzeće definira kao društveno poduzeće ne donosi nikakve beneficije ni koristi. Stoga je potrebno široj javnosti objasniti pojam društvenog poduzetništva i društvenog poduzeća na pozitivan način. Većina poduzeća koja su sudjelovala u kvalitativnom istraživanju smatra kako je potrebna veća jasnoća pojma društvenog poduzetništva i društvenog poduzeća. Promocija društvenog poduzetništva mogla bi biti konstruktivna budući da šira javnost uglavnom nije svjesna što je društveno poduzetništvo budući da dosad upotreba pojma društveno poduzeće ima malo utjecaja na javnost, investitore i donatore.

Važno je uzeti u obzir kako se društvena poduzeća definiraju te navedeno iskoristiti kao potencijalnu vrijednost šireg promicanja pojma društvenog poduzetništva kako bi se postiglo šire razumijevanje s javnošću te kako poslovanje prema principima društvenog poduzetništva može pomoći u ispunjavanju društveno odgovornog poslovanja poduzeća i doprinosu globalnim ciljevima održivog razvoja.

Neka poduzeća koja su prepoznata kao poduzeća koja posluju prema principima društvenog poduzetništva ne identificiraju se kao društvena poduzeća, dok se neka poduzeća koja se ne uklapaju u definiciju opisuju kao društveno poduzeće.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da poslovni model društvenog poduzetništva može biti jednako uspješan kao model tradicionalnog poduzetništva, što otvara mogućnosti za razvoj društvenog poduzetništva, pogotovo prema mlađoj generaciji koja će u budućnosti osnivati poduzeća te im rezultati istraživanja mogu pružiti motivaciju za usmjerenost poduzeća prema principima društvenog poduzetništva od početka poslovanja.

Na temelju teorijskog i empirijskog istraživanja u ovom radu, osnovne smjernice za razvoj i promociju poslovanja prema principima društvenog poduzetništva za Vladu i javna tijela koja formiraju zakonske okvire za razvoj društvenog poduzetništva mogu se predstaviti kroz pet osnovnih smjernica:

- Potrebno je definirati jedinstveni pravni okvir za poslovanje prema principima društvenog poduzetništva. Istraživanjem u ovom radu je utvrđena osnovna poteškoća u izjednačavanju uvjeta za djelovanje poduzeća koja posluju prema principima društvenog poduzetništva, a to je nedostatak predloženog pravnog okvira u kojem trenutno djeluje društveno poduzetništvo.
- Potrebno je usmjeriti ciljeve razvoja i promocije društvenog poduzetništva na educiranje šire javnosti i poslovne zajednice o prirodi i vrijednostima društvenog poduzetništva.
- Potrebno je usmjeriti napore i u pozitivno mišljenje kupaca prema poduzećima koja posluju prema principima društvenog poduzetništva. Prepoznavanje poslovanja prema principima društvenog poduzetništva kao dobrog poslovnog standarda utječe na ponašanje kupaca kod donošenja odluka o kupnji. Trenutno definiranje društvenog poduzetništva nedovoljno je u njihovom prepoznavanju bez dodatne promocije i obrazovanja o društvenom poduzetništvu u Republici Hrvatskoj.

- Potrebno je jasno definirati društveno poduzetništvo i poduzeće koje posluje prema principima društvenog poduzetništva. Ne postoji jedinstvena i jasna definicija društvenog poduzetništva i društvenog poduzeća. Ako ne postoje jasne linije razgraničenja poduzeća, tada i poduzeća i organizacije koja ne posluju po principima društvenog poduzetništva mogu koristiti prednosti i povlastice za društvena poduzeća. Trenutna definicija društvenog poduzeća nije postavljena u okvirima koji bi točno odredili je li neko poduzeće društveno ili nije, što utječe na vjerodostojnost u određivanju društvenih poduzeća u Republici Hrvatskoj.
- Potrebno je usmjeriti napore na povećanje broja uspješnih poduzeća koja žele transformirati poslovanje prema principima društvenog poduzetništva. Bitna pitanja u razvoju društvenog poduzetništva stvaranje je modela privlačenja poduzeća izvan trenutnih okvira društvenog poduzetništva, kako bi se poboljšala ponuda sektora društvenog poduzetništva prema potencijalnim dobavljačima, partnerima, korisnicima i kupcima.

1.4. Preporuke i smjernice za buduća istraživanja

Unatoč brojnim znanstvenim i stručnim radovima u području društvenog poduzetništva u Europskoj uniji i svijetu i dalje postoji velika različitost u teorijskim i empirijskim konceptima istraživanja. Zaključak istraživanja pokazuje potrebu za dodatnim istraživanjem aktivnosti društvenog poduzetništva i transformaciji poslovanja tradicionalnih poduzeća u poduzeća koja posluju po principima društvenog poduzetništva.

Tema društvenog poduzetništva predstavlja perspektivno područje za intenzivna istraživanja. Glavno buduće pitanje je razvoj i validacija mjerne skale za aktivnosti društvenog poduzetništva i participativno upravljanje u poduzeću. Posebno bi bilo korisno provesti usporedne studije s usklađenim uzorcima društvenih i komercijalnih poduzeća, koje bi opisale promjene u konstruktima istraživanja. Konstrukt aktivnosti društvenog poduzetništva moguće je proširiti i uzeti u obzir dodatne čimbenike u načinu poslovanja, nastojeći postići dvostruke rezultate koji se očituju u društvenoj odgovornosti i dugoročnoj održivosti. Konstrukt participativnog upravljanja moguće je proširiti. Pitanje poslovanja i upravljanja često je složenije u području društvenog poduzetništva, za razliku od privatnog sektora ili neprofitnih organizacija, zbog potrebe za upravljanjem na više razina i zbog veće raznolikosti dostupnih pravnih oblika u društvenom poduzetništvu koji zahtijevaju različite načine upravljanja.

Prepoznata ograničenja istraživanja mogu se promatrati kao smjernice za buduća istraživanja.

Unutar kvantitativnog istraživanja, s obzirom na korisnost istraživanja i postojećim i budućim poduzetnicima, poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju upisivala su kontakt podatke po završetku popunjavanja istraživačkog upitnika. Na uzorku poduzeća koja su ostavila kontakt podatke mogu se provesti dubinska kvalitativna istraživanja.

Daljnja istraživanja koja će istraživati sposobnost poduzeća koja posluju po principima društvenog poduzetništva da prilagodi društvenu misiju dinamici u operativnom okruženju svakako bi pomogla postojećim i budućim poduzećima da postanu učinkovitija i održivija.

Utvrđeno je da su participativno upravljanje i ljudski kapital jedan od unutarnjih čimbenika koji su važni za društveno poduzetništvo. Potrebna su daljnja istraživanja kako bi se istražila pitanja utjecaja ostalih dionika na poslovanje poduzeća. Uz financijsku uspješnost poslovanja poduzeća, također je potrebno razvijati alate za mjerenje društvenog povrata ulaganja i društveni utjecaj poduzeća na lokalnu zajednicu.

LITERATURA

1. Abu-Saifan, S. (2012.). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. Technology Innovation Management Review. 2012. pp. 22-27.
2. Agostini, L., Nosella, A., Filippini, R. (2017.). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context, Journal of Intellectual Capital, Vol. 18 No. 2, pp. 400-418.
3. Allen, F., Gale, D. (2001.). Comparative Financial Systems: A Survey, Center for Financial Institutions Working Papers 01-15, Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania.
4. Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robinson, F., Stone, I. (2011.). Business support for social enterprises: findings from a longitudinal study Policy Research Group, University of Durham, Department for Business Innovation & Skills, UK.
5. Alvord, S.H., Brown, L. D., Letts, C.W. (2004.). Social entrepreneurship and Societal transformation. Journal of Applied Behavioral Science, 40(3), pp. 260-282.
6. Anastasiadis, M, Gspurning, W., Lang, R. (2018.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Austria, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
7. Antoncic, B., Hisrich, D. (2001.). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation, Journal of Business Venturing, 2001, vol. 16, issue 5, pp. 495-527.
8. Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., Kulbashian, S. (2013.). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one), Industrial And Commercial Training, Vol. 45 No. 4 2013., pp. 222-229, Emerald Group Publishing Limited, DOI 10.1108/00197851311323510.
9. Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., Kulbashian, S. (2013.). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part two), Industrial And Commercial Training, Vol. 45 No. 6 2013., pp. 352-358, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858 DOI 10.1108/ICT-09-2012-0048.
10. Armenakis, A.A., Harris, S.G. (2002.). Crafting a change message to create transformational readiness, Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2, pp. 169-183. https://doi.org/10.1108/09534810210423080.

11. Ashraf, M., Razzaque, M.A., Liaw, S., Ray, P.K., Hasan, R. (2019.). Social business as an entrepreneurship model in emerging economy, Systematic review and case study, Management Decision Vol. 57 No. 5, 2019., pp. 1145-1161.
12. Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K.P. (2016.). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks, Future Business Journal, Volume 2, Issue 1, 2016., pp. 54-64, https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002.
13. Austin, J.E., Leonard, H.B., Reficco, E., Wei-Skiller, J. (2006.). Social entrepreneurship: it's for corporations too, Social entrepreneurship: New models of sustainable social change, Oxford University Press, pp. 169-180.
14. Austin, J.E., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006.). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?, Entrepreneurship theory and practice, SAGE Publications, Svezak 30, Izdanje 1, 2006/1, pp. 1-22.
15. Austin, J.E., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2012.). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?, Revista de Administração, Volume 47, Issue 3, 2012., pp. 370-384.
16. Bacchiega A., Borzaga C. (2003.). The Economics of the Third Sector. In: Anheier H.K., Ben-Ner A. (eds) The Study of the Nonprofit Enterprise. Nonprofit and Civil Society Studies (An International Multidisciplinary Series). Springer, Boston.
17. Bedoui, H.E. (2015.). Multidimensional metrics for measuring social and sustainable finance performance, ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives, Special Issue of Social and Sustainable Finance, Vol.4 Issue 4, October 2015, pp. 109-128.
18. Benn, S., Teo, S.T.T., Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment, Personnel Review, Vol. 44 Iss 4 pp. 492 – 510.
19. Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M. (1999.). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance, 1999., pp. 488-506, Academy of Management, Stable URL: http://www.jstor.org/stable/256972.
20. Beugre, C. (2017.). Social entrepeneurship – Managing the Creation of Social Value, Routledge, New York i London.

21. Black, J.S., Gregersen, H.B. (1997.). Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. Human Relations 50, 1997., pp. 859–878, https://doi.org/10.1023/A:1016968625470.
22. Bonazzi, L., Islam, S.M.N. (2007.). Agency theory and corporate governance: A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO, Journal of Modelling in Management, Vol. 2 No. 1, pp. 7-23. https://doi.org/10.1108/17465660710733022.
23. Bondarouk, T., Ruël, H., Heijden, B. (2009.). e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective, pp. 578-590.
24. Bornstein, D (2004.). How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas, Oxford University Press, New York.
25. Borzaga, C., Depedri, S. (2013.). When social enterprises do it better: Efficiency and efficacy of work integration in Italian social cooperatives, Social Enterprise: Accountability and Evaluation around the World 1st Edition, Routledge, London i New York, pp. 85-101.
26. Borzaga, C. (2020.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report Italy, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
27. Borzaga, C., Depedri, S. (2014.). When social enterprises do it better, Efficiency and efficacy of work integration in Italian social cooperatives, Social enterprise : accountability and evaluation around the world, London ; New York : Routledge, pp. 85-101.
28. Borzaga, C., Sforzi, J. (2014.). Social capital, cooperatives and social enterprises, Social capital and economics : social values, power and social identity, London ; New York : Routledge, 2014., pp. 193-214.
29. Boschee, J., McClurg, J. (2003.). Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions.
30. Bosma, N. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report The Netherlands, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
31. Bridge, S., Murtagh, B., O'Neill, K. (2014.). Understanding the social economy and the third sector, 2nd edition, Palgrave MacMillan, London i New York.
32. Buchanan, J., Chai, D.H., Deakin, S. (2013.). Agency Theory In Practice: A Qualitative Study of hedge Fund Activism in Japan, Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 448.

33. Buhač, Lj. (2017.). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta, Acta Iadertina, 14/1, pp. 61-80.
34. Bull, M. (2008.). Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 14 No. 5, pp. 268-275.
35. Campbell, C., Sacchetti, S. (2014.). Social enterprise networks and social capital, A case study in Scotland/UK, Social capital and economics: social values, power and social identity, London ; New York : Routledge, 2014., pp. 215-235.
36. Campbell, S. (1998.). Social entrepreneurship: how to develop new social-purpose business ventures, Health Care Strategic Management, Vol. 16 No. 5, pp. 17-18.
37. Caruana, V., Nogales, R. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report Malta, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
38. Cato, M.S., Arthur, L., Keenoy, T., Smith, R. (2008.). Entrepreneurial energy: Associative entrepreneurship in the renewable energy sector in Wales, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 14 No. 5, 2008, pp. 313-329, Emerald Group Publishing Limited.
39. Chell, E. (2007.). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process, International Small Business Journal, Vol. 25, pp. 5-26.
40. Cho, A.H. (2006.). Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal, publikacija Social Entrepreneurship, urednici Mair, J., Robinson J. i Hockerts, K., Palgrave Macmillan, Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne, pp. 34-56.
41. Chrisman, J.J. (2019.). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance, Entrepreneurship Theory and Practice, 2019, Vol. 43(6), pp. 1051–1066, DOI: 10.1177/1042258719838472.
42. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W., Barnett, T. (2012.). Family Involvement, Family Influence, and Family–Centered Non–Economic Goals in Small Firms, Entrepreneurship Theory and Practice Volume: 36 Issue: 2, pp. 267-293.
43. Chrisman, J.J., Chua, J.H., Steier, L.P., Wright, M., McKee, D.N. (2012.). An agency theoretic analysis of value creation through management buy-outs of family firms, Journal of Family Business Strategy, Volume 3, Issue 4, 2012, pp. 197-206.
44. Ciepielewska-Kowalik, A. (2020.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report Poland, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.

45. Clark, M.A., Keyton, J., Dawson, A.E. (2013.). Do Good, Make Good: The Business Support Landscape of Social Entrepreneurship, Social entrepreneurship as a Catalyst for Social Change, Information Age Publishing Inc, pp. 15-37.
46. Clarke, T. (2004.). The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age, Theories of Corporate Governance, The philosophical foundations of corporate governance, Routledge, London i New York, pp. 189-202.
47. Clarkson, M.B.E. (1995.). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 92-117, Academy of Management, URL: http://www.jstor.org/stable/258888.
48. Clifford, A., Dixon, S.E.A. (2006.). Green-Works: A Model for Combining Social and Ecological Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, pp 214-234.
49. Cook, B., Dodds, C., Mitchell, W. (2001.). Social entrepreneurship: False premises and dangerous forebodings. Centre of Full Employment and Equity, University of Newcastle, Working Paper No. 01-24.
50. Coombes, M., Morris, M., Allen, J., Webb, J. (2011.). Behavioural orientation of non-profit boards as a factor in entrepreneurial performance: Does governance matter? Journal of Management Studies, 48 (4), pp. 829–856. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00956.x.
51. Cornwall, J. (1998.). The entrepreneur as building block for community. Journal of Developmental Entrepreneurship, 3(2): pp. 141–148.
52. Cvejic, S. (2018.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Serbia, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
53. D'Espallier, B., Goedecke, J., Hudon, M., Mersland, R. (2017.). From NGOs to Banks: Does Institutional Transformation Alter the Business Model of Microfinance Institutions?, World Development, Volume 89, pp. 19-33.
54. Dacin, M. T., Dacin, P. A., Tracey, P. (2011.). Social entrepreneurship: A critique and future directions. Organization Science, 22: pp. 1203–1213.
55. Davies, I.A., Chambers, L. (2018.). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship, Journal of Cleaner Production, Volume 177, pp. 378-386.
56. Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (2004.). Toward a Stewardship Theory of Management, Theories of Corporate Governance, The philosophical foundations of corporate governance, Routledge, London i New York, pp. 118-134.

57. Davister, C., Defourny, J., Gregoire, O. (2004.). WISE in the European Union: An overview of existing models, EMES, Working Papers, No. 04. Belgija: Liege.
58. Dees, J. G. (1998.). Enterprising nonprofits, Harvard Business Review, Vol. 76, pp. 55–67.
59. Dees, J. G. (2001.). The meanings of "social entrepreneurship, Working paper, Stanford University, California.
60. Defourny J., Nyssens M. (2008.). Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments, Social Enterprise Journal, vol.4, no 3, pp. 202-228.
61. Defourny J., Nyssens, M. (2014.). The EMES approach of social enterprise in a comparativ perspective, Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective, Routledge, London i New York, pp. 42-65.
62. Defourny, J., Nyssens, M. (2010.). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. Journal of Social Entrepreneurship 1 (1): pp. 32–53.
63. Defourny, J., Nyssens, M. (2012.). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. Working Paper 12/03, EMES European Research Network.
64. Di Domenico, M., Tracey, P., Haugh, H. (2009.). The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate–Social Enterprise Collaboration, Organization Studies, 30(08): pp. 887–907, dostupno na https://oss.sagepub.com/.
65. Díaz, M., Marcuello, C., Nogales, R. (2020.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Spain, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
66. Donaldson, L. (1990.). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory, Academy of Management, Academy of Managament Review, Vol. 15, No. 3, pp. 369-381.
67. Donaldson, L., Davis, J. H. (1991.). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, Australian Journal of Management, 1991, volume 16, pp. 49-64.
68. Drucker, P. (1990.). Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices, HarperCollins, New York, NY.
69. Drucker. F. P. (1992.). Inovacije i poduzetništvo, Globus, Zagreb.
70. Estrin S., Mickiewicz T., Stephan U. (2013.). Entrepreneurship, social capital, and institutions: social and commercial entrepreneurship across nations. Enterp. Theory Pract., 37 (2013), pp. 479-504.

71. Estrin, S., Korosteleva, J., Mickiewicz, T. (2013.). Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations?, Journal of Business Venturing, Volume 28, Issue 4, July 2013, pp. 564-580.
72. Estrin, S., Mickiewicz, T.M., Stephan, U. (2016.). Human Capital in Social and Commercial Entrepreneurship. Dostupno na https://ssrn.com/abstract=2862960.
73. EU (2014.). Strasburška deklaracija. Dostupno na https://www.eesc.europa.eu /en/documents/appendix-x-strasbourg-declaration.
74. EU (2015.). A map of social enterprises and their eco-systems in. Europe (Karta društvenih poduzeća i eko sustava u Europi. Dostupno na ec.europa.eu.
75. European Commission (2011.). Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation, EC, COM(2011)682. Dostupno na http://ec.europa.eu/internal_market /social_business/docs/COM2011_682_en.pdf.
76. Fassin, Y. (2009.). The Stakeholder Model Refined, Journal of Business Ethics, Volume 84, Issue 1, pp 113–135.
77. Ferreira, S. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Portugal, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
78. Fraňková, E. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Czech Republic, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
79. Fransen, L. W., Kolk, A. (2007.). Global rule-setting for business: A critical analysis of multi-stakeholder standards. Organization, 14(5), pp. 667-684. DOI: 10.1177/1350508407080305.
80. Freeman, R., Harrison, J., Zyglidopoulos, S. (2018.). Stakeholder Theory: Concepts and Strategies (Elements in Organization Theory). Cambridge: Cambridge University Press.
81. Freeman, R.E. (1984.). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pittman, Marshfield, MA.
82. Gandy, J.D. (2012.). The relationship between social entrepreneurship and organizational effectiveness, Dallas Baptist University, ProQuest Dissertations Publishing, 2012.
83. Gartner, W.B. (1989.). Who is an entrepreneur? is the wrong question. Enterp. Theory Pract., 13 (4) (1989), pp. 47-68.

84. Gawell, M. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Sweden, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
85. Gibb A., Cotton J. (1998.). Concept into Practice? The Role of Entrepreneurship Education in schools and further education, background paper to the conference held at the Department of Trade and Industry, Enterprise and Industry Education Unit, Durham University Business School, Durham.
86. Gigauri, I., Damenia, N. (2020.). Cooperation between Social Entrepreneurs and Government to Develop Solutions to Social Problems, Business and Economic Research, 2020, Vol. 10, No. 3, pp. 116-136.
87. Gillan, S.L. (2006.). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview, Journal of Corporate Finance, Volume 12, Issue 3, 2006, pp. 381-402.
88. Glaeser, E.L., Shleifer, A. (1998.). Not-for-profit entrepreneurs, National Bureau of economic research, Cambridge.
89. Grant, S. (2014.). Social enterprise through a critical appreciative lens, Social Enterprise: Accountability and Evaluation around the World, Routledge, pp. 213-232.
90. Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V.N., Woolcock, M. (2004.). Measuring social capital: An integrated questionnaire. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
91. Grossman, S., Hart, O., (1983.). An Analysis of the Principal-Agent Problem, Econometrica, 51, (1), pp. 7-45.
92. Gunderson, G. (1990.). Thinking about entrepreneurs: Models, assumptions, and evidence. In Kent, C. A. (Ed.), Entrepreneurship: Current developments, future directions, pp. 41–52. New York: Quorum Books.
93. Hallock, D., Salazar, R., Venneman, S. (2003.). A research model to investigate the organizational impact of an ESOP, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 23 No. 12, pp. 47-64. https://doi.org/10.1108/01443330310790390.
94. Hallock, D., Salazar, R., Venneman, S. (2004.). Demographic and Attitudinal Correlates of Employee Satisfaction with an ESOP, British Journal of Management, 15(4), pp. 321 – 333.
95. Hansmann, H.B. (1980.). The Role of Nonprofit Enterprise, The Yale Law Journal, Volume 89, No 5, 04-1980, pp. 835-902.
96. Hazenberg, R. (2014.). Does social enterprise offer any added value? A comparative evaluation of the outcome benefits of work-integration programmes in the third and

private sectors, Social enterprise : accountability and evaluation around the world, London ; New York : Routledge, pp. 120-140.

97. Helm, S. (2007.). Social entrepreneurship: Defining the nonprofit behavior and creating an instrument for measurement, University of Missouri - Kansas City, ProQuest Dissertations Publishing, 2007.
98. Hiez, D., Sarracino, F. (2020.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report Luxembourg, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
99. House, R. J., Mitchell, T. R. (1975.). Path-Goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business.
100. Hrafnsdóttir, S., Kristmundsson, Ó.H. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Iceland, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
101. Hu, L.-t., Bentler, P. M. (1999.). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 6(1), pp. 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118 12.9.2020.
102. Hulgard, L. (2014.). Social enterprise and the third sector – innovative servise delivery or a non-capitalist economy? Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective, Routledge, London i New York, pp. 66-84.
103. Hulgard, L., Chodorkoff, L. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Denmark, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
104. Husted, B.W. (2003.). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate, or internalize? Long Range Planning, 36(5), pp. 481-498.
105. Hutahayan, B. (2020.). The mediating role of human capital and management accounting information system in the relationship between innovation strategy and internal process performance and the impact on corporate financial performance, Benchmarking: An International Journal Vol. 27 No. 4, 2020, pp. 1289-1318.
106. Huybrechts, B., Mertens, S., Rijpens, J. (2014.). Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy, Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective, Routledge, London i New York, pp. 157-175.

107. Ilijevski, K., Iloska, A. (2018.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Former Yugoslav Republic of Macedonia, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
108. Irawanto, D. W. (2015.). Employee participation in decision-making: Evidence from a state-owned enterprise in Indonesia, Management, Vol. 20, 2015, 1, pp. 159-172.
109. Isaias, G. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Cyprus, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
110. Janković, A. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Montenegro, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
111. Jeliazkova, M. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Bulgaria, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
112. Johnson, S. (2003). Young social entrepreneurs in Canada. Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta, Alberta, Canada.
113. Kapur, R. (2020.). Employee Participation in Management, University of Delhi.
114. Katsaros, K.K., Tsirikas, A.N., Kosta, G.C. (2020.). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change, Leadership & Organization Development Journal Vol. 41 No. 3, 2020, pp. 333-347.
115. Keohane, G.L. (2013.). Social entrepreneurship for the 21st century: innovation across the nonprofit, private and public sectors, McGraw Hill, New York.
116. Kiss, J., Mihály, M. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Hungary, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
117. Kobro, L.U. (2018.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Norway, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
118. Kostilainen, H. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Finland, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
119. Kyazze, L.M., Nsereko, I., Nkote, I. (2020.). Cooperative practices and nonfinancial performance of savings and credit cooperative societies, International Journal of Ethics and Systems Vol. 36 No. 3, 2020, pp. 411-425.
120. Kyere, M., Ausloos, M. (2020.). Corporate Governance and Firms Financial Performance in the United Kingdom, International Journal of Finance & Economics, 2020; pp. 1–15.

121. Lambru, M., Petrescu, C. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Romania, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
122. Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., Bosma, N. (2013.). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study, Small Bus Econ (2013) 40: pp. 693–714.
123. Licite, L. (2018.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report Latvia, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
124. Likert, R. (1967.). The human organization: Its management and value, New York: McGraw-Hill.
125. Litrico, J.-B., Besharov, M.L. (2019.). Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000–2013, Journal of Business Ethics 159, pp. 343–360.
126. Low, C. (2006.). A framework for the governance of social enterprise, International Journal of Social Economics Vol. 33 No. 5/6, 2006 pp. 376-385.
127. Lumpkin, G., Moss, T., Gras, D., Kato, S., Amezcua, A. (2013.). Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all?. Small Business Economics, 40(3), pp. 761–783. doi:10.1007/s11187-011-9399-3.
128. Luoma, P., Jasinski, D. (2013.). Transforming to a Social Enterprise, Social entrepreneurship as a Catalyst for Social Change, Information Age Publishing Inc, pp. 115-136.
129. Lyon, F., Stumbitz, B., Vickers, I. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report United Kingdom, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
130. Macho-Stadler I, Pérez-Castrillo D (2020.). Agency theory meets matching theory, GSE Working Paper: 1140.
131. Maignan, I., Ferrell, O.C., Ferrell, L. (2005.). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing, European Journal of Marketing, 39, 9/10, pp. 956-977.
132. Mair, J., Noboa, E. (2006.). Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed, publikacija Social Entrepreneurship, urednici Mair, J.,

Robinson J. i Hockerts, K., Palgrave Macmillan, Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne, pp. 121-135.

133. Mair, J., Schoen, O. (2007.). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies, An explorative study, International Journal of Emerging Markets, Vol. 2 No. 1, 2007, pp. 54-68.
134. Mair, J., Marti, I. (2006.). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, February 2006, Journal of World Business 41(1), pp. 36-44
135. Marinković-Drača, D. (2006.). Sudjelovanje radnika u odlučivanju: priručnik za radnička vijeća i sindikate, Zagreb: TIM press, 2006.
136. Marković, L., Baturina, D., Babić, Z. (2017.). Socijalna poduzeća za radnu integraciju (WISE) u postsocijalističkim zemljama, Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja 2017, Vol 53, br. 1, pp. 139-158, dostupno na https://doi.org/10.31299/hrri.53.1.11.
137. Marquis, C., Tilcsik, A. (2016.). Institutional Equivalence: How Industry and Community Peers Influence Corporate Philanthropy, Organization Science, Vol. 27, No. 5, pp. 1325–1341.
138. Mathur, G., Chauhan, A.S. (2017.). The Mediating effect of Employee engagement on Employee participation and Employee voice in selected manufacturing industries of Gwalior, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 7, Issue 4, pp. 347-356.
139. McMullen, J.S. (2011.). Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth, ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE, SAGE Publications, pp. 185-215.
140. MDOMSP (2014.). Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj 2014. – 2020. Dostupno na https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//ZPPI/Strategije%20-%20OGP/socijalna%20politika//Strategija-siroma%C5%A1tvo-27032014[1].pdf.
141. Menon, A., Menon, A. (1997.). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy, Journal of Marketing, 61(1), pp. 51–67.
142. Menyah K. (2013.). Stewardship Theory. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds) Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_107.

143. Miles, M., Verreynne, M., Luke, B., Eversole, R., Barraket, J. (2013.). The relationship of entrepreneurial orientation, Vincentian values and economic and social performance in social enterprises. Review of Business, 33(2), pp. 91–102.
144. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997.). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886, Stable URL: http://www.jstor.org/stable/259247.
145. Moon J., Crane, A., Matten, D. (2005.). Can corporations be citizens? Corporate Citizenship as a metaphor for business participation in society, Business Ethics Quarterly, 15(3), pp. 427-451.
146. Mori P.A. (2014.). Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision, Euricse Working Paper n. 63 | 14.
147. MRMS (2014.). Izvješće o provedenom savjetovanju sa zainteresiranom javnošću na Nacrt prijedloga strategije razvoja socijalnog/društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje (2014. do 2020.). Dostupno na http://www.mrms.hr.
148. MRMS (2015.). Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Dostupno na http://www.mrms.hr.
149. Nielsen, R.P., Peters, M.P., Hisrich, R.D. (1985.). Intrapreneurship strategy for internal markets — corporate, non-profit and government institution cases," Strategic Management Journal, Wiley Blackwell, vol. 6(2), pp. 181-189, April.
150. Nyssens, M. (2014.). European work integration social enterprices, Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective, Routledge, London i New York, pp. 211-230.
151. Nyssens, M., Huybrechts, B. (2020.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report Belgium, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
152. Nyssens, M., Defourny J., Gardin L., Laville, J.-L. (2012.). Work Integration Social Enterprises and Public Policy – An Analysis of the European Situation, EMES WP, Liege: EMES European Research Network.
153. Nyssens, M., Platteau, A. (2006.). Profiles of Workers and Net Effect of Belgian Work Integration Social Enterprises. In: Marthe Nyssens, Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society, Routledge: London, New-York 2006, pp. 222-233.

154. O'Shaughnessy, M. (2020.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report Ireland, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
155. Pache, A.C., Santos, F. (2013.). Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. Research in the Sociology of Organizations. 39. pp. 3-35.
156. Pearse, N.J., Peterlin, J. (2019.). Artistic creative social entrepreneurs and business model innovation, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship Vol. 21 No. 2, 2019, pp. 149-162.
157. Perrini, F., Vurro, C. (2006.). Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice, publikacija Social Entrepreneurship, urednici Mair, J., Robinson J. i Hockerts, K., Palgrave Macmillan, Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne, pp. 57-85.
158. Pestoff V., Hulgård L. (2015.). Participatory Governance in Social Enterprise, 5th EMES International Conference on Social Enterprise, Helsinki.
159. Pestoff, V. (2009.). Towards a Paradigm of Democratic Participation: Citizen Participation and Co-Production of Personal Social Services in Sweden, Annals of Public & Cooperative Economics, v. 80/2: pp. 197-224.
160. Pestoff, V. (2014.). The role of Participatory Governance in the EMES Approach to Social Enterprise; Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, JEOD, 2/2: pp. 48-60.
161. Pestoff, V. (2014.). Hybridity, innovation and the third sector, Social enterprise and the third sector, Routledge, London, UK, pp. 250-269.
162. Petrella F., Richez-Battesti, N. (2014.). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies, Journal of Innovation Economics & Management, 2014/2 (n°14), pp. 143 – 156.
163. Petrella, F., Richez-Battesti, N. (2020.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report France, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
164. Phillips, R. (2003.). Stakeholder Theory and Organizational Ethics, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, US.
165. Polačková, Z. (2020.). Social enterprises and their ecosystems in Europe: A European mapping report, Country report Slovakia, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.

166. Poon, P. S., Zhou L., Chan, T. S. (2009.). Social Entrepreneurship in a Transitional Economy. Journal of Management Development 28 (2): pp. 94–109.
167. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011.). Creating Shared Value. Harvard Business Review 89, pp. 62–77.
168. Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. (2002.). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view, California management Review, Vol. 45.
169. Potočnjak, Ž., Gotovac, V. (2007.). Capacity building for social dialogue at sectoral and company level - Croatia. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Capacity building for social dialogue at sectoral and company level – Croatia.
170. Pranskeviciute, I., Neverauskiene, L.O. (2018.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Lithuania, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
171. Preble, J.F. (2005.). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management, Business and Society Review 110:4, pp. 407–431, Blackwell Publishing, Ltd. Oxford, UK.
172. R Core Team (2020.). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL https://www.R-project.org/. 11.9.2020.
173. Rahim H.L., Mohtar, S. (2015.). Social Entrepreneurship: A Different Perspective. International Academic Research Journal of Business and Technology 1(1): pp. 9-15.
174. Rakar, T., Kolarič, Z. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Slovenia, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
175. Rasheed, A.A., Goll, I. (2004.). The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance, Journal of Business Ethics 49: 2004. pp. 41–54,
176. Rashidn, A. (2018.). Board independence and firm performance: Evidence from Bangladesh, Future Business Journal 4 (2018), pp. 34–49.
177. Ravensburg, G.v., N., Krlev, G., Mildenberger, G. (2018.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Germany, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
178. Reimann, K. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Estonia, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.

179. Ridley-Duff R. (2015.). The Case for FairShares, FairShares Association, Sheffield, UK, 2015.
180. Ridley-Duff, R., Bull, M. (2013.). Understanding Social Enterprise – Theory & Practice, SAGE Publications, London, UK.
181. Robinson, J. (2006.). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities, Social Entrepreneurship, Palgrave Macmillan, Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne, pp. 95-120.
182. Rolková, M., Farkašová, V. (2015.). The Features of Participative Management Style, Procedia Economics and Finance, Volume 23, 2015, pp. 1383-1387, https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00391-3.
183. Roper, J., Cheney, G. (2005.). Leadership, learning and human resource management The meanings of social entrepreneurship today, CORPORATE GOVERNANCE, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 5 NO. 3 2005, pp. 95-104.
184. Rose-Ackerman, S. (1997.). Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 8, pp. 120–134.
185. Rosseel, Y. (2012.). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. Journal of Statistical Software, 48(2), pp. 1-36. URL http://www.jstatsoft.org/v48/i02/. 11.9.2020.
186. Rupčić, N. (2018.). Upravljanje interesno-utjecajnim grupama, Informator: instruktivno-informativni list za ekonomska i pravna pitanja, 66 (2018), 6539; pp. 22-24.
187. Santos, F.M. (2009.). A Positive Theory of Social Entrepreneurship, INSEAD, Fontainebleau, France.
188. Schumpeter, J. (1934.). Capitalism, Socialism, and Democracy, Harper & Row, New York.
189. Seelosa, C., Mair J. (2005.). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor, Business Horizons (2005) 48, pp. 241-246.
190. Seelosa, C., Ganly, K., Mair, J. (2006.). Social Entrepreneurs Directly Contribute to Global Development Goals, Social Entrepreneurship, pp. 235-275.
191. Shaed, M. B., Ishak, S. B. (2015.). Gender And Employee Participation In Decision Making (PDM). Journal of Technology Management and Business, 2(2). Retrieved from https://publisher. uthm.edu.my/ojs/ index.php/jtmb/ article/view/1125.

192. Shaw, E., Bruin, A. (2013.). Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship?, International Small Business Journal 31(7) pp. 737–746.
193. Shrivastava, A., Dhingra, V. (2019.). Social entrepreneurship: a new business model to understand, Volume 8.
194. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.). Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
195. Sisek, B., Strahonja, M. (2012). STAKEHOLDERSKI PRISTUP PODUZEĆU. Poslovna izvrsnost, 6 (1), pp. 129-145. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/84685.
196. Slevin, D.P., Terjesen, S. A. (2011.). Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development, Entrepreneurship Theory And Practice, September 2011., pp. 973-987.
197. Spear, R., Bidet, E. (2005.). Social Enterprise for Work Integration in 12 European Countries: A Descriptive Analysis, Annals of Public and Cooperative Economics 76:2 2005, pp. 195–231.
198. Spear, R., Cornforth, C., Aiken, M. (2014.). Major perspectives on governance of social enterprise, Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective, Routledge, London i New York, pp. 133-156.
199. Stanwick, P.A., Stanwick, S.D. (2002.). The Relationship between Corporate Governance and Financial Performance: An Empirical Study, The Journal of Corporate Citizenship , No. 8, Corporate Transparency, pp. 35-48.
200. Swedberg, R. (2006.). Social entrepreneurship: the view of the young Schumpeter, Entrepreneurship as Social Change, Edward Elgar Publishing Limited, Glos, UK, pp. 21-34.
201. Syrjä, P.; Puumalainen, K.; Sjögrén, H.; Soininen, J.; Durst, S. (2019.). Entrepreneurial orientation in firms with a social mission: A mixed-methods approach, Cogent Business & Management, ISSN 2331-1975, Taylor & Francis, Abingdon, Vol. 6, pp. 1-25, dostupno on-line http://dx.doi.org/10. 1080/23311975.2019.1602016.
202. Šimleša D.; Puđak, J.; Majetić, F.; Bušljeta Tonković, A. (2015.). Mapiranje novih obzora - Izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015., Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2015.
203. Šimleša D.; Puđak, J.; Majetić, F.; Bušljeta Tonković, A. (2015.). Preko granica - Društvena ekonomija u Europi, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2015.

204. Tan, W.L.; Williams, J.N.; Tan, T.M. (2005.). Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal. 1, (3), pp. 353-365. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
205. Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., Bosma, N. (2011.). Global Entrepreneurship Monitor, Report on Social Entrepreneurship, Global Entrepreneurship Research Association.
206. Thompson, J., Scott, J.M. (2014.). Social enterprise or social entrepreneurship, Which matters and why?, Social enterprise : accountability and evaluation around the world, London ; New York : Routledge, 2014., pp. 13-27.
207. Thompson, J. L., Alvy, G., Lees, A. (2000.). Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential. Management Decision, 38: pp. 328–338.
208. Tipuri, D., Podrug, N. (2010.). Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010., pp. 65-80.
209. UN (2015.). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, dostupno na sustainabledevelopment.un.org.
210. Varvarousis, A., Tsitsirigkos, G. (2019.). Social enterprises and their ecosystems in Europe, Country report Greece, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.
211. Velamuri, S. R. (2002.). Entrepreneurship, Altruism and the Good Society, in R. E. Freeman and S. Venkataraman, eds, Entrepreneurship and Ethics, The Ruffin Series, Number 3.
212. Verplanken, B., Holland, R. W. (2002.). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 82(3), pp. 434–447. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.3.434.
213. Vidal, I. (2014.). Multi-stakeholder governance in social enterprise, Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective, Routledge, London i New York, pp. 176-186.
214. Vidović, D. (2012.). Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 2012.
215. Vidović, D. (2019.). Country report : Croatia - Social enterprises and their ecosystems in Europe, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.

216. Villis, U., Strack, R., Yunus, M., Bruysten, S. (2013.). The Power of Social Business: Lessons from Corporate Engagements with Grameen. BCG The Boston Consulting Group. Dostupno na: https://www.bcg.com/publications/2013/ corporate-social-responsibility-poverty-hunger-power-social-business.aspx.
217. Vlada Republike Hrvatske (2017.). Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do kraja 2020. godine. Dostupno na https://razvoj.gov.hr/.
218. Vlada Republike Hrvatske (2019.). Dobrovoljni nacionalni pregled o provedbi programa UN-a za održivi razvoj 2030, Zagreb.
219. Wallace, S. L. (1999.). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. Journal of Developmental Entrepreneurship, 4: pp. 153–174.
220. Wang, P. (2020.). Superior firm performance under conditional communication between top hierarchy and the subordinates, Elsevier B.V., Economic Modelling (2020) pp. 516–526.
221. Wang, W.J. (2009.). Accountability in social enterprises: an analytical framework, The University of Pittsburgh's. Dostupno na intranet.weatherhead.case.edu.
222. Weerawardena, J., Mort, G.S. (2006.). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, Journal of World Business 41 (2006) pp. 21–35.
223. Wry, T., York, J. G. (2017.). An Identity-Based Approach to Social Enterprise. Academy of Management Review, 42 (3), pp. 437-460. https://dx.doi.org/10.5465/amr.2013.0506.
224. Yoerger, M., Crowe, J., Allen, J. A. (2015.). Participate or else! The effect of participation in decision making in meetings relates to employee engagement, Consulting Psychology Journal: Practice and Research. https://dx.doi.org/10.1037/cpb0000029.
225. Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L. (2010.). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, Long Range Planning 43 (2010) pp. 308-325.
226. Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M. (2009.). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges, Journal of Business Venturing, Elsevier, 24(5), pp. 519-532.
227. Zekić, Z., Canjuga, S. (2008.). Participativni menadžment – model za razvoj poduzetništva hrvatske ekonomije, Ekonomska misao i praksa, No. 2, pp. 237-246.

228. Zeyen, A., Beckmann, M., Akhavan, R. (2014.). Social Entrepreneurship Business Models: Managing Innovation for Social and Economic Value Creation. In C-P. Zimth, & C. G. von Mueller (Eds.), pp. 107-132.
229. Zhang, D.D., Swanson, L.A. (2014.). Linking Social Entrepreneurship and Sustainability, Journal of Social Entrepreneurship, 5:2, pp. 175-191.
230. Živković, S., Petričević, T. (2019.). Priručnik o društvenom poduzetništvu za poduzetničke potporne institucije, WYG Savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2019.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Pravni oblik poduzeća 103
Tablica 2. Veličina poduzeća 104
Tablica 3. Struktura vlasništva poduzeća 104
Tablica 4. Geografsko područje poslovanja poduzeća 105
Tablica 5. Prikaz varijabli modela 106
Tablica 6. Postotak ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje? 107
Tablica 7. Ocjena prioriteta postavljenih ciljeva poslovanja poduzeća 108
Tablica 8. Ponašanje menadžmenta u procesu donošenja odluka 109
Tablica 9. Prosječni godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine 110
Tablica 10. Prosječni godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine 111
Tablica 11. Prosječni godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine 111
Tablica 12. Parametri adekvatnosti modela 116
Tablica 13. Korelacija aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i uspješnosti poslovanja poduzeća 121
Tablica 14. Krostabulacije između varijable postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i varijable osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća 122
Tablica 15. Tablica krostabulacija između varijable osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća i varijable briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetni cilj poslovanja poduzeća 123
Tablica 16. Krostabulacije između varijabli postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i prosječnog godišnjeg rasta prihoda od prodaje 125
Tablica 17. Korelacija između aktivnosti društvenog poduzetništva u poduzeću i participativnog upravljanja u poduzeću 126
Tablica 18. Krostabulacije između varijable postotka ulaganja ostvarene dobiti u daljnje poslovanje i varijable način donošenja odluka u poduzeću – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima. 129
Tablica 19. Tablica krostabulacija između varijable Osiguranje zadovoljstva zaposlenika kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća i varijable način donošenja odluka – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima 129

Tablica 20. Tablica krostabulacija između varijable Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća i varijable način donošenja odluka – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima 130
Tablica 21. Tablica krostabulacija između varijable unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice kao prioritetnog cilja poslovanja poduzeća i varijable način donošenja odluka – donošenje odluka zajedno sa svojim suradnicima 131
Tablica 22. Korelacija participativnog upravljanja u poduzeću i uspješnosti poslovanja poduzeća 132
Tablica 23. Tablica krostabulacija između varijable način donošenja odluka – definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku i varijable prosječan godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine 133
Tablica 24. Tablica krostabulacija između varijable način donošenja odluka – definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku i varijable prosječan godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine 133
Tablica 25. Tablica krostabulacija između varijable način donošenja odluka – definiranje ograničenja u odlučivanju i traženje od suradnika da donesu odluku i varijable prosječan godišnji rast dobiti u posljednje 3 godine 134

POPIS SLIKA

Slika 1: Tri dimenzije društvenog poduzeća 18
Slika 2. Definicija društvenog poduzetništva 20
Slika 3. Ilustracija granica poduzetništva i društvenog poduzetništva 22
Slika 4. Dekompozicija različitih kategorija društvenih poduzeća po globalnim regijama 23
Slika 5. Učestalost društveno poduzetničkih aktivnosti prema razvijenosti ekonomije 24
Slika 6. Matrica odgovornosti u društvenom poduzetništvu 26
Slika 7. Multidimenzionalni model društvenog poduzetništva 27
Slika 8. Društveno poduzeće u odnosu na profitno orijentirana poduzeća i neprofitne organizacije 29
Slika 9. Globalni ciljevi održivog razvoja 49
Slika 10. Poslovni model trostrukih ciljeva - ekoloških, društvenih i ekonomskih ciljeva 54
Slika 11. Indikatori društvenih poduzeća 59
Slika 12. Psihološki faktori i obilježja organizacije kao pretpostavke uslužnosti 61
Slika 13. Shematski prikaz FairShare modela poduzeća 65
Slika 14. Stakeholder model poduzeća 68
Slika 15. Razvijena verzija Stakeholder modela poduzeća 69
Slika 16. Prikaz participativnog i demokratskog stila upravljanja 73
Slika 17. Shematski prikaz upravljanja prema Path-Goal teoriji 75
Slika 18. Grafički prikaz stvaranja uspješnog hibridnog poslovnog modela 85
Slika 19. Prikaz ciljeva različitih oblika poslovanja 92
Slika 20. Organizacijski i poslovni ciljevi i prioriteti u društvenim poduzećima 97
Slika 21. Profitabilnost socijalnih poduzeća prema prometu 98
Slika 22. Prikaz stvaranja održivog poslovnog modela društvenog poduzetništva 99
Slika 23. Konceptualni model istraživanja 115
Slika 24. Prikaz strukturalnog modela istraživanja 117

PRILOG 1.

ISTRAŽIVAČKI UPITNIK

Istraživanje o socijalnom/društvenom poduzetništvu

1. Koji je pravni oblik poduzeća?
   - d.o.o.
   - j.d.o.o.
   - d.d.
   - j.t.d.
   - obrt
   - ustanova
   - zadruga
   - drugo, navesti:

2. Koji su osnovni ciljevi poslovanja poduzeća?
   - prodaja proizvoda i usluga
   - poboljšanje života lokalne zajednice
   - stvaranje uvjeta za zapošljavanje
   - podrška ranjivim skupinama društva
   - zaštita i unaprjeđenje okoliša
   - stvaranje socijalnih i društvenih inovacija
   - pružanje socijalnih usluga
   - drugo, navesti:

3. Koja je veličina poduzeća?
   - mikro poduzetnik (aktiva do 2,6 milijuna kn, prihodi do 5,2 milijuna kn, broj radnika do 10)
   - mali poduzetnik (aktiva do 30 milijuna kn, prihodi do 60 milijuna kn, broj radnika do 50)
   - srednji poduzetnik (aktiva do 150 milijuna kn, prihodi do 300 milijuna kn, broj radnika do 250)

- veliki poduzetnik (prelaze pokazatelje za srednje poduzetnike u 2 od 3 kriterija)

4. Koja je struktura vlasništva poduzeća?
   - pretežito ili u cijelosti domaće privatno vlasništvo
   - pretežito ili u cijelosti strano privatno vlasništvo
   - pretežito ili u cijelosti državno vlasništvo (više od 50% u vlasništvu države, javnih fondova, lokalne samouprave)
   - drugo, navesti:

5. Koje je geografsko područje poslovanja poduzeća?
   - lokalno tržište
   - cijela RH
   - EU
   - Svijet

6. Koja je Vaša funkcija u poduzeću?
   - direktor/ica, član/ica uprave ili predsjednik/ica uprave
   - zaposlenik/ica - viši menadžment
   - zaposlenik/ica - srednji menadžment
   - zaposlenik/ica - niži menadžment
   - vanjski suradnik/ica
   - drugo, navesti:

7. Je li poduzeće ostvarilo dobit u posljednje 3 godine? / Najmanje jednom.
   - Da
   - Ne
   - Ne znam

8. Koliki postotak dobiti ulažete u daljnje poslovanje?

- Do 25%
- 25-50%
- 50-75%
- 75% i više
- Ne znam

9. U što ulažete ostvarenu dobit namijenjenu za daljnje poslovanje?
   - aktivnosti istraživanja, razvoja i inovacija
   - novo zapošljavanje
   - ulaganje u dugotrajnu imovinu radi poboljšanja poslovanja
   - nagrade zaposlenicima
   - zalihe za budućnost radi održavanja redovnog poslovanja
   - financiranje društveno korisnih projekata
   - drugo, navesti:

10. Ukupan broj zaposlenih osoba
    - 1
    - 2-5
    - 6-10
    - 11-20
    - 21-50
    - 51-100
    - Više od 100
    - Nemamo zaposlenih

11. Koliki je udio osoba s invaliditetom u ukupnom broju zaposlenih?
    - nemamo zaposlene osobe s invaliditetom
    - 1-2%
    - 3%
    - 3-10%
    - 10-50%

- Više od 50%
- Ne znam

12. Je li zapošljavanje osoba s invaliditetom isključivo u okvirima zakonskih odredbi o obveznom kvotnom zapošljavanju osoba s invaliditetom? / Prema zakonu RH svaka pravna i fizička osoba koja zapošljava više od 20 zaposlenika ima obvezu na primjerenom radnom mjestu, u primjerenim radnim uvjetima zaposliti osobe s invaliditetom i to u visini od najmanje 3% u odnosu na ukupan broj zaposlenih.
    - Da
    - Ne
    - Nije primjenjivo. / Poduzeće nema zaposlenih osoba s invaliditetom.

13. Koristite li poticaje za zapošljavanje osoba s invaliditetom?
    - Da
    - Ne

14. Je li osnivanje poduzeća bilo vezano za korištenje HZZ mjere samozapošljavanja?
    - Da
    - Ne

15. Imate li zaposlene osobe koje su prije zapošljavanja pripadale kategoriji marginaliziranih skupina, osim osoba s invaliditetom?
    - dugotrajno nezaposlene osobe (koje su prije zaposlenja bile duže od 12 mjeseci nezaposlene)
    - liječeni ovisnici o drogama
    - beskućnici
    - migranti i azilanti
    - osobe romske nacionalne manjine
    - žrtve obiteljskog nasilja
    - nemamo zaposlene osobe iz marginaliziranih skupina

- neka druga skupina, upisati:

16. Imate li u svojoj misiji i viziji poslovanja definirano unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini?
    - Da
    - Ne
    - Ne znam

17. Ako je odgovor na prethodno pitanje Da, u kojem dokumentu je to definirano?
    - društveni ugovor
    - statut društva
    - interni akt
    - strateški plan
    - nije definirano u pisanom obliku.
    - nešto drugo, upisati:

18. Ako ste na pitanje 16 odgovorili Da, što od sljedećeg najbolje opisuje fokus društvenih promjena koje ostvarujete?
    - zaštita i unaprjeđenje okoliša
    - promicanje obrazovanja i pismenosti
    - zapošljavanje osoba s invaliditetom
    - zapošljavanje ostalih ranjivih skupina
    - zapošljavanje lokalnog stanovništva
    - nabava od lokalnih proizvođača
    - uvođenje održivog upravljanja u područjima: potrošnja vode, potrošnja energije te gospodarenje otpadom
    - pružanje socijalnih usluga
    - nešto drugo, navesti

19. Smatrate li svoje poduzeće društvenim/socijalnim?

- smatram svoje poduzeće izuzetno društvenim
- smatram svoje poduzeće donekle društvenim
- ne smatram svoje poduzeće društvenim

20. Molimo ocijenite prioritete navedenih ciljeva poslovanja poduzeća.

	Visoki prioritet	Srednji prioritet	Manji prioritet	Nije prioritet	Ne znam procijeniti
Rast prodaje i ostvarivanje profita					
Smanjenje troškova					
Razvoj novih proizvoda/usluga					
Osiguranje zadovoljstva kupaca					
Osiguranje zadovoljstva zaposlenika					
Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša					
Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice					

Dodatna zapažanja:

21. Da li je način upravljanja u vašem poduzeću otvorenog demokratskog tipa? / Molim izrazite mišljenje da li u vašem poduzeću postoji participativno i demokratsko odlučivanje koje uključuje zaposlenike i ostale dionike poduzeća.
    - Da
    - Ne
    - Djelomično
    - Ne znam ili ne mogu odgovoriti.

22. Tko u poduzeću sudjeluje u donošenju odluka?
    - Zaposlenici
    - Vlasnici
    - članovi uprave
    - direktor
    - ostali dionici:

23. Na koji se način primarno upravlja i odlučuje u poduzeću?
    - Uprava samostalno upravlja i odlučuje.
    - Uprava i menadžment zajednički upravljaju i odlučuju.
    - Svi zaposlenici sudjeluju u odlučivanju.

    Dodatni komentari:

24. Kako se kao menadžer ponašate u procesu odlučivanja?

	Nikad	Rijetko	Često	Najčešće	Uvijek	Ne znam procijeniti
Sami donosite odluke.						
Prezentirate odluke zaposlenima i odgovarate na njihova pitanja.						
Iznosite problem zaposlenima, uvažavate njihove probleme i nakon toga odlučujete.						
Definirate ograničenja u odlučivanju i tražite od suradnika da donesu odluku.						
Odluke donosite zajedno sa svojim suradnicima.						

25. Imaju li zaposlenici udio u poduzeću?
    - Da
    - Ne

26. Ako je odgovor na prethodno pitanje Da, koliki udio vlasništva imaju zaposlenici?
    - 0-10%
    - 10-25%
    - 25-50%
    - 50-75%

- Više od 75%

27. Ocijenite što se dobije povećanjem participacije u poduzeću ukoliko primjenjujete participaciju. / Participacija se odnosi na sudjelovanje članova organizacije u procesu odlučivanja, odnosno, poduzeće djeluje na načelima demokracije.

	uopće se ne slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem	ne znam procijeniti
Brže i kvalitetnije se identificiraju strateške prilike.						
Brže i kvalitetnije se preraspodjeljuju resursi unutar poduzeća.						
Potiče se kreativnost i inovativnost zaposlenika.						
Povećava se samostalnost i odgovornost zaposlenika.						
Povećava se odanost i entuzijazam zaposlenika.						

28. Koliki je prosječni godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine?
    - Nije bilo rasta
    - 0-9%
    - 10-25%
    - 25-35%
    - Više od 35%

29. Koliki je prosječni godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine?
    - Nije bilo rasta

- 0-9%
- 10-25%
- 25-50%
- Više od 50%

30. Koliki je rast prosječne godišnje dobiti od prodaje u posljednje 3 godine?
    - Nije bilo rasta
    - 0-9%
    - 10-19%
    - 20-35%
    - Više od 35%

31. Koliki je rast tržišnog udjela poduzeća u posljednje 3 godine?
    - Opadanje
    - Neprimijenjeno
    - Neznatno povećanje
    - Umjereno povećanje
    - Značajno povećanje
    - Ne znam

PRILOG 2.

DESKRIPTIVNA STATISTIKA

Koji je pravni oblik poduzeća?

Varijabla	Kategorija	%
Q1: Koji je pravni oblik poduzeća?	d.o.o.	93,0
	j.d.o.o.	2,3
	d.d.	1,8
	j.t.d.	,7
	obrt	,2
	ustanova	1,8
	zadruga	,2
	drugo, navesti:	,0
	Ukupni N	442

Osnovni ciljevi poslovanja poduzeća

Varijabla	Kategorija	%
Q2: prodaja proizvoda i usluga	Ne	13,0
	Da	87,0
	Ukupni N	440
Q2: poboljšanje života lokalne zajednice	Ne	90,0
	Da	10,0
	Ukupni N	440
Q2: stvaranje uvjeta za zapošljavanje	Ne	89,3
	Da	10,7
	Ukupni N	440
Q2: podrška ranjivim skupinama društva	Ne	97,5
	Da	2,5
	Ukupni N	440
Q2: zaštita i unaprjeđenje okoliša	Ne	92,0
	Da	8,0
	Ukupni N	440
Q2: stvaranje socijalnih i društvenih inovacija	Ne	95,9
	Da	4,1
	Ukupni N	440
Q2: pružanje socijalnih usluga	Ne	99,3
	Da	,7
	Ukupni N	440

Koja je veličina poduzeća?

Varijabla	Kategorija	%
Q3: Koja je veličina poduzeća?	mikro poduzetnik (aktiva do 2,6 milijuna kn, prihodi do 5,2 milijuna kn, broj radnika do 10)	68,9
	mali poduzetnik (aktiva do 30 milijuna kn, prihodi do 60 milijuna kn, broj radnika do 50)	24,7
	srednji poduzetnik (aktiva do 150 milijuna kn, prihodi do 300 milijuna kn, broj radnika do 250)	4,6
	veliki poduzetnik (prelaze pokazatelje za srednje poduzetnike u 2 od 3 kriterija)	1,8
	Ukupni N	438

Koja je struktura vlasništva poduzeća?

Varijabla	Kategorija	%
Q4: Koja je struktura vlasništva poduzeća?	pretežito ili u cijelosti domaće privatno vlasništvo	90,2
	pretežito ili u cijelosti strano privatno vlasništvo	4,3
	pretežito ili u cijelosti državno vlasništvo (više od 50% u vlasništvu države, javnih fondova, lokalne samouprave)	5,0
	drugo, navesti:	,5
	Ukupni N	441

Koje je geografsko područje poslovanja poduzeća?

Varijabla	Kategorija	%
Q5: Koje je geografsko područje poslovanja poduzeća?	lokalno tržište	28,1
	cijela RH	39,0
	EU	21,5
	svijet	11,3
	Ukupni N	441

Koja je Vaša funkcija u poduzeću?

Varijabla	Kategorija	%
Q6: Koja je Vaša funkcija u poduzeću?	direktor/ica, član/ica uprave ili predsjednik/ica uprave	73,4
	zaposlenik/ica - viši menadžment	10,9
	zaposlenik/ica - srednji menadžment	7,3
	zaposlenik/ica - niži menadžment	3,2
	vanjski suradnik/ica	1,1
	drugo, navesti:	4,1
	Ukupni N	440

Je li poduzeće ostvarilo dobit u posljednje 3 godine?
Oni koji su odgovorili Ne nisu analizirani.

Varijabla	Kategorija	%
Q7: Je li poduzeće ostvarilo dobit u posljednje 3 godine?	Da	100,0
	Ne	,0
	Ne znam	,0
	Ukupni N	443

Koliki postotak dobiti ulažete u daljnje poslovanje?

Varijabla	Kategorija	%
Q8: Koliki postotak dobiti ulažete u daljnje poslovanje?	do 25%	33,3
	25-50%	17,3
	50-75%	11,4
	75% i više	28,9
	ne znam	9,1
	Ukupni N	439

U što se ulaže dobit namijenjenu za daljnje poslovanje

Varijabla	Kategorija	%
Q9: aktivnosti istraživanja, razvoja i inovacija	Ne	73,7
	Da	26,3
	Ukupni N	437
Q9: novo zapošljavanje	Ne	71,4
	Da	28,6
	Ukupni N	437
Q9: ulaganje u dugotrajnu imovinu radi poboljšanja poslovanja	Ne	35,0
	Da	65,0
	Ukupni N	437
Q9: nagrade zaposlenicima	Ne	63,8
	Da	36,2
	Ukupni N	437
Q9: zalihe za budućnost radi održavanja redovnog poslovanja	Ne	58,6
	Da	41,4
	Ukupni N	437
Q9: financiranje društveno korisnih projekata	Ne	92,7
	Da	7,3
	Ukupni N	437

Ukupan broj zaposlenih osoba

Varijabla	Kategorija	%
Q10: Ukupan broj zaposlenih osoba	1	7,7
	2-5	35,4
	6-10	23,5
	11-20	15,8
	21-50	10,6
	51-100	3,2
	više od 100	3,8
	Ukupni N	443

Koliki je udio osoba s invaliditetom u ukupnom broju zaposlenih?

Varijabla	Kategorija	%
Q11: Koliki je udio osoba s invaliditetom u ukupnom broju zaposlenih?	nemamo zaposlene osobe s invaliditetom	86,6
	1-2%	7,3
	3%	1,6
	3-10%	1,1
	10-50%	1,6
	više od 50%	,7
	ne znam	1,1
	Ukupni N	441

Je li zapošljavanje osoba s invaliditetom isključivo u okvirima zakonskih odredbi o obveznom kvotnom zapošljavanju osoba s invaliditetom?

Varijabla	Kategorija	%
Q12: Je li zapošljavanje osoba s invaliditetom isključivo u okvirima zakonskih odredbi o obveznom kvotnom zapošljavanju osoba s invaliditetom?	Da	47,7
	Ne	52,3
	Ukupni N	107

Koristite li poticaje za zapošljavanje osoba s invaliditetom?

Varijabla	Kategorija	%
Q13: Koristite li poticaje za zapošljavanje osoba s invaliditetom?	Da	22,2
	Ne	77,8
	Ukupni N	54

Je li osnivanje poduzeća bilo vezano za korištenje HZZ mjere samozapošljavanja?

Varijabla	Kategorija	%
Q14: Je li osnivanje poduzeća bilo vezano za korištenje HZZ mjere samozapošljavanja?	Da	4,6
	Ne	95,4
	Ukupni N	434

Jeli imate zaposlenike koji su prije zapošljavanja pripadali marginalnim skupinama (osim osoba s invaliditetom)

Varijabla	Kategorija	%
Q15: dugotrajno nezaposlene osobe (koje su prije zaposlenja bile duže	Ne	77,7
	Da	22,3
	Ukupni N	422
Q15: liječeni ovisnici o drogama	Ne	97,9
	Da	2,1
	Ukupni N	422
Q15: beskućnici	Ne	99,5
	Da	,5
	Ukupni N	422
Q15: migranti i azilanti	Ne	99,5
	Da	,5
	Ukupni N	422
Q15: osobe romske nacionalne manjine	Ne	97,4
	Da	2,6
	Ukupni N	422
Q15: žrtve obiteljskog nasilja	Ne	98,6
	Da	1,4
	Ukupni N	422
Q15: nemamo zaposlene osobe iz marginaliziranih skupina	Ne	25,8
	Da	74,2
	Ukupni N	422

Imate li u svojoj misiji i viziji poslovanja definirano unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini?

Varijabla	Kategorija	%
Q16: Imate li u svojoj misiji i viziji poslovanja definirano unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini?	Da	38,2
	Ne	41,1
	Ne znam	20,8
	Ukupni N	414

U kojem dokumentu je definirano unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini?

Varijabla	Kategorija	%
Q17: društveni ugovor	Ne	94,9
	Da	5,1
	Ukupni N	156
Q17: statut društva	Ne	94,2
	Da	5,8
	Ukupni N	156
Q17: interni akt	Ne	83,3
	Da	16,7
	Ukupni N	156
Q17: strateški plan	Ne	84,0
	Da	16,0
	Ukupni N	156
Q17: nije definirano u pisanom obliku.	Ne	41,0
	Da	59,0
	Ukupni N	156

Što od sljedećeg najbolje opisuje fokus društvenih promjena koje ostvarujete

Varijabla	Kategorija	%
Q18: zaštita i unaprjeđenje okoliša	Ne	51,6
	Da	48,4
	Ukupni N	157
Q18: promicanje obrazovanja i pismenosti	Ne	70,7
	Da	29,3
	Ukupni N	157
Q18: zapošljavanje osoba s invaliditetom	Ne	92,4
	Da	7,6
	Ukupni N	157
Q18: zapošljavanje ostalih ranjivih skupina	Ne	91,1
	Da	8,9
	Ukupni N	157
Q18: zapošljavanje lokalnog stanovništva	Ne	54,8
	Da	45,2
	Ukupni N	157
Q18: nabava od lokalnih proizvođača	Ne	66,2
	Da	33,8
	Ukupni N	157
Q18: uvođenje održivog upravljanja u područjima: potrošnja vode, potr	Ne	65,0
	Da	35,0
	Ukupni N	157
Q18: pružanje socijalnih usluga	Ne	90,4
	Da	9,6
	Ukupni N	157

Smatrate li svoje poduzeće društvenim/socijalnim?

Varijabla	Kategorija	%
Q19: Smatrate li svoje poduzeće društvenim/socijalnim?	smatram svoje poduzeće izuzetno društvenim	32,3
	smatram svoje poduzeće donekle društvenim	50,5
	ne smatram svoje poduzeće društvenim	17,2
	Ukupni N	406

Ocjena prioriteta navedenih ciljeva poslovanja poduzeća

Varijabla	N	M	SD	Visoki prioritet	Srednji prioritet	Manji prioritet	Nije prioritet
				%	%	%	%
Q20: Rast prodaje i ostvarivanje profita	397	1,6	,76	55,7	34,3	6,8	3,3
Q20: Smanjenje troškova	394	1,8	,84	43,1	39,1	13,2	4,6
Q20: Razvoj novih proizvoda/usluga	382	1,7	,78	50,5	36,9	9,4	3,1
Q20: Osiguranje zadovoljstva kupaca	400	1,1	,39	87,5	11,3	1,0	,3
Q20: Osiguranje zadovoljstva zaposlenika	400	1,3	,60	78,8	16,8	2,8	1,8
Q20: Briga o unaprjeđenju i zaštiti okoliša	393	1,7	,84	51,7	33,8	9,7	4,8
Q20: Unaprjeđenje razvoja lokalne zajednice	374	2,2	1,01	29,1	38,2	18,4	14,2

Da li je način upravljanja u vašem poduzeću otvorenog demokratskog tipa?

Varijabla	Kategorija	%
Q21: Da li je način upravljanja u vašem poduzeću otvorenog demokratskog tipa?	Da	50,1
	Ne	12,3
	Djelomično	31,6
	Ne znam ili ne mogu odgovoriti	6,0
	Ukupni N	383

Tko u poduzeću sudjeluje u donošenju odluka

Varijabla	Kategorija	%
Q22: zaposlenici	Ne	54,7
	Da	45,3
	Ukupni N	382
Q22: vlasnici	Ne	44,5
	Da	55,5
	Ukupni N	382
Q22: članovi uprave	Ne	66,0
	Da	34,0
	Ukupni N	382
Q22: direktor	Ne	41,6
	Da	58,4
	Ukupni N	382

Na koji se način primarno upravlja i odlučuje u poduzeću?

Varijabla	Kategorija	%
Q23: Na koji se način primarno upravlja i odlučuje u poduzeću?	Uprava samostalno upravlja i odlučuje.	40,2
	Uprava i menadžment zajednički upravljaju i odlučuju.	36,2
	Svi zaposlenici sudjeluju u odlučivanju.	23,6
	Ukupni N	381

Kako se kao menadžer ponašate u procesu donošenja odluka

Varijabla	N	M	SD	nikad	rijetko	cesto	najčešće	uvijek
				%	%	%	%	%
Q24: Sami donosite odluke.	356	3,1	1,04	4,2	25,8	34,8	24,7	10,4
Q24: Prezentirate odluke zaposlenima i odgovarate na njihova pitanja.	359	3,6	1,04	3,1	9,5	33,4	30,9	23,1
Q24: Iznosite problem zaposlenima, uvažavate njihove probleme i nakon	360	3,6	1,00	2,2	9,2	36,4	30,6	21,7
Q24: Definirate ograničenja u odlučivanju i tražite od suradnika da d	341	2,7	1,02	10,6	35,5	32,3	17,3	4,4
Q24: Odluke donosite zajedno sa svojim suradnicima.	363	3,4	,94	1,9	13,2	38,8	32,8	13,2

Imaju li zaposlenici udio u poduzeću?

Varijabla	Kategorija	%
Q25: Imaju li zaposlenici udio u poduzeću?	Da	12,1
	Ne	87,9
	Ukupni N	373

Ako je odgovor na prethodno pitanje Da, koliki udio vlasništva imaju zaposlenici?

Varijabla	Kategorija	%
Q26: Ako je odgovor na prethodno pitanje Da, koliki udio vlasništva imaju zaposlenici?	0-10%	24,4
	10-25%	22,2
	25-50%	20,0
	50-75%	11,1
	više od 75%	22,2
	Ukupni N	45

Što se dobije povećanjem participacije u poduzeću (ukoliko primjenjuju participaciju)

Varijabla	N	M	SD	uopće se ne slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem niti se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem
				%	%	%	%	%
Q27: Brže i kvalitetnije se identificiraju strateške prilike.	242	3,6	1,05	5,4	8,3	22,3	45,5	18,6
Q27: Brže i kvalitetnije se preraspodjeljuju resursi unutar poduzeća.	246	3,7	1,02	5,3	5,3	21,1	46,7	21,5
Q27: Potiče se kreativnost i inovativnost zaposlenika.	252	4,1	,99	2,8	4,4	12,3	36,5	44,0
Q27: Povećava se samostalnost i odgovornost zaposlenika.	251	4,2	,97	2,4	4,0	13,9	33,9	45,8
Q27: Povećava se odanost i entuzijazam zaposlenika.	250	4,0	,99	2,4	5,2	16,8	36,8	38,8

Koliki je prosječni godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine?

Varijabla	Kategorija	%
Q28: Koliki je prosječni godišnji rast broja zaposlenih u posljednje 3 godine?	nije bilo rasta	38,3
	0-9%	32,6
	10-25%	17,7
	25-35%	5,2
	više od 35%	6,3
	Ukupni N	368

Koliki je prosječni godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine?

Varijabla	Kategorija	%
Q29: Koliki je prosječni godišnji rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine?	nije bilo rasta	16,6
	0-9%	37,1
	10-25%	34,1
	25-50%	9,3
	više od 50%	3,0
	Ukupni N	367

Koliki je rast prosječne godišnje dobiti od prodaje u posljednje 3 godine?

Varijabla	Kategorija	%
Q30: Koliki je rast prosječne godišnje dobiti od prodaje u posljednje 3 godine?	nije bilo rasta	20,1
	0-9%	42,0
	10-19%	26,6
	20-35%	7,1
	više od 35%	4,1
	Ukupni N	364

Koliki je rast tržišnog udjela poduzeća u posljednje 3 godine?

Varijabla	Kategorija	%
Q31: Koliki je rast tržišnog udjela poduzeća u posljednje 3 godine?	opadanje	7,4
	nepromijenjeno	25,3
	neznatno povećanje	27,5
	umjereno povećanje	22,8
	značajno povećanje	5,8
	ne znam	11,3
	Ukupni N	364

ŽIVOTOPIS S OBJAVLJENIM RADOVIMA

CURRICULUM VITAE



OSOBNI PODACI

IME I PREZIME	DANIJELA KAŽOVIĆ
ADRESA	Benkovačka 2a, 10000 Zagreb
MOBITEL	095 909 4425
E-MAIL	dkazovic@gmail.com
DATUM I MJESTO ROĐENJA	31. siječanj 1979., Dubrovnik

OBRAZOVANJE

• VRIJEME (OD – DO)	2012. – danas
• NAZIV ORGANIZACIJE KOJA PROVODI OBRAZOVNI PROGRAM	**Ekonomski fakultet Rijeka** I.Filipovića 4, Rijeka
• NAZIV STUDIJA	**Poslijediplomski doktorski studij Poslovne ekonomije**
• TEMA DOKTORSKE DISERTACIJE	**Značaj participativnog upravljanja za razvoj i uspješnost društvenog poduzetništva** **Mentor: prof.dr.sc. Boštjan Antončić (Ekonomski fakultet Ljubljana)** **Komentor: Izv.prof.dr.sc. Tomislav Galović (Ekonomski fakultet Rijeka)**

• VRIJEME (OD – DO)	2005. – 2010.
• NAZIV ORGANIZACIJE KOJA JE PROVODILA OBRAZOVNI PROGRAM	**Ekonomski fakultet Rijeka** I.Filipovića 4, Rijeka
• NAZIV STUDIJA	**Poslijediplomski znanstveni studij Menadžment** znanstveno područje društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomije, grane organizacija i menadžment
• NAZIV OSTVARENE KVALIFIKACIJE	**magistar znanosti (mr.sc.)**

• VRIJEME (OD – DO)	1997. – 2002.
• NAZIV ORGANIZACIJE KOJA JE PROVODILA OBRAZOVNI PROGRAM	**Ekonomski fakultet Dubrovnik (FTVT)** Lapadska obala 7, Dubrovnik
• NAZIV OSTVARENE KVALIFIKACIJE	**diplomirani ekonomist (dipl.oec.)**

NASTAVNA, ZNANSTVENA I STRUČNA DJELATNOST

Izvođenje nastave

Veleučilište Velika Gorica, Informacijski sustavi, Kolegij Upravljanje projektima, zimski semestar 2016/2017., 2017/2018., 2018/2019., 2019/2020., 2020/2021.

Znanstveni radovi

1. Valenčić, Davorin; Pleša, Antonija; Kažović, Danijela: PRIMJENA NLP TEHNIKA U PMI PROJEKTNOM UPRAVLJANJU U KRIZNIM UVJETIMA // Zbornik radova 11. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 23. – 24. svibanj 2018., Brijuni, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2018., p. 297-308.

2. Krunoslav Gaća, Davorin Valenčić, Danijela Kažović: IDENTIFICIRANJE RIZIKA PROJEKTA PROŠIRENJA JAVNE BEŽIČNE MREŽE GRADA ZAGREBA // Zbornik radova 10. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 24. – 26. svibnja 2017., Terme Tuhelj, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2017., p. 460-474.

3. Kažović, Danijela; Valenčić, Davorin: Upravljanje kriznim situacijama kao dio uspješnog projektnog upravljanja // Zbornik radova VI. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 28. – 29. svibnja 2013., Velika Gorica, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2013., p. 596-614.

4. D. Kažović, D. Valenčić: Using Microsoft Project for Project Management in Non-Governmental Organisations // CE - Computers in Education / Čičin-Šain, Marina; Uroda, Ivan; Sunde, Jadranka; Sluganović, Ivanka (ur.). Rijeka: MIPRO - Croatian Society for Information and Telecommunication Technology, 2013. p. 811-814.

5. D. Valenčić, D. Kažović, A. Radovan: OpenProj - open source softverski alat za upravljanje IT projektima // CE - Computers in Education / Čičin-Šain, Marina; Uroda, Ivan; Sunde, Jadranka; Sluganović, Ivanka (ur.). Rijeka: MIPRO - Croatian Society for Information and Telecommunication Technology, 2013. p. 987-991.

6. Bezić, Heri; Kažović, Danijela: Non-formal Learning and Competitiveness // CE - Computers in Education / Čičin-Šain, Marina; Uroda, Ivan ; Turčić Prstačić, Ivana ; Sluganović, Ivanka (ur.). Rijeka: MIPRO - Croatian Society for Information and Telecommunication Technology, 2011., p. 59-63.

Stručni radovi

1. Kažović, Danijela; Perković, Marko; Valenčić, Davorin: INNOVATION PROJECTS AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP // Zbornik radova 12. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 27. – 29. svibanj 2019., Šibenik, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2019., p. 323-330.

2. Kažović, Danijela; Perković, Marko; Vuković, Petar: INFORMACIJSKA SIGURNOST U VIRTUALNOM OKRUŽENJU // Zbornik radova 12. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 27. – 29. svibanj 2019., Šibenik, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2019., p. 737-746.

3. Kažović, Danijela; Pleša, Antonija; Valenčić, Davorin: ADDRESSING THE MIGRANT AND REFUGEES CRISIS IN EUROPE WITH SOCIAL ENTREPRENEURSHIP PROJECTS // Zbornik radova 11. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 23. – 24. svibanj 2018., Brijuni, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2018., p. 235-242.

4. Kažović, Danijela; Valenčić, Davorin; Radošević, Ivan: Primjena ITIL standarda u upravljanju kriznim situacijama IT sustava // Zbornik radova 9. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 12. – 13. travnja 2016., Split, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2016., p. 747-754.

5. Kažović, Danijela; Valenčić, Davorin: Važnost procjene rizika u upravljanju projektima financiranim sredstvima iz europskih fondova // Zbornik radova 8. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 14. – 15. svibnja 2015., Velika Gorica, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2015. p. 813-831.

6. Valenčić, Davorin, Kažović, Danijela; Hrvoje Janeš: PMI PRISTUP VOĐENJA ICT PROJEKATA KRIZNOG UPRAVLJANJA // Zbornik radova VII. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja 22. – 23. svibnja 2014., Velika Gorica, Hrvatska / Toth, Ivan (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2014., p. 1319-1334.

Poglavlja u knjigama na hrvatskom jeziku s recenzijom

1. Ježić, Zoran; Kažović, Danijela: Obrazovanje u funkciji razvoja ljudskih potencijala u učećim organizacijama // Ljudski potencijali i ekonomski razvoj / Karaman Aksentijević, Nada (ur.). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, 2012. Str. 175-187.

Priručnik

1. Kažović, Danijela.: Priručnik za udruge: Kako voditi jednostavno knjigovodstvo, Centar za edukaciju i računovodstvo neprofitnih organizacija, Zagreb, 2016.

Znanstveni magistarski radovi

1. Kažović, Danijela.: Neformalno obrazovanje kao čimbenik razvoja ljudskih potencijala / magistarski rad. Rijeka: Ekonomski fakultet, 28.6.2010, 148 str. Mentor: dr.sc. Karaman Aksentijević, Nada.

Znanstveni projekti

1. Čimbenici međunarodne konkurentnosti poduzeća Europske unije https://www.efri.uniri.hr/hr/cimbenici_medunarodne_konkurentnosti_poduzeca_europske_unije/1308/259

2. Utjecaj terorizma na izvoznu konkurentnost Europske unije i svjetskog gospodarstva https://portal.uniri.hr/Projekti/894?controler=projekti

RADNO ISKUSTVO

- VRIJEME (OD – DO): *Svibanj 2012. - danas*
- NAZIV POSLODAVCA: ***Dijalog Zagreb d.o.o.***
  www.dijalogzagreb.hr
- GLAVNI ZADACI I ODGOVORNOSTI:
  - Direktorica i voditeljica financija
  - Voditeljica pružanja savjetodavnih i financijskih usluga
  - Sudjelovanje u razvojnom i strateškom planiranju rada Društva

- VRIJEME (OD – DO): *Prosinac 2012. - danas*
- NAZIV POSLODAVCA: ***Centar za edukaciju i računovodstvo neprofitnih organizacija (CERNO)***
- GLAVNI ZADACI I ODGOVORNOSTI:
  - Voditeljica financija i projekata
  - Urednica Info portala za udruge www.cerno-zagreb.hr

- VRIJEME (OD – DO): *Prosinac 2010. - danas*
- NAZIV POSLODAVCA: ***Udruga Terra***
  www.udrugaterra.hr
- RADNO MJESTO: Stručni suradnik za projekte i financije
- GLAVNI ZADACI I ODGOVORNOSTI:
  - Koordinator projekata financiranih sredstvima EU
  - Koordinator uvođenja sustava kvalitete
  - Voditeljica financija

- VRIJEME (OD – DO): *Siječanj 2010. – Prosinac 2010.*
- NAZIV POSLODAVCA: ***Udruga za razvoj civilnog društva i humanitarno djelovanje Dijalog***
  www.dijalog.hr
- RADNO MJESTO: Voditeljica i koordinatorica projekata

• VRIJEME (OD – DO)	*Siječanj 2009. – Siječanj 2010.*
• NAZIV I DJELATNOST POSLODAVCA	***Poslovni fokus d.o.o.*** *Poduzeće za financije, konsulting i poslovnu edukaciju*
• RADNO MJESTO	Direktorica i voditeljica financija i marketinga
• VRIJEME (OD – DO)	*Prosinac 2002. – Siječanj 2009.*
• NAZIV I DJELATNOST POSLODAVCA	***Centar tehničke kulture Rijeka*** *Obrazovna organizacija*
• RADNO MJESTO	Voditeljica financija i projekt koordinatorica

POSLOVNE EDUKACIJE KAO PREDAVAČ NA SEMINARIMA

• VRIJEME (OD – DO)	*Siječanj 2015. - danas*
• SURADNIČKA FIRMA	***Mapa znanja d.o.o.*** www.mapaznanja.hr
• ODRŽANI SEMINARI	➢ Excel u računovodstvu i financijama ➢ Primjena Excela u poslovanju ➢ Poslovni plan u Excelu ➢ MSOffice Tips and Tricks za uredsko poslovanje ➢ Jednostavno knjigovodstvo za udruge

PRIZNANJA Volonterka godine 2008.

OSOBNE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

MATERINJI JEZIK	**Hrvatski**
STRANI JEZICI	**Engleski** (aktivno) **Talijanski** (pasivno)
PROJEKTNI MENADŽMENT	➢ Izrada projektnih prijedloga prema standardima EU ➢ Provedba projekata financiranih iz fondova EU ➢ Financijsko praćenje i izvještavanje projekata financiranih iz fondova EU
RAČUNOVODSTVO	➢ Odlično poznavanje načela računovodstva ➢ Vođenje poslovnih knjiga ➢ Sastavljanje temeljnih financijskih izvještaja ➢ Sastavljanje obveznih mjesečnih i godišnjih financijskih izvještaja ➢ Pružanje savjeta iz područja računovodstva ➢ Ostali računovodstveni poslovi ***Uvjerenje Ovlašteni računovođa*** Potvrda Udruge računovođa, poreznih savjetnika i financijskih djelatnika Hrvatski računovođa o stručnosti za obavljanje računovodstvenih poslova za potrebe obveznika vođenja poslovnih knjiga, poglavito sastavljanje temeljnih financijskih izvješća te davanje savjeta iz područja računovodstva.

DRUŠTVENE I ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE	➢ Upornost i inicijativa potrebni za samostalni rad i rad u timu ➢ Odlične organizacijske i analitičke vještine ➢ Komunikativnost ➢ Sposobnost za originalno i strateško razmišljanje ➢ Samopouzdanje u prilagodbi novoj sredini
TEHNIČKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE	➢ Napredno znanje - Windows ➢ Napredno znanje – Microsoft 365 ➢ Napredno znanje Photoshop ➢ Komunikacijski alati – MS Teams, Zoom, Skype ➢ Cloud servisi – One drive, Google drive, Dropbox
VOZAČKA DOZVOLA	B
ECDL	ECDL osnovna diploma ECDL expert diploma ECDL ovlašteni ispitivač za osnovni i napredni ECDL