Utjecaj odrednica poslovanja na rast društvenih poduzeća

Dronjak, Martina

Doctoral thesis / Disertacija

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:604539

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-23**

Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

EKONOMSKI FAKULTET U ZAGREBU

Martina Dronjak

UTJECAJ ODREDNICA POSLOVANJA NA RAST DRUŠTVENIH PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2019

Sveučilište u Zagrebu

EKONOMSKI FAKULTET U ZAGREBU

Martina Dronjak

UTJECAJ ODREDNICA POSLOVANJA NA RAST DRUŠTVENIH PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

Mentor: doc.dr.sc Mihaela Mikić

Zagreb, 2019

University of Zagreb

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Martina Dronjak

INFLUENCE OF BUSINESS FACTORS ON GROWTH OF SOCIAL ENTERPRISES

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor: doc.dr.sc Mihaela Mikić

Zagreb, 2019

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 30. 12. 2019
(mjesto i datum)

Martina Dronjak
(vlastoručni potpis studenta)

INFORMACIJE O MENTORU

Mihaela Mikić rođena je 06. lipnja 1981. godine u Zagrebu. Dodiplomski studij, smjer Makroekonomija, završila je 2004. godine u na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Iste godine počinje raditi na Ekonomskom fakultetu Zagreb, prvo u svojstvu vanjskog suradnika, a od 2005. godine u svojstvu asistenta na Katedri za ekonomiku poduzeća na kolegijima Mikroekonomija i Poduzetništvo. Magistrirala je na znanstvenom poslijediplomskom studiju Analiza i ekonomski razvoj 2008. godine s temom Upravljanje troškovima u proizvodnim poduzećima Republike Hrvatske. Iste godine upisuje se na Doktorski studij Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Doktorirala je u travnju 2012. godine s temom Utjecaj internacionalizacije na uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća. Sudjeluje u izvođenju nastave na kolegijima Poduzetništvo, Osnove poduzetništva i Upravljanje malim i srednjim poduzećima, a sudjelovala je i u izvođenju nastave na kolegijima: Mikroekonomija i Ekonomika malih poduzeća.

Od 02. svibnja 2012. je u suradničkom zvanju višeg asistenta na Katedri za ekonomiku poduzeća, a od 13. siječnja 2016. u znanstveno-nastavnom zvanju i radnom mjestu docenta na Katedri za ekonomiku poduzeća. Izbor u znanstveno zvanje znanstvenog suradnika za znanstveno područje društvenih znanosti, polje ekonomija, bio je 2013. godine, a za zvanje višeg znanstvenog suradnika 2018 godine. U registru znanstvenih istraživača u Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta upisana je pod brojem 279640.

Doc. dr. sc. Mihaela Mikić je sudjelovala u izvođenju nastave na kolegijima preddiplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (bolonjski i predbolonjski program) „Mikroekonomija“, „Poduzetništvo“, „Upravljanje malim i srednjim poduzećima“, „Ekonomika malih poduzeća“, Entrepreneurship“ (Studijski program na engleskom jeziku – BDiB) i „Osnove poduzetništva“ (na zajedničkom studiju s FOI Varaždin – „Ekonomika poduzetništva“) te na kolegiju stručnog studija (bolonjski i predbolonjski program) „Osnove poduzetništva“. Program edukacije za razvijanje kompetencija visokoškolskih nastavnika koji je organiziran u suradnji Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu uspješno je završila 2007. godine (certifikat iz područja didaktike, psihologije, retorike, hrvatskog jezika i informatike).

Područja njezinog znanstvenog djelovanja primarno se odnose na poduzetništvo, društveno poduzetništvo, internacionalizaciju poslovanja i upravljanje malim i srednjim poduzećima. Isto tako sudjelovala je na većem broju znanstveno-istraživačkih i stručnih projekata, te na

više međunarodnih znanstvenih skupova i radionica. Od 2007. do 2011. godine bila je suradnica na znanstveno-istraživačkom projektu financiranom od strane Analiza, ocjena i prijedlog mjera za uspješniji razvoj malog gospodarstva RH, šifra projekta: 067-0000000-1495, voditeljica projekta prof. dr. sc. Marica Škrtić. Sudjelovala je kao stručni suradnik na nekoliko europskih projekata (Creating innovative opportunities for self employment of unemployed highly educated women in the City of Zagreb, IPA 4.1.1.1.05.01.c03, financiranog iz Europskog socijalnog fonda, nositelj projekta: Grad Zagreb; i Senior servis – socijalnim poduzetništvom do samozapošljavanja, nositelj projekta: Forum 50+ i Hrvatski zavod za zapošljavanje; Izvrsnost i učinkovitost u visokom obrazovanju u polju ekonomije, nositelj Ekonomski fakultet Split). Sudjelovala je i kao suradnik na nekoliko Sveučilišnih projekata (2015. – suradnik na projektu: Strateške smjernice u razvoju hrvatskih malih i srednjih poduzeća u okviru europskih fondova; 2014. – suradnik na projektu Konkurentnost hrvatskih malih i srednjih poduzeća u Europskoj uniji). Član je programskog odbora znanstvenog skupa: Centar za demokraciju Miko Tripalo Socijalni razvoj i poduzetništvo.

Do sada je objavila ukupno dvadeset i jedan znanstveni i jedan stručni rad. Aktivno se služi engleskim, a pasivno i njemačkim jezikom.

SAŽETAK

Ova doktorska disertacija istražuje kompleksnost fenomena društvenog poduzetništva i brojnost različitih pristupa u određivanju društvenog poduzetništva pomoću kojih dolazimo do jasnijih obilježja i čimbenika koji utječu na razvoj društvenog poduzeća. U ovom doktorskom radu prvo je opisan tijek razvoja društvenog poduzetništva od najranijih početaka do danas. Nadalje, opisuju se društveni poduzetnici i njihove karakteristike koje doprinose razvoju društvenih poduzeća. Opisane su individualne, organizacijske i institucionalne odrednice poslovanja te njihov značaj i utjecaj na rast društvenih poduzeća. Rast društvenih poduzeća u ovom doktorskom radu opisan je kroz broj zaposlenih tijekom godina u društvenom poduzeću. U doktorskom radu prikazane su metode, pokazatelji i strategije rasta društvenih poduzeća, ali i problemi koji mogu nastati pri određivanju pokazatelja rasta društvenih poduzeća. Problemi pri određivanju pokazatelja rasta društvenih poduzeća nastaju zbog prirode društvenih poduzeća i misije društvenih poduzetnika. Ovo istraživanje daje preporuke kombiniranja institucionalnih, organizacijskih i individualnih odrednica poslovanja jer je važno shvatiti kako se u svakom društvu odrednica može tretirati kao konkurentska prednost samo ako društveni poduzetnici imaju znanje kako ispravno upravljati i kombinirati ih.

Ključne riječi: društveno poduzetništvo, društveni poduzetnik, odrednice poslovanja, rast društvenih poduzeća

SUMMARY

The purpose of this doctoral dissertation is to explore the complexity of the phenomenon of social entrepreneurship, the number of different approaches to the definition of social entrepreneurship and factors that influence the development of social enterprises. In this doctoral dissertation, the development of social entrepreneurship has been described from the earliest beginning to present. Furthermore, social entrepreneurs and their characteristics contributing to the development of social enterprises are also described. Individual, organizational and institutional determinants of the business are described, and it is needed to determine which of the determinants have the most significant impact on the growth of social enterprises. The number of key factors has increased in this doctoral dissertation and their impact of determinants on the growth of social enterprises has been determined. The growth of social enterprises in this doctoral work is described by the number of employees over the years in a social enterprise. In the doctoral thesis, methods, indicators and strategies for the growth of social enterprises have been described, as well as the problems that may arise in determining the indicators of the growth of social enterprises. The problems in determining the indicators of the growth of social enterprises are due to the nature of social enterprises and the mission of social entrepreneurs. This research provides recommendations for combining institutional, organizational and individual business definitions because it is important to understand that each determinant can be considered as a competitive advantage only if social entrepreneurs have the knowledge of how to properly manage and combine them.

Key words: social entrepreneurship, social enterprises, business factors, growth of social enterprises

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Područje istraživanja 1

1.2. Ciljevi istraživanja 3

1.3. Hipoteze istraživanja 4

1.4. Metode istraživanja 4

1.5. Znanstveni doprinos 5

1.6. Struktura rada 6

2. TEORIJSKI OKVIR DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA 8

2.1. Definiranje društvenog poduzetništva 8

2.2. Povijesni razvoj društvenog poduzetništva 14

2.3. Definiranje društvenog poduzetnika 16

2.3.1. Karakteristike društvenih poduzetnika 18

2.3.2. Razlike između društvenih i tradicionalnih poduzetnika 20

2.3.3. Tri tipa društvenih poduzetnika 21

2.3.3.1. Društveni poduzetnik usmjeritelj 22

2.3.3.2. Društveni poduzetnik konstruktor 22

2.3.3.3. Društveni poduzetnik inženjer 22

2.4. Uloga društvenog poduzetništva u suvremenoj ekonomiji 24

3. ODREDNICE POSLOVANJA DRUŠTVENIH PODUZEĆA 27

3.1. Pojmovno određenje društvenog poduzeća 29

3.2. Individualne odrednice poslovanja društvenih poduzeća 33

3.2.1. Ključne funkcije menadžmenta u društvenim poduzećima 35

3.2.1.1. Vodstvo kao ključna funkcija menadžmenta društvenih poduzeća 35

3.2.1.2. Poslovnom planiranje kao ključna funkcija u društvenim poduzećima 38

3.2.1.3. Upravljanje rizicima kao ključna funkcija kontroliranja menadžmenta u društvenim poduzećima 39

3.2.2. Ključne vještine menadžmenta u društvenim poduzećima 40

3.2.2.1. Povezanost društvenih poduzeća i suradnja svih dionika kao ključna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima 41

3.2.2.2. Iskustvo kao ključna tehnička vještina menadžmenta u društvenim poduzećima..... 41

3.2.2.3. Rješavanje društvenih problema kao ključna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima..... 42

3.2.2.4. Stvaranje društvenog kapitala kao ključna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima..... 43

3.3. Organizacijske odrednice poslovanja društvenih poduzeća 45

3.3.1. Ključne vještine menadžmenta u društvenim poduzećima 46

3.3.1.1. Motiviranje i komunikacija zaposlenika kao ključna interpersonalna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima 46

3.3.1.2. Karakteristike raznih grana djelatnosti društvenih poduzeća kao ključna konceptualna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima..... 48

3.3.2. Ključne funkcije menadžmenta u društvenim poduzećima..... 48

3.3.2.1. Marketinške vještine i strategije u društvenim poduzećima kao ključna funkcija planiranja menadžmenta u društvenim poduzećima 48

3.3.2.2. Zeleni marketing i politika okoliša u društvenim poduzećima kao ključna funkcija planiranja menadžmenta u društvenim poduzećima 49

3.3.2.3. Radno okruženje u kojima se poštuju zakoni kao ključna funkcija kontroliranja menadžmenta u društvenim poduzećima..... 50

3.3.2.4. Poslovanje društvenog poduzeća prema modelu trostruke bilance kao ključna funkcija kontroliranja menadžmenta u društvenim poduzećima..... 50

3.3.2.5. Točnost i transparentnost financijskih izvještaja u društvenim poduzećima kao ključna funkcija kontroliranja menadžmenta u društvenim poduzećima 51

3.4. Institucionalne odrednice poslovanja društvenih poduzeća 52

3.4.1. Povezanost društvenih poduzeća s lokalnom zajednicom..... 52

3.4.2. Suradnja društvenih poduzeća s javnim sektorom 53

3.4.3. Izvori financiranja društvenih poduzeća 54

4. STRATEGIJE, METODE I POKAZATELJI RASTA DRUŠTVENIH PODUZEĆA ... 55

4.1. Strategije rasta u društvenim poduzećima 55
4.1.1. Maksimizacija društvenog učinka 55
4.1.2. Raznolikost usluga koje nude društvena poduzeća 56
4.1.3. Rast korisnika usluga društvenih poduzeća 56
4.2. Metode mjerenja rasta u društvenim poduzećima 57
4.2.1. Društveni sustav uravnoteženih ciljeva kao metoda mjerenja rasta u društvenim poduzećima 58
4.2.2. Društveni povrat ulaganja kao metoda mjerenja rasta u društvenim poduzećima 59
4.2.3. SIMPLE metoda mjerenja rasta u društvenim poduzećima 61
4.2.4. Miješana metoda kao metoda mjerenja rasta u društvenim poduzećima 63
4.3. Pokazatelji rasta u društvenim poduzećima 67
4.3.1. Društvena vrijednost kao pokazatelj rasta u društvenim poduzećima 67
4.3.2. Broj zaposlenih kao pokazatelj rasta u društvenim poduzećima 68
4.4. Problemi pri određivanju pokazatelja rasta društvenih poduzeća 69
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ODREDNICA POSLOVANJA NA RAST DRUŠTVENOG PODUZEĆA 71
5.1. Definiranje anketnih pitanja i varijabli istraživanja 71
5.2. Definiranje ispitanika, istraživane populacije i uzorka 77
5.3. Konceptualni okvir strukturnog modela 78
5.4. Analiza empirijskog istraživanja i prikaz dobivenih rezultata 79
5.4.1. Procjena metrijskih karakteristika primjenom mjernih ljestvica 79
5.4.2. Višestruka regresijska analiza 95
5.4.3. Ograničenja istraživanja 101
5.5. Preporuke za buduća istraživanja 102
6. ZAKLJUČAK 104

1. UVOD

Sve se više uviđa kako društveno poduzetništvo omogućuje povećanje socijalne kohezije putem zapošljavanja marginaliziranih skupina društva. Društvenim poduzetništvom ublažavaju se negativni utjecaji globalnog gospodarskog stanja, zapošljavaju se mladi i razvijaju novi poslovni pothvati.[1] U Republici Hrvatskoj značajniji interes za društvenim poduzetništvom javio se tek posljednjih godina čemu svjedoči veći broj društvenih poduzetnika. Društveni poduzetnici kao agenti promjena i inovatori svjesni su svojih karakteristika, vrijednosti i doprinosa u stvaranju određene društvene ravnoteže. Cilj ove doktorske disertacije je odrediti odrednice poslovanja u društvenim poduzećima i njihov utjecaj na rast društvenih poduzeća te kako mjeriti rast društvenih poduzeća.

1.1. Područje istraživanja

Područje doktorskog rada odnosi se na društveno poduzetništvo. Koncept društvenog poduzetništva javlja se u drugoj polovici 18. stoljeća kada su Vinoba Bhaves[2], Robert Owen[3] i Florence Nightingale[4] pomogli u rješavanju društvenih problema i pri tome stvorili određene društvene vrijednosti. U 20. stoljeću društveno poduzetništvo veže se uz Muhammad Yunusa i William Draytona[5]. Muhammad Yunus[6] je utemeljitelj mikrokreditiranja, kreditnih linije za siromašne koji ne zadovoljavaju uvjete za klasične kredite te dobitnik Nobelove nagrade za mir. William Drayton je definirao termin društveno poduzetništvo i ujedno je zaslužan za osnivanje prve organizacije s ciljem promoviranja društvenog poduzetništva s etičkim integritetom koje maksimizira društvene vrijednosti.

Društveno poduzetništvo prepoznato je kao ključni element u prevladavanju društvenih i ekonomskih problema. O tome svjedoče sljedeći podaci u Europskoj uniji: društveno poduzetništvo zapošljava 5% radno aktivnog stanovništva, ostvaruje oko 10% bruto domaćeg proizvoda te svako četvrto novoosnovano poduzeće je društveno poduzeće[7]. Utjecaj

[1] ACT Grupa predstavlja zajednicu 6 društvenih poduzeća koja djeluje kao poduzetnička potporna institucijama te kontinuirano prati i mjeri društveni utjecaj članica

[2] Vinoba Bhaves je utemeljitelj indijskog pokreta Darovi zemlje u kojem se zalagao za vlasnici zemljišta doniraju jednu šestinu zemljišta potrebitima kako bi je mogli obrađivati.

[3] Robert Owen je britanski društveni reformator, industrijalac i jedan od osnivača utopijskog socijalizma

[4] Florence Nightingale je engleska bolničarka, statističarka i utemeljiteljica modernog sestrinstva.

[5] William Drayton je prvi definirao pojam socijalnog poduzetništva

[6] Muhammad Yunus je dobitnik Nobelove nagrade za mir

[7] Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva je vodeća javna institucija za suradnju, povezivanje i financiranje organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj.

društvenih poduzeća prepoznat je u nadopunjavanju usluga od javnog interesa, uravnoteženom korištenju i raspodjeli raspoloživih resursa, smanjenju nezaposlenosti, učvršćivanju demokracije, smanjenju neformalne ekonomije, poticanju društvene kohezije te u podizanju kvalitete života.[8]

Istraživačka pretpostavka rada je kako određeni čimbenici vezani za karakteristike društvenih poduzetnika, vezani za unutarnje i vanjsko okruženje imaju utjecaj na rast društvenih poduzeća. Društveni poduzetnici su inovativni pojedinci ili skupine ljudi koji imaju rješenje za društvene problema koji su zanemareni od strane vlada ili institucija. Vrlo je važno razumjeti ulogu društvenih poduzetnika. William Drayton[9] je rekao: "Društveni poduzetnici nisu zadovoljni ako im samo date ribu ili ih učite loviti ju. Neće se odmarati dok ne revolucioniraju ribolovnu industriju."

Uloga društvenih poduzetnika je rad na postojećim društvenim problemima, povezivanje praznina, pružanje vremena i inovativnih rješenja za ublažavanje problema koji postoje na osnovnoj razini (Banodia i Dubay, 2017). Joseph Schumpeter (1942) opisao je društvenog poduzetnika kao agenta promjena koji kombinira viziju s kreativnošću i ima snažnu etičku odgovornost (Bornstein, 1998). No, prema nekim autorima uloga društvenog poduzetnika kao pojedinca čiji je cilj stvaranje društvene vrijednosti nije prihvatljiva jer stvaranje ekonomske vrijednosti također ima snažan utjecaj na održavanje inovacija (Perić i Delić, 2014).

Ostvarivanje uspješnog poslovanja zadatak je svakog poduzetnika. Postoji značajan porast istraživanja vezanih za odrednice poslovanja koje utječu na rast tradicionalnih poduzeća, međutim broj istraživanja vezana za odrednice poslovanja koje utječu na rast društvenih poduzeća je mali. Prema Kreitneru (2004) postoji osam čimbenika koji pridonose kompleksnosti odlučivanja i koji mogu pomoći u donošenju najboljih rješenja problema: višestruki kriterij, apstrakcija, rizik i nesigurnost, dugoročne implikacije, interdisciplinarni input, udruženo odlučivanje, prosudbe vrijednosti i nenamjerne posljedice.

U kontekstu društvenog poduzetništva, pojam uspjeh i rast označavaju ostanak u tom segmentu poslovanja, drugim riječima, označavaju trajnu sposobnost zadovoljavanja društvenih potreba. (Coburn i Rijsdijk, 2010). Tradicionalni poduzetnici nemaju problem s

[8] Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva je vodeća javna institucija za suradnju, povezivanje i financiranje organizacija civilnoga društva u Republici Hrvatskoj

[9] William Drayton je osnivač i sadašnji predsjednik Ashoka: Inovatori za javnost , organizacije posvećene pronalaženju i poticanju društvenih poduzetnika širom svijeta

definicijom uspjeha i rasta jer se oni ogledaju u maksimiziranju profita i privatnih vrijednosti. Društvena poduzeća moraju usvajati misiju kako bi održali društvene vrijednosti (ne samo osobne vrijednosti), prepoznati osjetljiva područja i stvarati inovativna rješenja te djelovati bez obzira na ograničenje resursa (Dees, 2001). Imajući na umu gore navedeno, vidljivo je kako društveni poduzetnici pod utjecajem različitih čimbenika ostvaruju svoj uspjeh i omogućuju rast poduzeća. Istraživanjem se nastoji odrediti koje odrednice utječu na rast društvenih poduzeća, kako se mjeri rast društvenog poduzeća te odrediti koje odrednice poslovanja imaju najznačajniji utjecaj na rast društvenih poduzeća.

1.2. Ciljevi istraživanja

Pregledom znanstvenih radova lako je zaključiti kako do sada ne postoje istraživanja o utjecaju odrednica poslovanja na rast društvenog poduzeća. Iz definiranog problema istraživanja i dispozicije rada proizlazi temeljni cilj istraživanja: „Identificirati odrednice poslovanja koje ostvaruju utjecaj na rast društvenog poduzeća".

Temeljni ciljevi istraživanja su:

C_1: Prikazati teorijski pristup odrednica poslovanja i rasta društvenih poduzeća.

C_2: Istražiti pokazatelje rasta u društvenim poduzećima.

C_3: Istražiti smjer i intenzitet utjecaja individualnih odrednica poslovanja na rast društvenih poduzeća.

C_4: Istražiti smjer i intenzitet utjecaja organizacijskih odrednica poslovanja na rast društvenih poduzeća.

C_5: Istražiti smjer i intenzitet utjecaja institucionalnih odrednica poslovanja na rast društvenih poduzeća.

C_6: Testirati koje odrednice poslovanja imaju najznačajniji utjecaj na rast društvenih poduzeća.

Aplikativni cilj predstavlja definiranje preporuka o mogućem kombiniranju institucionalnih, organizacijskih i individualni odrednica poslovanja u svrhu unaprjeđenja poslovanja društvenih poduzetnika.

1.3. Hipoteze istraživanja

Glavno istraživačko pitanje ovog doktorskog rada je: *Koje odrednice poslovanja ostvaruju utjecaj na rast društvenih poduzeća?*

Prema glavnom istraživačkom pitanju formirane su sljedeće hipoteze:

H_1: Individualne odrednice poslovanja imaju pozitivan utjecaj na rast društvenog poduzeća.

H_2:Organizacijske odrednice poslovanja imaju pozitivan utjecaj na rast društvenog poduzeća.

H_3:Institucionalne odrednice imaju pozitivan utjecaj na rast društvenog poduzeća

1.4. Metode istraživanja

U istraživanju će se koristiti sljedeće metode istraživanja: istraživanje sekundarnih podataka za stolom, metoda ispitivanja pomoću ankete, grafičke i numeričke metode eksploracijske deskriptivne statističke analize. Pored kvantitativnih istraživačkih metoda, pri izradi disertacije rabit će se metode analize i sinteze, metoda interpretacije, predviđanja i razumijevanja, metoda komparacije, povijesna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda kompilacije i klasifikacije.

Istraživanje sekundarnih podataka za stolom se koristi u analizi sekundarnih podataka, gdje se analiziraju već doneseni zaključci koji su povezani s temeljnim istraživanjem. Pruža se veća sigurnost u testiranju hipoteza. Sekundarnom metodom istraživanja obradit će se različiti sekundarni izvori podataka kao što su: monografije, udžbenici, članci u znanstvenim i stručnim časopisima, zbornici, mnogobrojne baze podataka, te statistički bilteni (Hrvatskog zavoda za statistiku, Fine, Gospodarske komore, itd.).

Primarni podaci su oni od kojih se sastoji temelj istraživačkog rada i koji omogućuju da se nakon njihove obrade hipoteze prihvate ili odbace. Podaci o odrednicama poslovanja koje se uzimaju sagledavajući najveći zahtjev (varijablu), a to je rast društvenog poduzeća. Metode prikupljanja primarnih podataka su analiza sadržaja i anketiranje.

Metoda ispitivanja pomoću ankete omogućuje prikupljanje podataka od strane ispitanika društvenih poduzetnika. Kao instrument mjerenja koristi se strukturirani anketni upitnik.

Anketna pitanja se odnose na individualne, organizacijske i institucionalne odrednice poslovanja.

U *empirijskom dijelu* koristit će se model višestruke regresije. Za evaluaciju snage odnosa među varijablama koriste se regresijski koeficijenti te t-test.

1.5. Znanstveni doprinos

Ovom doktorskom disertacijom istražuje se kompleksnost fenomena društvenog poduzetništva i brojnost različitih pristupa u određivanju društvenog poduzetništva kako bi došli do što jasnijih obilježja i čimbenika koji utječu na razvoj društvenog poduzeća. Izvorni znanstveni doprinos ove doktorske disertacije izražen je u teorijskom i empirijskom dijelu. Prilikom utvrđivanja jedinstvene definicije društvenog poduzeća javlja se nekoliko problema (Lyon i Supelveda 2009; Peattie i Morley 2008). Društveno poduzeće može se javiti u različitim pravnim oblicima poslovanja (Kay, Roy i Donaldson, 2016; Teasdale 2012; Thompson i Doherty 2006), što je rezultat različitih povijesnih, društvenih, institucionalnih i ekonomskih čimbenika u okruženju poduzeća (Alter 2007; Defourny i Nyssens 2010a; Kerlin 2013; Organization for Economic Co-operatition, 2013).

Međutim, istraživači pozivaju na još stroži pristup u definiranju procesa društvenog poduzetništva (Mair i Noboa, 2006). Brojni znanstvenici definiraju društveno poduzeće kroz pojedinca te njegovo ponašanje i karakteristike (Peredo i McLean, 2006; Perrini i Vurro, 2006; te Cochran 2007). Drugi znanstvenici definiraju društveno poduzeće kroz ostvarivanja njihovog primarnog outputa, odnosno društvene koristi (Defourny i Nyssens, 2010b). Društvena poduzeća definiraju se kroz inovacije, društveni kapital, društvenu misiju, društveni učinak te društvenu viziju (Austin et al., 2006; Cho, 2006). Teorijski doprinos doktorske disertacije očituje se u proširenju postojećih znanja o društvenom poduzetništvu te društvenim poduzećima. Nadalje, teorijski doprinos očituje se u definiranju kriterija koji će se koristiti za definiranje društvenog poduzeća i koji će se koristiti kao vodič i alat znanstvenicima za provođenje istraživanja u navedenom području (Borzaga, Defourny, 2001).

Poduzetništvo može biti veliki izvor stvaranja ekonomske vrijednosti koja se iskazuje kroz inovacije, zapošljavanje i ekonomski rast (Wennekers i Thurik, 1999; Wong et.al, 2005). Postoji značajan porast istraživanja vezanih za odrednice poslovanja koje utječu na rast tradicionalnih poduzeća, međutim broj istraživanja vezana za odrednice poslovanja koje utječu na rast društvenih poduzeća je mali. Prema Kreitneru (2004) postoji osam čimbenika

koji pridonose kompleksnosti odlučivanja i koji mogu pomoći u donošenju najboljih rješenja: višestruki kriterij, apstrakcija, rizik i nesigurnost, dugoročne implikacije, interdisciplinarni input, udruženo odlučivanje, prosudbe vrijednosti i nenamjerne posljedice. Wronka (2013) te Sahar (2016) u svojim istraživanjima povećavaju broj odrednica poslovanja koje imaju utjecaj na razvoj društvenih poduzeća. Prema Saharu (2016) odrednice poslovanja koje opisuju karakteristike društvenih poduzetnika se nazivaju individualne odrednice poslovanja, odrednice poslovanja koje opisuju organizacijske karakteristike društvenih poduzeća nazivaju se organizacijskim odrednicama poslovanja te vanjski faktori okruženja na koje društveni poduzetnici ne mogu utjecati nazivaju se institucionalnim odrednicama poslovanja. U dosadašnjim istraživanjima identificirale su se samo odrednice poslovanja, te se nije se mjerio njihov utjecaj na rast društvenih poduzeća. Izvornost ove doktorske disertacije i njezin znanstveni doprinos leži u određivanju modela odrednica poslovanja i po prvi puta njihovo empirijsko ispitivanje. Provest će se po prvi puta empirijsko istraživanje utjecaja odrednica poslovanja na rast društvenih poduzeća. Definiranje rasta društvenih poduzeća (pokazatelja rasta) predstavlja još jedan teorijski doprinos doktorske disertacije. Prema Hynes (2009) pod rastom poduzeća smatra se uspjeh, opstanak i postizanje poslovnih ciljeva. Prema Wiklund (2011) i Davidsson et al., (2009) mjere kojima se iskazuje rast tradicionalnih poduzeća su povećanje prihoda, imovine i broja zaposlenika. Prema Austin et al. (2006) društvena poduzeća ne koriste financijske pokazatelje za mjerenje uspješnosti, već se oslanjaju na subjektivne mjere sudionika. Takav način mjerenja proizlazi iz loše definirane društvene vrijednosti i društvene promjene. Rast i održivost društvenih poduzeća očituju se u privlačenju i zadržavanju odgovarajućih vještina zaposlenika (Leadbeater, 2007). Zbog prirode društvenih poduzeća kod kojih se većina ostvarenog profita vraća natrag u zajednicu, najbolji pokazatelj rasta u društvenim poduzećima je broj zaposlenih.

Aplikativni doprinos ogleda se u preporukama kombiniranja institucionalnih, organizacijskih i individualnih odrednica poslovanja jer važno je shvatiti kako se u svakom društvu odrednica može tretirati kao konkurentska prednost samo ako društveni poduzetnici imaju znanje kako ispravno upravljati i kombinirati ih.

1.6. Struktura rada

Struktura dispozicije doktorske disertacije je koncipirana u šest poglavlja.

U uvodu se objašnjava istraživački motiv odabira teme koja je predmet istraživanja. Sukladno uvriježenoj metodologiji izrade znanstvenog rada u uvodu su definirani ciljevi istraživanja, ali i hipoteze koje se testiraju. Odabrane su tri hipoteze. Dalje, opisana je znanstvena metodologija istraživanja te znanstveni doprinos.

U drugom dijelu doktorske disertacije obrađuju se razumijevanje koncepta društvenog poduzeća i društvenog poduzetnika. Cilj je iznijeti teoriju koja je polazište za daljnje empirijsko istraživanje.

Treći dio disertacije opisuje individualne, institucionalne i organizacijske odrednice poslovanja. U trećem djelu definirat će se pojmovno određenje društvenog poduzeća.

U četvrtom dijelu doktorske disertacije opisat će se metode, pokazatelji i strategije rasta društvenog poduzeća te problemi koji mogu nastati pri određivanju pokazatelja rasta društvenih poduzeća.

U petom dijelu disertacije objašnjava se metodologija istraživanja, populacija i uzorak te sam konceptualni okvir strukturnog modela. Metodom višestruke linearne regresije testiraju se hipoteze. Obrađuju se ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.

U šestom dijelu disertacije sumirat će se istraživana teorija i empirijsko istraživanje te donijeti zaključak.

2. TEORIJSKI OKVIR DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

U ovom poglavlju doktorske disertacije opisan je razvoj društvenog poduzetništva te su definirani pojmovi društveno poduzetništvo i društveni poduzetnik. Također, su opisane i karakteristike i vrste društvenih poduzetnika te uloga društvenog poduzetništva u suvremenoj ekonomiji.

2.1. Definiranje društvenog poduzetništva

Prema Korsgaardu (2011) zbog velikog broja pogleda na tematiku društvenog poduzetništva ovaj je pojam teško jasno definirati. Postoje brojne definicije društvenog poduzetništva. Prema Škrtić et al, (2007) prva grupa znanstvenika odnosi se prema društvenom poduzetništvu kao neprofitnoj inicijativi u potrazi za alternativnim osnivačkim strategijama i upravljačkim shemama. Prema Mair et al. (2007) druga grupa društveno poduzetništvo doživljava kao društvenu odgovornost komercijalnih poduzeća, dok treća grupa pojam društvenog poduzetništva sagledava kao sredstvo za rješavanje društvenih problema (Škrtić et al., 2007). Pojam društveno poduzetništvo prvi je definirao William Drayton 1972 godine. Prema Draytonu, društveno poduzetništvo predstavlja inovativni pristup kojim pojedinac rješava društveni problem s kojim je njegova zajednica suočena.

Prema Fowler (2000), društveno poduzetništvo je proces kojim se stvaraju održive gospodarske strukture i odnosi između raznih institucija i organizacija pri čemu se stvaraju društvene koristi. Prema Hibbert et al. (2002), društveno poduzetništvo se definira kao određeno ponašanje poduzetnika koji radi za društvene svrhe, a ne za profit i osobne ciljeve.

Prema Mitchell (2002), društveno poduzetništvo predstavlja višedimenzionalnu disciplinu koja se temelji na područjima ekonomije, strateškog menadžmenta, psihologije i sociologije. Mort, Weerawardena i Carnegie (2003) također društveno poduzetništvo definiraju kao višedimenzionalnu disciplinu koja obuhvaća ponašanje poduzetnika koji ima određene karakteristike koje su potrebne za postizanje društvene koristi. Prema Weerawardeni i Mortu (2006) karakteristike koje pojedinac mora posjedovati su inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika. Roberts i Woods (2005) definiraju društveno poduzetništvo kroz pojedinca kojeg opisuju kao strastvenog vizionara koji pridonosi društvenim promjenama.

Društveno poduzetništvo kao noviju granu poduzetništva opisuju Shaw (2004) te Mair i Marti (2006). Shaw (2004) opisuje društveno poduzetništvo kao rad zajednice i dobrovoljnih organizacija koji za cilj imaju postizanje društvene koristi. Društveno poduzetništvo je novija

grana poduzetništva koja povezuje privatni i društveni sektor i predstavlja inovativni model pružanja proizvoda i usluga koje političke ili gospodarske institucije nisu u mogućnosti pružiti društvu (Mair i Marti, 2006).

Društveno poduzetništvo kao inovaciju definirali su Austin et al. (2006) i Cho (2006). Prema ovim znanstvenicima, društveno poduzetništvo predstavlja inovaciju (Austin el al., 2006) i kombinaciju resursa s ciljem stvaranja i održavanja društvene koristi (Cho, 2006).

Leadbeater (2006) je društveno poduzetništvo opisao kroz tri pristupa. Prvi pristup je prepoznavanje misije dionika poduzetničkog pothvata, drugi pristup je definiranje društvenog poduzetništva kroz rezultate, dok je treći pristup stvaranje društvene misije kroz neprofitne organizacije.

Društveno poduzetništvo karakteriziraju tri komponente (Martin i Osberg, 2007):

- Društveno poduzetništvo identificira stabilnu, ali i nepravednu ravnotežu koja uzrokuje marginalizaciju ili patnju dijela stanovništva kojem nedostaju financijska sredstva ili politička moć za ostvarivanje promjene.
- Prepoznaje prilike i razvija društveno korisne poduzetničke pothvata, koristeći inspiracije, kreativnosti, spremnost za akciju te izazivanje stabilne državne hegemonije
- Stvara nove, stabilne ravnoteže koja ublažuje patnju ciljane skupine, kroz kreiranje uravnoteženog sustava i pri tome osigurava bolju budućnost za ciljanu skupinu, ali i za društvo u cjelini.

Društveno poduzetništvo definirano kroz pojedinca opisuju Peredo i McLean (2006). Prema njima društvenim poduzetništvom se smatra kada pojedinac cilja na stvaranje društvene vrijednosti, pokazuje sposobnost prepoznavanja i iskorištavanja trenutnih mogućnosti i spreman je na preuzimanje rizika. Znanstvenici koji također društveno poduzetništvo definiraju kroz pojedinca su Perrini i Vurro (2006) te Cochran (2007).

Tablica 1: Tipovi društvenog poduzetništva

Pozicija društvenih ciljeva	Uloga komercijalne razmjene
Ciljevi su isključivo društveni	Bez komercijalne razmjene
Ciljevi su isključivo društveni	Postoji određeni stupanj komercijalne

	razmjene, a bilo kakva dobit se ulaže u socijalne potrebe ili za potporu aktivnostima koje vode socijalnim ciljevima
Ciljevi su većinom društveni, ali ne isključivo	Komercijalna razmjena postoji, a dobit se djelomično koristi za socijalne ciljeve
Društveni ciljevi su iznad drugih ciljeva organizacije/ poduzeća	Komercijalna razmjena postoji, a stvaranje dobiti je podjednako važan cilj
Društveni ciljevi su među drugim ciljevima organizacije/ poduzeća, ali su podređeni drugima	Komercijalna razmjena postoji, a stvaranje dobiti je primarni cilj i iznad drugih ciljeva

Izvor: prilagodba autorice prema Vidović (2012)

Prema Saifanu (2012), društveno poduzetništvo predstavlja aktivnost pojedinca koji je vođen misijom i koristi skup poduzetničkih ponašanja kako bi društvenu vrijednost omogućio manje povlaštenim skupinama, sve to kroz poduzetnički orijentirani entitet koji je financijski neovisan, samodostatan ili održiv. Ova definicija čini društveno poduzetništvo različitim od tradicionalnog poduzetništva.

U Tablici 2. prikazuje se popis definicija i opisa društvenog poduzetništva koji se nalaze u znanstvenoj i stručnoj literaturi razvrstanih po vremenu nastanka.

Tablica 2: Definicije društvenih poduzetnika

Izvor	Definicija
(Fowler, 2000)	*"Društveno poduzetništvo predstavlja stvaranje održivih (društvenih) gospodarskih struktura, odnosa, institucija, organizacija i praksi koje daju i održavaju društvene koristi."*
(Hibbert et al., 2002)	*„Društveno poduzetništvo može se definirati kao određeno ponašanje poduzetnika koji radi za društvene svrhe, a ne za profit i osobne ciljeve, ili alternativno, kako se ostvarena dobit za dobrobit*

	određene skupine u nepovoljnom položaju."
(Mort, Weerawardenai Carnegie, 2003)	*„Društveno poduzetništvo dovodi do uspostave novih društvenih poduzeća i nastavak inovacija u postojećim."* *„Ovaj rad opisuje društveno poduzetništvo kao višedimenzionalni koncept koji obuhvaća poduzetnika koji svojim ponašanjem pokušava ispuniti društvenu misiju, koji ima sposobnost prepoznavanja mogućnosti stvaranja društvene vrijednosti i koji ima ključne karakteristike: inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika."*
(Shaw, 2004)	*„Društveno poduzetništvo je nova oznaka, koja nedvojbeno na odgovarajući način opisuje rad zajednice, dobrovoljnih i javnih organizacija, kao i privatnih poduzeća koje rade za društvenu korist, a ne samo za profit."*
(Roberts i Woods, 2005)	*„Društveno poduzetništvo je izgradnja, vrednovanje i provođenje društvene promjene koju provodi vizionar, strastveno predani pojedinac."*
(Seelos i Mair, 2005)	*„Pojam društveno poduzetništvo odnosi se na brzo rastući broj organizacija koje su stvorile modele za učinkovito zbrinjavanje osnovnih ljudskih potreba koje postojeća tržišta i institucije nisu zadovoljili."*
(Austin et al., 2006)	*„Mi definiramo društveno poduzetništvo kao inovaciju, aktivnost kojom se stvara društvena vrijednost, i koja se može pojaviti unutar neprofitnih organizacija ili vladinih sektoru."*
(Cho, 2006)	*„Za potrebe ovog poglavlja društveno poduzetništvo definiramo kao inovativnu upotrebu i kombinaciju*

	resursa s ciljem stvaranja organizacija i/ili postupaka koji stvaraju i održavaju društvenu koristi."
(Weerawardena i Mort, 2006)	*„Društveno poduzetništvo nastoji postići stvaranje društvene vrijednosti, a to zahtijeva prikaz inovativnosti, pro aktivnosti i mogućnosti za upravljanje rizicima. Takvo ponašanje je ograničeno željom da se istodobno ostvari društvena misija i održi postojeće stanje u organizaciji. Takvo ponašanje je osjetljivo na ograničenu dinamiku poslovanja. Pojedinci su u interakciji s burnim i dinamičnim okruženjem koje ih prisiljava slijediti održivost, čak i kad imaju manjak resursa u organizaciji."*
(Leadbeater, 2006)	*„Jedan od načina određivanja društvenog poduzetništva je prepoznavanje motivacije sudionika, odnosno prepoznavanja njihove želje za stvaranjem društvenih vrijednosti i stavljanjem naglaska na društvenu, a ne na financijsku korist. [...] Drugi način definiranja društvenog poduzetništva je kroz rezultate: svatko tko stvara trajnu društvenu vrijednost kroz poduzetničke aktivnosti je društvena poduzetnik. [...] Treći pristup definira društvene poduzetnike kroz vrste organizacija koje su pokrenuli. Društveni poduzetnici grade neprofitne organizacije, koje stvaraju društvenu vrijednost. "*
(Mair i Marti, 2006)	*„Prvo, vidjeli smo društveno poduzetništvo kao proces stvaranja vrijednosti kombinirajući resurse na nove načine. Drugo, ove kombinacije resursa namijenjene su prvenstveno za istraživanje i iskorištavanje mogućnosti za stvaranje društvene vrijednosti poticanjem društvene promjene ili prepoznavanjem društvene potrebe."*

(Peredo i McLean, 2006)	*„Društvenim poduzetništvom možemo smatrati kada osoba: (1) cilja na stvaranje društvene vrijednosti, (2) pokazuje sposobnost prepoznavanja i iskorištavanja mogućnosti stvaranjem te vrijednost, (3) je spremna prihvatiti iznadprosječan stupanj rizika u stvaranju i širenju društvene vrijednosti; i (4) je spretna i neustrašiva u stvaranju društvene vrijednosti s ograničenim resursima."*
(Perrini i Vurro, 2006)	*„Društveno poduzetništvo je dinamičan proces kojeg je stvorio i kojim upravlja pojedinac ili tim koji nastoji iskoristiti društvene inovacije i spojiti poduzetničko razmišljanje i snažne potrebe za postignućem, kako bi se stvorile nove društvene vrijednosti na tržištu i u zajednici."*
(Cochran, 2007)	*„Društveno poduzetništvo je proces primjene načela poslovanja i poduzetništva u rješavanju društvenih problema. Društvena poduzeća su poduzeća posvećena rješavanju društvenih problema. Razlog za njihovo postojanje nije povećanje povrata dionicima, već pozitivan društveni utjecaj."*
(Mair, 2010)	*„Društveno poduzetništvo se odnosi na proces stvaranja osnovnih potreba koje nisu upućene od strane tradicionalnih organizacija. Ovisno o potrebi, proces obično uključuje pružanje dobara i usluga i/ili stvaranje nestalih institucija ili preoblikovanje neodgovarajućih. Međutim, glavni cilj je promijeniti ili izmijeniti društvene i/ili gospodarske mjere koje su u nemogućnosti zadovoljiti osnovne potrebe."*
(Schwab Fondacija za društveno poduzetništvo, 2013)	*„Društveno poduzetništvo predstavlja: primjenu praktičnih, inovativnih i održivih pristupa za dobrobit*

društva u cjelini, s naglaskom na one koji su marginalizirani i siromašni; pojam koji obuhvaća jedinstven pristup ekonomskim i društvenim problemima, pristup i disciplina koja se zasniva na vrijednostima i procesima koji su zajednički za svakog društvenog poduzetnika, neovisno o tome je li njegovo/njezino područje fokusa obrazovanje, zdravstvo, dobrobit reforme, ljudska prava, prava radnika, zaštita okoliša, ekonomski razvoj, poljoprivreda, itd."

Izvor: prilagodba autorice prema Kedmenec (2015).

2.2. Povijesni razvoj društvenog poduzetništva

Pojam društveno poduzetništvo relativno je nov, no korijeni društvenog poduzetništva sežu daleko u prošlost. Društvenog poduzetnika je još u prvoj polovici 20. stoljeća definirao Joseph Schumpeter (1942) opisujući ga kao agenta društvene i ekonomske promjene implicirajući kako su poduzetnici posebno osjetljivi na društveno okruženje. Društveno poduzetništvo umanjuje određeni društveni problem i pridonosi pozitivnim promjenama u društvu. Prema Baturini (2013) društveno poduzetništvo djelomično potječe od šire i dublje ukorijenjene kulturne promjene prema davanju i volontiranju koje društveno poduzetništvo čini održivim.

Početci društvenog poduzetništva datiraju iz 18. stoljeća (Vidović, 2012). U 18. stoljeću djelovanja određenih aktera Vinobe Bhaves, Robert Owena i Florence Nightingale pomogla su u rješavanju društvenih problema i pri tome stvorili određene društvene vrijednosti. Vinoba Bhaeva je putujući Indijom uvjeravao pojedince da mu daruju svoju zemlju koju je on kasnije ravnomjerno preraspodijelio i time razbio beskrajni ciklus siromaštva. Robert Owen je svoj rad posvetio zaposlenicima koje je pozitivno motivirao i to kako bi im je organizirao pristojne stanove, bolje plaće, obrazovanje djece i minimalnu zdravstvenu zaštitu.

Koncept društvene ekonomije javio se prvi puta kao odgovor na probleme i promjene u gospodarskom sustavu krajem 18.stoljeća (Petričević, 2012). Prema Markulin (2017) značajnu ulogu u razvoju društvene ekonomije imao je i J. S. Mill (1848) koji je pod etičnosti u ekonomiji razumijevao "sreću svih ljudi", a velike napore usmjeravao je u proces usvajanja prvog zakona o zadrugama u svijetu u Velikoj Britaniji 1852. godine (Markulin, 2017). U to

vrijeme javljaju su se različite inicijative s ciljem ublažavanja posljedica siromaštva pa se u Francuskoj i Italiji osnivaju radničke proizvodne zadruge, a u Velikoj Britaniji prve funkcionalne zadruge (Markulin, 2017). Prema Markulin (2017) vodeću ulogu u sektoru društvene ekonomije imale su zadruge koje su bile jedan od najstarijih i najraširenijih oblika društvenih poduzeća.

Prema Petričević (2012) u 20. stoljeću djelovanja organizacija za dječja prava, spas okoliša i za osnaživanje žena smatraju se društvenim poduzetništvom. Pravi procvat prema Petričević (2012) društveno poduzetništvo doživjelo je u 80-tim godinama prošlog stoljeća jer se tradicionalna tržišna ekonomija nije znala nositi s velikim problemima poput ogromne dugotrajne nezaposlenosti, društvenog isključivanja, loših životnih uvjeta u ruralnim predjelima, zdravstva, obrazovanja. Najraniji primjer društvenog poduzetništva nastao je u nerazvijenim zemljama i radi se o Grameen Bank iz Bangladeša koju je osnovao Muhammas Yunus 1976. (Vidović, 2012). Muhammad Yunus je utemeljitelj mikrokreditiranja, kreditnih linije za siromašne koji ne zadovoljavaju uvjete za klasične kredite te dobitnik Nobelove nagrade za mir.

U SAD-u William Drayton je definirao termin društveno poduzetništvo i ujedno je zaslužan za osnivanje prve organizacije s ciljem promoviranja društvenog poduzetništva s etičkim integritetom koje maksimizira društvene vrijednosti.

Prema Vidović (2012) društveno poduzetništvo kao koncept vrijedan teorijskog i znanstveno-istraživanja ulazi u akademsku zajednicu tek ranih devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Najsnažniji prodor u akademsku zajednicu društveno poduzetništvo ostvaruje 1995. godine kada je J. Gregory Dees[10] održao prva predavanja iz društvenog poduzetništva (Vidović, 2012).

Prema Vidović (2012) postoji sve veći broj istraživačkih centara u sjevernoj Americi fokusiranih na istraživanje fenomena društvenog poduzetništva, ali nažalost u Europi je društveno poduzetništvo marginalno zastupljeno i tek sporadičan predmet. Prema Baturini (2013) postavlja se pitanje: Treba lidruštveno poduzetništvo definirati prema procesu njegova djelovanja ili prema ishodima koje generira. Baturina (2013) tvrdi da postoji konsenzus kako je ishod povezan s rješavanjem društvenih potreba ili problema, dok s druge strane, oko

[10] J.G. Dees, autor jednog od najcitiranijih članka o značenju društvenog poduzetništva "The Meaning of Social Entreprenurship" (1998b), danas profesor na Poslovnoj školi Fuqua na Sveučilištu Duke.

pitanja što je proces kojim se to postiže je puno više dvojbi. Društveno poduzetništvo prema Baturnini (2013) više nije marginalna aktivnost, već nositelj društvene promjene i ubrzano se razvija u autonomno polje istraživanja i prakse.

2.3. Definiranje društvenog poduzetnika

Kod definiranja poduzetnika, potrebno je najprije sagledati njihove karakteristike. Prema Deesu (1999) poduzetnici su uvijek u potrazi za promjenama, odgovaraju na njih i iskorištavaju ih kao prilike (Baturina, 2012). Naslanjajući se na prethodno navedena viđenja poduzetnika, oblikovan je i pogled na društvene poduzetnike (Baturina, 2013). Društveni poduzetnici su inovativni pojedinci ili skupina ljudi koji imaju rješenje za predstavljanje društvenih problema koji su zanemareni od strane vlada ili agencija. Vrlo je važno razumjeti ulogu društvenih poduzetnika. William Drayton je rekao: *"Društveni poduzetnici nisu zadovoljni ako im samo date ribu ili ih učite loviti ju. Neće se odmarati dok ne revolucioniraju ribolovnu industriju."* Dees (1998) iznosi svoju tezu kako su društveni poduzetnici potrebni kako bi razvili modele za novo stoljeće (Vidović, 2012). Prema Vidović (2012) Dees ukazuje na činjenicu kako dosadašnji modeli socio-ekonomskog razvoja i ravnoteže između ekonomskog i društvenog u suvremenim društvima više ne vrijede. Javlja se novi koncept društvenih poduzeća koja nude drugačiji način djelovanja i objedinjuje naizgled nespojive elemente (Vidović, 2012).

Prema Vidović (2012) Dees ističe nekoliko načina na koje društveni poduzetnici djeluju kao inovatori, a to su:

- Djelovanje prema takvoj misiji koja vodi kreiranju društvenih vrijednosti i prema općoj dobrobiti (ne samo privatnoj koristi)
- Prepoznavanje i iskorištavanje novih prilika koje su u skladu s osnovnom misijom
- Uključenost u proces stalnih inovacija, učenja, prilagođavanja te
- Djelovanje i usprkos ograničavajućim sredstvima.

Uloga društvenih poduzetnika je rad na postojećim društvenim problemima, povezivanje praznina, pružanje vremena i inovativnih rješenja za ublažavanje problema koji postoje na osnovnoj razini (Banodia i Dubay, 2017). Joseph Schumpeter opisao je društvenog poduzetnika kao agenta promjena koji kombinira viziju s kreativnošću i ima snažnu etičku odgovornost (Bornstein, 1998). No, prema nekim autorima uloga društvenog poduzetnika kao pojedinca čiji je cilj stvaranje društvene vrijednosti nije prihvatljiva jer stvaranje ekonomske

vrijednosti također ima snažan utjecaj na održavanje inovacija (Perić i Delić, 2014). Fondacija Skoll (2011) opisuje društvene poduzetnike kao pojedince koji su motivirani altruizmom i dubokom željom za promicanje ravnopravnih civilnih društava koja predstavljaju inovativne, učinkovite i održive pristupe kako bi se zadovoljile potrebe marginaliziranih i ugroženih. Nicholls (2006) primjećuje kako inovativni društveni pothvati ne mogu postići svoj puni potencijal sve dok ne postoji sveobuhvatnije razumijevanje o tome kako su upravljani i koje ih pretpostavke motiviraju (Vidović, 2012). Prema Mair i Marti (2006) društveni poduzetnik predstavlja osobu koja posjeduje posebne osobine i visoku etičnost (Vidović, 2012).

Tablica 3: Definicije društvenog poduzetnika

Izvor	Definicija	Glavne karakteristike
Bornstein (1998, 2004)	Društveni poduzetnik kombinira poduzetničke vještine sa strašću za društvenom odgovornošću. Etika mu je pokretač i zaokupljen je sa svojim vizijom promjene.	• Upornost • Vođeni misijom
Thompson et al., (2000)	Društveni poduzetnici su osobe koji vide priliku u zadovoljavanju želja koje javne ustanove korisnicima nisu u potpunosti ispunile.	• Emocionalna osjetljivost • Stvaraoci društvene vrijednosti
Dees (1988, 2001)	Društveni poduzetnici su osobe koje : • Stvaraju održavaju društvenu vrijednost • Prepoznaju i nepopustljivo teže prilikama • Kontinuirano teže inovacijama, prilagođavaju te doživotno obrazuju • Ponašaju se hrabro • Odgovaraju za donesene odluke i stvorene ishode	• Agenti društvenih promjena • Predanost
Brinckerhoff (2009)	Osoba koja preuzima rizik u korist korisnika kojima pruža uslugu	• Dosjetljivost

Ashoka (2012)	Društveni poduzetnici su pojedinci s inovativnim rješenjima za najvažnije društvene probleme.	• Vizionarstvo • Predanost

Izvor: prilagodba autorice prema Abu-Saifan (2012)

Iz navedenih tipova društvenih poduzetnika, definicija i karakteristika društvenih poduzetnika možemo zaključiti kako oni mogu voditi profitne i neprofitne organizacije, stvarati ekonomsku i društvenu vrijednost uz saznanje da imaju ograničene resurse. Uz sve karakteristike i prednosti koje društveni poduzetnici imaju, a ponajviše što sudjeluju u rješavanju ekonomskih i društvenih problema, u Republici Hrvatskoj još i dalje nisu dovoljno prepoznati kao važni agenti društvenih promjena. O tome svjedoče nedostatci pravnog i institucionalnog okvira, obrazovnih programa, političkih volja te financijskih sredstava.

2.3.1. Karakteristike društvenih poduzetnika

Jedinstvena karakteristika društvenih poduzetnika je napuštanje tradicionalnih pristupa i kreiranje novih (Lan et al., 2014). Zapravo, društveni poduzetnici suočavaju se s mnogim izazovima pri usvajanju novih pristupa; susreću snažan otpor s vremena na vrijeme te različite faze tržišnih prijelaza donose određena ograničenja (Lan et al., 2014). Društveni poduzetnici moraju biti u stanju prevladati poteškoće kao što su samoodređivanje, proaktivno razmišljanje i djelovanje, samokontrola i upornost, kao i postojanje sposobnosti za učinkovito provođenje strategije (Nsereko et al., 2017)

Prema Zahari et al. (2008) interes za društvene poduzetnike proizlazi iz njihove uloge u rješavanju kritičnih društvenih problema i predanosti koju pokazuju za poboljšanje dobrobiti zajednice. Saifan (2012) ističe kako javnost doživljava društvene poduzetnike kao predane i emocionalno osjetljive pojedince koji poboljšavaju kvalitetu života.

Prema Markulin (2017), karakteristike društvenih poduzetnika su:

- Volja za samodisciplinom – rastuća poduzeća u društvenom sektoru moraju biti prilagodljiva svom okruženju. U današnjim uvjetima u kojima su brojne tehnološke, financijske i kulturološke promjene vođe moraju držati korak sa svime kako bi profitirali.

- Volja za dijeljenjem zasluga – dijeljenje uspjeha s drugima nije jednostavan način za dobivanje samo više pomoći i motiviranja svih uključenih u poslovanje, već za društvenog poduzetnika ona treba biti rezultat urođene poniznosti i snage. Ovo nesebično priznanje istinska je mjera poduzetnikove osobnosti.
- Volja za "rušenjem" postojećih struktura – često je društveno poduzetništvo pod utjecajem rigidnih struktura koje djeluju kao prepreka inovacijama
- Volja za prevladavanjem interdisciplinarnih ograničenja – identificirati sve dionike u društvenim poduzećima je od presudne važnosti. Poslovanje u skladu sa svim zahtjevima potencijalnih dionika potrebno je kako bi se zadobilo njihovo zanimanje i potpora.
- Volja za radom u tišini – društveni poduzetnici ne traže priznanja, slavu ili bogatstvo, oni jednostavno žele promjene. Ključni motiv društvenog poduzetnika je želja za učiniti nešto.
- Etika kao pokretač

Društveni poduzetnici posjeduju četiri karakteristike koje ih razlikuju od ostalih poduzetnika (Saifan, 2012):

- Predani su svojoj misiji stvaranja društvene vrijednosti
- Djeluju poduzetnički kombinirajući karakteristike poput upornosti, vizionarstva, posvećenosti misiji, posjeduju revolucionarski potencijal, moral, dosjetljivost, orijentirani su rezultatima te kreativnosti
- Djeluju unutar poduzetničko orijentiranih organizacija koje su inovativne
- Djeluju unutar financijsko neovisnih organizacija.

Leadbeaterov (1977) društvenog poduzetnika gleda kao karizmatičnog vizionara s izraženim karakteristikama vođe, bez obzira u kojem sektoru se pojavljuje (Vidović, 2012). Roper i Cheney (2005), identificiraju tri tipa osoba koje najčešće postaju društveni poduzetnici (Vidović, 2012):

- Izvršni direktori ili menadžeri, koji svoje komercijalno poduzeće polako preoblikuju u društveno poduzeće usmjereno na socijalnu misiju
- Voditelji neprofitnih organizacija i
- Filantropi, koji sebe vide kao katalizatore promjena u društvu i na globalnoj razini.

2.3.2. Razlike između društvenih i tradicionalnih poduzetnika

Mason (2012) ističe kako postoje beskrajne rasprave između znanstvenika o preciznoj prirodi i definiciji društvenog poduzetništva i kako kao i kod tradicionalnih poduzetnika ne postoji univerzalna prihvaćena definicija društvenog poduzetnika (Smith et al., 2014). Iako se društveno poduzetništvo razlikuje od tradicionalnog i iako se smatra kako je društveni poduzetnik podvrsta tradicionalnog poduzetnika (Ernst, 2012), društvenom poduzetniku uspjeh ne predstavlja dobit i ekonomičnost (Stokes i Willson, 2010), već do koje mjere društveno poduzeće ostvaruje jednakost društveno legitimnih ciljeva (Wickham, 2006).

Cho (2006) ističe kako poduzetničke vještine i društvene karakteristike nisu spojive te kako tradicionalni poduzetnici pokazuju visoku razinu društvenog interesa i nisku razinu društvene svijesti. Prema ovom pojam poduzetnik označava pojedinca koji samo traži ekonomsku prednost (Smith et al., 2014). Za razliku od tog gledišta, znanstvenici Martin i Osberg (2007) su ustanovili kako se društveni poduzetnici ne razlikuju od tradicionalnih u pogledu osobnosti i motivacije, već se razlikuju po viziji i ulaganjima. Clement (2009) u svom istraživanju ističe temeljnu razliku između društvenih i tradicionalnih poduzetnika i prema njemu društveni poduzetnici orijentirani su na ono što se događa u njihovoj okolini, u smislu osluškivanja i reagiranja na nepravdu, nejednakost i društvene probleme.

Tablica 4: Temeljne razlike društvenih i tradicionalnih poduzetnika

Tradicionalni poduzetnik	Društveni poduzetnik
Uviđa priliku	Uviđa priliku za poboljšanje života drugih ljudi
Preuzima rizik	Preuzima rizik
Prihvaća odgovornost	Prihvaća odgovornost
Zarađuje	Zarađuje kako bi održao misiju
Želi za bogatstvom	Obogaćuje druge
Štiti i teži intelektualnom vlasništvu	Dijeli zaštićeno intelektualno zajedništvo cijele zajednice
Neovisan je	Ovisan je o drugima

Zadržava kontrolu	Odriče se kontrole
Pouzdaje se u vlastite vještine i znanje	Pouzdaje se u znanje i iskustvo ljudi koji ga podupiru i okružuju
Fokusira se na kratkoročnu financijsku dobit	Fokusira se na dugoročne ciljeve
Profit je cilj	Profit je sredstvo
Profit se koristi i ulaže kako bi se generiralo još profita	Profit se koristi i ulaže za pomoć najpotrebitijim ljudima
Vođen komercijalnim ciljevima	Vođen društvenim i ekološkim ciljevima

Izvor: izrada autorice

Iz tablice 4. je vidljivo kako su motivi društvenih i tradicionalnih poduzetnika različiti jer tradicionalni poduzetnici teže profitu, dok društveni poduzetnici teže poboljšanju života unutar zajednice. Potrebno je naglasiti pet najznačajnijih razlika: poduzetnički proces, mrežnu ukorijenjenost, prirodu financijskog rizika i profita, ulogu pojedinca u upravljanju i strukturiranju društvenog poduzetništva te kreativnost i inovativnost (Smith et al., 2014).

Austin et al., (2006) ističu kako među poduzetnicima postoje različite empatije, profitni motivi i društvena svijest (Smith et al., 2014). Leadbeater (1997) tvrdi kako su društveni poduzetnici kreativniji od tradicionalnih, osobito u pogledu upravljanja njihovim poduzećem. Njihova kreativnost može se roditi zbog i zbog ograničenog financiranja i ograničenih resursa. Dees (1998) ističe kako društveni poduzetnici imaju veći osjećaj odgovornosti prema dionicima i imaju sposobnost uravnoteženja interesa svih dionika procesa (Mort et al., 2003). Prema Baturini (2013) tradicionalna poduzeća često djeluju na društveno odgovoran način, ali njihov je trud tek neizravno povezan s društvenim problemima te društvena poduzeća su drukčija jer su njihove strategije stvaranja prihoda izravno usmjerene prema njihovoj misiji.

2.3.3. Tri tipa društvenih poduzetnika

Postoje tri vrste društvenih poduzetnika: društveni usmjerivač, društveni konstruktori i društveni inženjer (Zahra et al., 2009). Prema riječima Hayek (1945), društveni usmjerivači su motivirani pojedinci koji imaju resurse i stručnost za rješavanje lokalne društvene potrebe. Prema Kizneru (1973) društveni konstruktori grade i upravljaju alternativnim strukturama za pružanje dobara i usluga za društvene potrebe koje vlada i institucijene mogu pružiti. Prema

Schumpeteru (1942) društveni inženjer nastoji uništiti postojeće društvene strukture i zamijeniti ih novima. Dok društveni konstruktori rade unutar postojećih institucija, društveni inženjeri zamjenjuju postojeće institucije s društveno učinkovitijim (Kedmenec, 2015).

2.3.3.1. Društveni poduzetnik usmjeritelj

Zahara et al., (2009) definiraju društvenog poduzetnika usmjeritelja kao motiviranog pojedinca koji posjeduje određene karakteristike i zadovoljava lokalne društvene potrebe kombinirajući postojeće osobne resurse i iskorištavajući nove mogućnosti. Društveni poduzetnici usmjeritelji predstavljaju društvenu ravnotežu lokalne zajednice u kojoj djeluju jer stvaraju društveni red i mir te bez njih brojne društvene potrebe ostali bi neotkrivene (Zahara et al., 2009). Društveni poduzetnici usmjeritelji razlikuju se od ostalih društvenih poduzetnika po svojoj neovisnosti o vanjskim dobavljačima ili određenim resursima kojima rješavaju društvene potrebe i stvaraju društvenu korist (Zahara et al.,2009). Prema Zahari et al., (2009) kada je etičnost u pitanju, glavni problem društvenih usmjeritelja je efikasna alokacija resursa i društvenog bogatstva.

2.3.3.2. Društveni poduzetnik konstruktor

Društveni poduzetnici konstruktori dobili su svoj naziv zbog aktivnosti koje provode, odnosno grade i pokreću pothvate za rješavanje društvenih potreba koje su ostale neodgovorene od strane nadređenih organizacija. Društveni konstruktori su poduzetnici koji su hrabri inovativni. Njihova hrabrost i inovativnost očituju se u se ponajviše u zahtjevnom i velikom opsegu društvenih potreba koje rješavaju. Za rješavanje opsežnih i zahtjevnih društvenih potreba koriste različite izvore financiranja, koji često mogu ograničiti ili izmijeniti njihove misije (Zahara et al., 2009). Prema Baturini (2013) planiraju i razvijaju rješenja koja bi mogla biti održiva i utječu na reformiranje sustava ili transferirala se u druge društvene kontekste. Prema Zahari et al.,(2009) problem etičnosti društvenih konstruktora javlja se pri njihovom ispunjavanju ciljeva i transformaciji postojeće društvene strukture koji zahtijevaju puno veće resurse od poduzetnika usmjeritelja.

2.3.3.3. Društveni poduzetnik inženjer

Društveni inženjeri uviđaju sistemske probleme s postojećim društvenim strukturama i to ih navodi do postizanja revolucionarnih promjena (Baturina, 2013). Društveni inženjeri su najmotiviraniji tip poduzetnika (Zahara et al., 2009), i često su prijetnja postojećim

institucijama i smatraju se subverzivnima jer djeluju na mijenjanju statusa quo u društvu (Baturina, 2013).

Nicholls (2006) navodi još jednu tipologiju društvenih poduzetnika: civilni inovator, osnivač društvenog poduzeća koje stvara prihode te pokretač aktivnosti koja generira prihod za stvaranje viškova koji bi podupirali društvene vizije (Baturina, 2013). Tipologije su usmjerene s obzirom na motivaciju društvenih poduzetnika, njihove ciljeve, podrijetlo i okruženje iz kojeg dolaze, ali i širi identitetski pogled društvenog poduzetnika kao agenta promjena (Baturina, 2013).

Tablica 5: Tipologija društvenih poduzetnika

	Društveni usmjeritelj	Društveni konstruktor	Društveni inženjer
Što rade?	Uočavaju i rješavaju lokalne društvene potrebe	Pronalaze alternativne načine pružanja proizvoda i usluga potrebitima gdje je zakazala pomoć nadležnih institucija	Zamjenjuju postojeće institucije s društveno učinkovitijim
Razmjer, opseg i vrijeme	Djeluju lokalno, u malim razmjerima	Djeluju u širem razmjeru, opseg im nisu samo lokalne, već i međunarodne neodgovorene društvene potrebe	Velik razmjer, nacionalni i međunarodni opseg
Zašto su potrebni	Mnoge društvene potrebe su nerazumljive i potrebni su lokalni agenti kako bi ih pronašli i riješili	Razni zakoni, političke podobnosti i nedostatak volje sprečavaju vladine organizacije u uspješnom pronalaženju društvenih potreba	Neke društvene potrebe nisu podložne poboljšanju unutar postojećih društvenih struktura

Društvena značajnost	Njihova aktivnost pomaže u održavanju društvene harmonije	Rješavaju tekuće društvene probleme u okviru postojećih, ali širih društvenih struktura	Postojeće društvene strukture zamjenjuju novima i predstavljaju važnu silu za društvene promjene
Utjecaj na društvenu ravnotežu	Njihove akcije približavaju ljude društvenoj ravnoteži	Uočavanje nedostataka pri rješavanju društvenih potreba stvara društvenu ravnotežu	Stvorenu društvenu ravnotežu zamjenjuju boljom

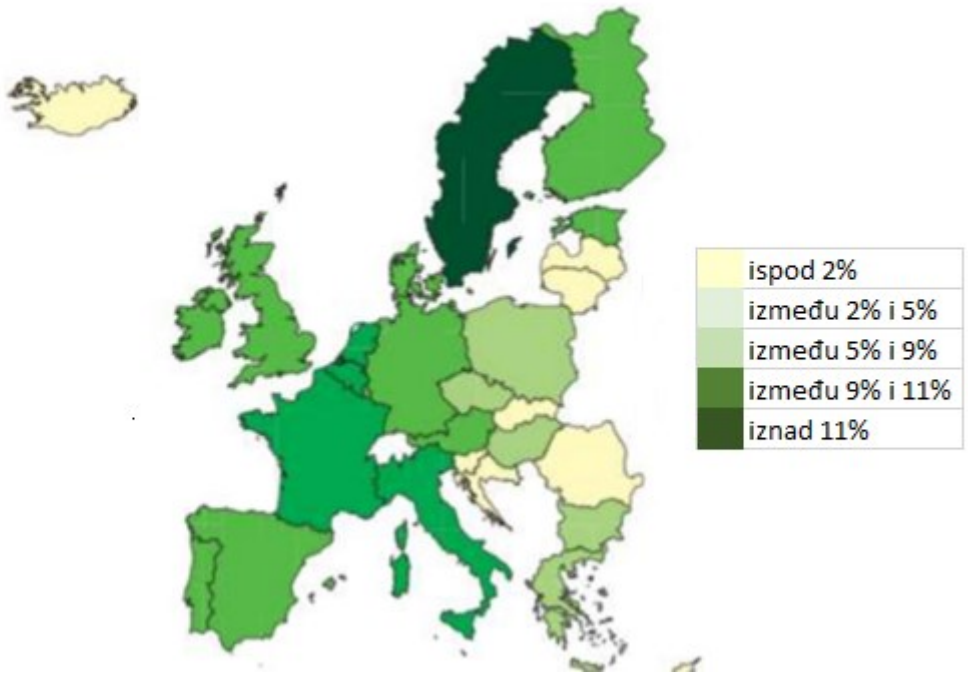
Izvor: prilagodba autorice prema Zahara et al. (2009)

2.4. Uloga društvenog poduzetništva u suvremenoj ekonomiji

Društveno poduzetništvo zadnjih dvadeset godina postaje područje koje je u žarištu fokusa istraživača društvenih znanosti, ali i kreatora politika. Prema Vidović (2012) o društvenom poduzetništvu se raspravlja kao o fenomenu koji pokazuje potencijal za rješavanje nagomilanih društvenih problema, za adresiranje neodgovorenih potreba i inovativne načine povezivanja i korištenja postojećih resursa. Društveno poduzetništvo predstavlja ključnu djelatnost za reafirmaciju društvenih vrijednosti, posebno solidarnosti te stvaranju nove društvene kohezije kroz reintegraciju (Vidović, 2012). Perić i Alpeza (2011) kao glavni fokus društvenog poduzetništva ističu kreiranje društvene vrijednosti dok kreiranje ekonomske vrijednosti samo predstavlja sredstvo kojim se postiže krajnji cilj. Uloga društvenog poduzetništva je stvaranje vizije društva u budućnosti uz pomoć društvenih poduzetnika koji se vide kao agenti promjena koji dovode do društvene ravnoteže. Leadbeater (1997) i Dees (2002) navode kako je glavna pokretačka snaga društvenih poduzetnika sama činjenica da nisu zadovoljni s događajima u okolini, dok profit u potpunosti pada u drugi plan (Perić i Alpeza 2011). Ipak, prema Mair i Marti (2005), osim društvene vrijednosti, potrebno je u obzir uzeti i ekonomsku vrijednost jer je ona nužan nusproizvod koji osigurava održivost inovacija i inicijativa, ali i financijsku održivost (Perić i Alpeza, 2011).

Prema Vidović (2012) društveno poduzetništvo funkcionira u lokalitetu i ima tendenciju usidravanja u zajednici, Drugim riječima, javlja se kao lokalizacijska protuteža

globalizacijskim trendovima. Društveno poduzetništvo u Europskoj uniji zapošljava 14 milijuna ljudi ili 6.5 % ukupne populacije. U nekim zemljama društveno poduzetništvo bilježi rast preko 100%. Primjeri takvih zemalja su Malta gdje je rast zaposlenih u tom sektoru iznad 600%, dok u Luxembourgu, Švedskoj i Mađarskoj za preko 100% (Cvitanović, 2018). Na slici 1, vidljivo je kako najveći udio društveno poduzetništvo ostvaruje upravo u najrazvijenijim zemljama Europske unije. Najveći postotak se odnosi na Švedsku, gdje je udio socijalnog poduzetništva u ukupnoj zaposlenosti čak 11%, a slijedi ju Italija, Francuska i zemlje Beneluksa (Cvitanović, 2018).



Slika 1: Udio društvenog poduzetništva u zemljama Europske unije

Izvor: Cvitanović (2018)

Značaj društvenog poduzetništva prema Cvitanović (2018) potvrđen je i kroz Rimsku strategiju usvojenu na konferenciji društvenih poduzetnika u Rimu 17. i 18. studenog 2014., ali i kroz dokumente Europske komisije: „Akt o jedinstvenom tržištu“ (engl. Single Market Act) i „European Social Entrepreneurship Funds – EuSEF“. Također, Europski gospodarski i socijalni odbor (EGSO) daje visoku važnost razvoju društvenog poduzetništva (Strategija za razvoj društvenog poduzetništva, 2015). Prema Strategiji razvoja društvenog poduzetništva (2015) Europska unija je izdvojila 85 milijuna eura za potrebe društvenog poduzetništva.

Društveno poduzetništvo u nerazvijenim zemljama je slabo zastupljeno, dok u zemljama u razvoju zastupljenost ovog sektora je prema Cvitanović (2018) vidljiva kroz:

- Poticanje ekonomskog rasta
- Poticanje zapošljavanja
- Smanjenje siromaštva.

Iz gore navedenih tvrdnji, vidljiva je uloga društvenog poduzetništva koja podrazumijeva smanjenje društvene isključenosti i smanjenje siromaštva.

U današnjem društvu postoji sve veća razlika između bogatih i siromašnih i sve više se susrećemo s problemima ubrzane globalizacije te društvenim, ekološkim i kulturološkim problemima. Prema Cvitanović (2018) danas je društveno poduzetništvo prisutno u svim dijelovima svijeta i predstavlja oblik poslovne aktivnosti kojemu je temeljni cilj stvaranje pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš, razvoj civilnog društva te borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti pa se društvenog poduzetnika može smatrati partnerom tijelima državne i lokalne vlasti u ostvarivanju društvenih ciljeva. Iz ovih podataka vidljivo je kako je društveno poduzetništvo prepoznato kao potencijal u smanjenju siromaštva i generiranju zapošljavanja, no za puni potencijal društvenog poduzetništva, nužna je njegova integriranost u sustav javnih politika, potpora i razvojnih strategija (Vidović, 2012).

3. ODREDNICE POSLOVANJA DRUŠTVENIH PODUZEĆA

Identificiranje odrednica poslovanja u određenim djelatnostima predstavlja vrijednu praksu iz više razloga. Prije svega, to vodi do boljeg razumijevanje konkurentnog okruženja, što zauzvrat može pomoći u donošenju odluka vezanih za razvoj novih proizvoda i marketing (Trifanovas et al., 2006). Prema Ketelhohn (1998), razumijevanje i razvoj odrednica poslovanja omogućuje poduzećima uspješan pothvat s određenim djelatnostima, da prolaženje drugačijeg položaja među ostalim poduzećima i uspješno kombiniraju stvaranje očekivane vrijednosti uz što manje troškove.

Brotherton, Heinhuis, Medema i Miller (2003) razlikuju unutarnje i vanjske odrednice poslovanja. Unutarnje odrednice poslovanja određuju se obilježjima unutarnjeg okruženja tvrtke kao što su proizvodi, procesi, ljude i strukture (Trifanovas et al., 2006). Unutarnje odrednice poslovanja odražavaju temeljne sposobnosti i kompetencije poduzeća koje su ključne za postizanje konkurentnosti. dok se vanjske odrednice poslovanja određuju se vanjskim okruženjem poduzeća

Odrednice poslovanja mogu se definirati kao karakteristike, uvjeti ili varijable koje mogu imati značajan utjecaj na rast i uspješnost društvenih poduzeća ako ih se njima kontinuirano upravlja i ako ih se kontinuirano održava u određenim djelatnostima (Leidecker i Bruno, 1984). Prema (Blackburn et al., 2013; Schutjens i Wevers, 2000; Simpson et al., 2012) odrednice poslovanja mogu biti kategorizirane u tri grupe:

- Karakteristike poduzetnika
- Organizacijske karakteristike društvenih poduzeća
- Vanjski čimbenika okruženja na koje društveni poduzetnici ne mogu utjecati.

Boeker i Karichalil (2002), Boeker i Wiltbank (2005) te Wasserman (2008) razmotrili su osobne uloge i ciljeve poduzetnika kao odrednice koje utječu na rast poduzeća. Boeker i Wiltbakn (2005) razmotrili su menadžerske pristupe, vještinu poslovnog planiranja i funkcionalno upravljanje kao odrednice koje utječu na rast, dok su Dees (1996) i Krasinqiu (2003) te Juliem i Josee (2008) razmotrili učinak vanjskih čimbenika na rast poduzeća.

Prema Boyer et al., (2008) postoji osam odrednica poslovanja koje imaju utjecaj na rast društvenih poduzeća; vodstvo, iskustvo, model trostruke bilance, preuzimanje rizika, poslovno planiranje, suradnja svih dionika, povezanost s lokalnom zajednicom te

inovativnost. Prema Wronki (2013) postoji deset odrednica poslovanja koje imaju utjecaj na rast društvenih poduzeća; vodstvo, komuniciranje sa zaposlenicima, motiviranje zaposlenika, suradnja s javnim sektorom, društveni kapital, inovativnost, radno okruženje u kojem se poštuju zakoni, točnost financijskih izvještaja, uključenost društvene zajednice te prijašnje iskustvo.

Prema Sahid Satar (2016) postoji 48 odrednica poslovanja koje utječu na rast društvenih poduzeća, ali kasnijim istraživanjem znanstvenik je navedeno suzio na trinaest odrednica poslovanja i to su; vještine poslovnog planiranja, vodstvo, suradnja dionika, povezanost s ostalim organizacijama, inovativnost, model trostruke bilance, marketing, zaposlenici, povezanost s lokalnom zajednicom , financiranje, društveni kapital, državne potpore te procjena društvenog učinka. Istraživanjem literature pronađene su 22 odrednice koje imaju utjecaj na rast društvenog poduzeća. Odrednice poslovanja predstavljaju ograničeni broj područja u kojima će zadovoljavajući rezultati osigurati uspješne i konkurentne performanse za pojedinca, odjel ili organizaciju (Rockart, 1979). Prema Sahid Satar (2016) odrednice su klasificirane u tri kategorije:

- Individualne odrednice
- Institucionalne odrednice i
- Organizacijske odrednice.

Prema Saharu (2016) odrednice poslovanja koje opisuju karakteristike društvenih poduzetnika se nazivaju individualne odrednice poslovanja, odrednice poslovanja koje opisuju organizacijske karakteristike društvenih poduzeća nazivaju se organizacijskim odrednicama poslovanja te vanjski faktori okruženja na koje društveni poduzetnici ne mogu utjecati nazivaju se institucionalnim odrednicama poslovanja.

Profitno orijentirana poduzeća imaju definirane mjere za uspješnost i rast kao što su prihod, profit, tržišni udio i tržišna kapitalizacija, dok društvena poduzeća koriste niz mjera koje se odnose na humanitarna poboljšanja i poboljšanja u okolišu. Na primjer, neka društvena poduzeća mjere broj ljudi na koje su proizvodi ili usluge imali određen utjecaj, dok se drugim mjerama procjenjuje utjecaja na okoliš, kao što je smanjena emisija ugljika. Nedostatak financijskih mjera u kombinaciji s prednostima koje nisu dokazane otežava dokazivanje uspješnosti i rasta društvenih poduzeća. Uspjeh društvenih poduzeća ovisi o evoluciji u komercijalnom i zakonodavnom načinu razmišljanja. Na zakonodavnoj strani, poticaji za

ulaganje, poput djelomičnih poreznih subvencija, potiču ulagače na financiranje društvenih poduzeća u odnosu na profitno orijentirana poduzeća koja nude više uvjerljivih prinosa.

Kako bi ostvarili viziju, društveni poduzetnici trebaju prevesti svoje ciljeve u radnu poslovnu strategiju s mjerljivim i održivim ishodima (Darby i Jenkins, 2006). Kako bi se postigao rast i osigurala održivost društvenih poduzeća, potrebno je razvijati poslovanje (Hynes, 2009). Kada društveno poduzeće raste, mijenja se uloga društvenog poduzetnika i unutarnji kontekst društvenog poduzeća (Hynes, 2009). Najvažniji čimbenik u unutarnjem kontekstu društvenih poduzeća su zaposlenici (Hynes, 2009). Rast i održivost društvenih poduzeća očituju se u privlačenju i zadržavanju odgovarajućih vještina zaposlenika (Leadbeater, 2007). No kako bi se privukle i zadržale vještine zaposlenika, potrebni su financijski resursi. Manjak financijskih resursa, nemogućnost društvenog poduzetnika u osiguravanju veće plaće, predstavlja veliki izazov na putu do ostvarivanja vizije (Hynes, 2009). Još jedan veliki izazov pri ostvarivanju vizije je zadržati zaposlenike kroz nagrade koje nemaju financijsku vrijednost.

Ako gledamo vanjski kontekst, društvena poduzeća imaju mogućnost povezivanja s ostalim organizacijama ili vladinim agencijama kako bi pristupili novim financijskim resursima (Hynes, 2009). Važnost povezanosti s ostalim organizacijama se očituje kroz veći broj ciljanih skupina, pristupu informacijama te novim prilikama i financijskim resursima (Shaw i Carter, 2007).

Prema Wiklund (2011) i Davidsson et al., (2009) mjere kojima se iskazuje rast tradicionalnih poduzeća su povećanje prihoda, imovine i broja zaposlenika. Prema Austin et al., (2006) društvena poduzeća ne koriste financijske pokazatelje za mjerenje uspješnosti, već se oslanjaju na subjektivne mjere dionika. Takav način mjerenja proizlazi iz loše definirane društvene vrijednosti i društvene promjene. Društveni poduzetnici, lokalne zajednice pa čak i znanstvenici nisu definirali mjere kojima bi se mjerio utjecaj stvorenih društvenih vrijednosti i nastalih društvenih promjena (Hynes, 2009). Problemi koji se javljaju pri ostvarenju rasta društvenih poduzeća su: lošiji pristup vanjskim izvorima financiranja, ne razumijevanje koncepta društvenog poduzetništva, teško postavljanje cijena za dobra i usluge te zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika (Hynes, 2009).

3.1. Pojmovno određenje društvenog poduzeća

Prilikom utvrđivanja jedinstvene definicije društvenog poduzeća javlja se nekoliko problema (Lyon i Supelveda 2009; Peattie and Morley 2008). Društveno poduzeće može se javiti u

različitim pravnim oblicima poslovanja (Kay, Roy i Donaldson, 2016; Teasdale 2012; Thompson i Doherty 2006), što je rezultat različitih povijesnih, društvenih, institucionalnih i ekonomskih čimbenika u okruženju poduzeća (Alter 2007; Defourny i Nyssens 2010a; Kerlin 2013; Organization for Economic Co-operatition and Development, 2013).

Društveno poduzeće istovremeno ostvaruje višestruke društvene i ekološke ciljeve uz osiguravanje potrebnog prihoda održivost potrebnih aktivnosti (Perez, 2013). Pojam društvenog poduzeća veže se uz autonomni i kolektivni proces (u odnosu na individualni), sa snažnim fokusom na demokratsku kontrolu i uključenost interesnih skupina (u odnosu na hijerarhijske organizacijske strukture), pri tome se proces donošenja odluka ne temelji na vlasništvu, financiranje se ostvaruje iz više izvora uključujući privatne i javne izvore (ne samo prihod ostvaren na tržištu), s ograničenom mogućnosti raspodjele profita i s ekonomskom aktivnošću izravno povezanom s društvenom misijom poduzeća (Perez, 2013).

Društvena poduzeća su hibridne organizacije s ciljem postizanja društvene i/ili ekološke svrhe koristeći pravne oblike poslovanja (Evers 2005; Aiken, 2010; Gidron i Hasenfeld, 2012). Kao kod neprofitnih organizacija, njihov primarni cilj je postizanje društvene misije, ali istovremeno kao kod tradicionalnih poduzeća, cilj im je uspješno poslovanje na tržištu (Cornforth, 2014). Društvena poduzeća koriste tržišne strategije za postizanje društvenih ciljeva (Kerlin, 2009). Društvena poduzeća se razlikuju od tradicionalnih jer posjeduju dva temeljna cilja – kreiranje društvene i ekonomske vrijednosti (Mair i Marti 2009; Austin, Stevenson, i Wei-Skillern 2006). Društvena poduzeća mogu biti i profitna i neprofitna, a identificiraju se putem izjave o misiji i načina upravljanjem (Yang i Wu, 2014). Društvena poduzeća razlikuju se od tradicionalnih kada je njihova društvena misija ujedno i temeljna svrha njihove organizacije (Chell 2007; Doherty, Haugh i Lyon, 2014).

Europska društvena poduzeća karakterizira ostvarivanje društvenih koristi kao primarnog outputa (Defourny i Nyssens, 2010b), te se stoga često društveno poduzeće definira kao organizacijsku strukturu stvorenu radi ostvarivanje društvenog cilja (Galera i Borzaga 2009; Organization for Economic Co-operatition and Development 2013). U europskim zemljama koristi se EMES (franc. Emergence des Enterprises Sociales en Europe) pristup definiciji društvenog poduzeća (Kerlin, 2006.). EMES pristup temelji se na sljedećim kriterijima definiranja društvenih poduzeća (Borzaga, Defourny, 2001):

- Tri indikatora koja reflektiraju ekonomsku i poduzetničku dimenziju društvenih poduzeća (kontinuirana proizvodnja dobara i/ili prodaja usluga, značajna razina ekonomskog rizika, minimalni upotreba plaćenog rada)
- Tri indikatora koja objedinjavanju društvenu dimenziju društvenih poduzeća (eksplicitni cilj doprinosa zajednici, inicijativa pokrenuta od strane grupe građana ili civilnih organizacija, ograničena raspodjela profita)
- Tri indikatora koja pojašnjavaju upravljanje društvenim poduzećem (visoka razina autonomnosti, donošenje odluka ne temelji se na vlasništvu, sudjelovanje svih interesnih skupina).

Uvidom u Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. gdje se društveno poduzetništvo definira kao poslovanje koje se temelji na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice, razvidno je kako je i ona nastala na temeljima EMES pristupa (postoji devet kriterija za prepoznavanje društvenog poduzetnika: društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja; 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 unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini; društveni poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti; društveni poduzetnik ulaže ostvarenih 75% prihoda od obavljanja svoje djelatnosti u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja; društvenog poduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja, odnosno djelovanja; Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog poduzetnika; društvenog poduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (uključenost dionika u transparentno i odgovorno upravljanje), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvaća ključne dionike: radnike, članove, korisnike ili potrošače te suradničke organizacije; društveni poduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.

Tablica 6: Kriterij definiranja pravnih oblika društvenih poduzeća

Kriteriji	Opis
Područje djelovanja	U hrvatskom zakonodavstvu ne postoji pravni oblik koji je isključivo orijentiran društvenoj svrsi; posljednjih desetak godina zadruge imaju status „društvenog″
Neprofitnost i raspodjela imovine	Zakon o zadrugama omogućio je određenim oblicima zadruga neprofitno djelovanje – to znači kako ih se tretira kao poslovne oblike koji ostvarenu potencijalnu dobit moraju usmjeriti na razvoj programa same organizacije
Dionici i upravljanje	Ovim se aktom nastoji ukazati na demokratski način vođenja organizacije, a ne kao kod profitnih poduzeća gdje su upravljačka prava povezana s ulogom
Odgovornost i nadzor	Odgovornost podrazumijeva dosljednost u zadržavanju primarne socijalne misije i ciljeva;
Minimalni broj osnivača	Broj osoba koje osnivaju neki društveni oblik pokazuje u kojoj je mjeri organizacija rezultat proizvodnog udruživanja i djelovanja
Minimalni kapital	Simboličan iznos za pokretanje poslovanja od strane svakog člana omogućuje lakše otvaranje društvenog poduzeća
Pravne i financijske pogodnosti i prednosti	Postojanje financijskih, pravnih i drugih pogodnosti kojima se potiče okruženje za bavljenje društvenim poduzetništvom

Izvor: prikaz autorice prema Vidović (2012)

Temeljem navedenih kriterija i provedenih istraživanja definirani su sljedeći kriteriji koji će se koristiti za definiranje društvenog poduzeća u ovom radu:

- Kontinuirana proizvodnja dobara i/ili prodaja usluga (Borzaga, Defourny, 2001)
- Društvena misija poslovanja (društvena korist kao eksplicitni cilj poslovanja, identifikacija uvidom u misiju poduzeća) (Borzaga, Defourny, 2001, Chell 2007, Doherty, Haugh i Lyon, 2014, Yang i Wu, 2014)
- Inicijativa pokrenuta od strane grupe građana ili civilnih organizacija (Borzaga, Defourny, 2001)
- Ograničena raspodjela profita (dio profita mora se vratiti zajednici (75%)) (Borzaga, Defourny, 2001)
- Donošenje odluka ne temelji se na vlasništvu (Borzaga, Defourny, 2001; Yang i Wu, 2014).

3.2. Individualne odrednice poslovanja društvenih poduzeća

Vodstvo predstavlja glavni ključ uspjeha društvenih poduzeća. Dwight D. Eisenhower (1954) je rekao kako vodstvo predstavlja sposobnost uvjeravanja drugih. Vodstvo predstavlja proces u kojemu pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja (Northouse, 2010). Prema prethodno navedenoj definiciji, vodstvo je transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, interakcijski odnos u kojem vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika (Gotal, 2013). Bornstein (2007) tvrdi kako društveni poduzetnici vode misiju koja za cilj ima ostvarivanje društvene koristi i razlikuju se od ostalih poduzetnika jer vjeruju kako su pokretači promjena. Znanstvenici tvrde kako poduzetnici koji ulaze u pothvat društvenog poduzetništva moraju u potpunosti posvetiti se uspjehu i rastu društvenog poduzeća (Shari i Lernen, 2006; Christie i Hong, 2006) i pri tome kombinirati poduzetničku strast i strast prema rješavanju društvenih problema (Thompson et al., 2000). Austin i Wei-Skillern (2006) ističu kako ljudi koje motiviraju društveni problemi su sposobni premostiti zapreke i izgraditi povjerenje među različitim dionicima. Danas se vođe opisuju na temelju osobina ili kako utjecaj i moć koriste za postizanje ciljeva (Gorjanc, 2017). Prema Gorjanc (2017), kada su vođe u mogućnosti uspješno voditi odgovarajućim stilom vodstva, njihovi zaposlenici odnosno podređeni su zadovoljni sa svojim poslom. Zadaća vođe je sposobnost delegiranja odgovornosti, razumijevanje ljudi, otkrivanje prednosti i nedostataka članova grupe te preuzimanje odgovornosti za određene situacije.

Klyver et al., (2008) opisuju društvene poduzetnike kao izolirane pojedince koji se povezuju s ostalim organizacijama kako bi dobili pristup novim informacijama, znanjima i iskustvima. Ako je povezanost s ostalim organizacijama čvrsta tada društveni poduzetnici ostvaruju učinkovitiju društvenu suradnju jer čvrsta povezanost dovodi do stvaranja zajedničkih znanja o određenim informacijama (Sobel, 2002).U skladu s tim, Sharir i Lerner (2006) navode kako je povezanost s ostalim organizacijama najvažniji resurs za pothvat društvenog poduzetništva.

Dees (2001) tvrdi kako su društveni poduzetnici inovativni. Prema Almeidu (2010) inovativnost društvenih poduzetnika pojavljuje se u više oblika; način na koji društveni poduzetnici razvijaju svoje poslovne planove, način na koji financiraju svoj pothvat, ali na kraju inovativnost je oblik koji će uvijek biti prisutan kod društvenih poduzetnika. Weeardena i Mort (2006) naglašavaju inovativnost kao najvažniju odrednicu poslovanja u društvenom poduzetništvu. Smatraju kako društveni poduzetnik koji je inovativan ima bolju mogućnost pronalaska resursa te kako društveni poduzetnici pri stvaranju društvene koristi najviše koriste inovativnost. Prema Martin i Osberg (2007) pokazatelji inovativnosti kod društvenih poduzetnika su kreativnost, inspiracija, izravna akcija, snaga i hrabrost.

Odrednica poslovanja koja pridonosi rastu društvenog poduzeća je vještina poslovnog planiranja. Prema Delmar i Shane (2003) vještina poslovnog planiranja predstavlja donošenje odluka o uravnoteženju resursa, transformaciji ciljeva u operativne korake te formuliranju očekivanih rezultata. Poslovno planiranje osigurava prevladavanje promjena u okruženju i doprinošenje pravilnom unutarnjem upravljanju tijekom rasta (Blackburn et al., 2013). Poslovni plan obično pokazuje koliko su društvena poduzeća uspješna (Zott i Amit, 2013).

Austin et al., (2006) prepoznali su brojne sličnosti između društvenih i tradicionalnih poduzetnika. Ističu naglasak na privlačenju i zadržavanju snažnog upravljačkog tima. Prema Austinu et al., (2006) tradicionalni poduzetnici su u potrazi za tržištem na kojem mogu ostvariti prihod, dok za razliku od njih društveni poduzetnici nastoje pronaći dio tržišta na kojem država ili institucije nisu u mogućnosti zadovoljiti društvene potrebe korisnika.

Kako bi se prevladali izazovi koje predstavljaju ograničenja promjenjivog okruženja i kako bi se društvena poduzeća zadržala na tržištu potrebno je prikazati inovativnost, proaktivnost i upravljati rizicima (Weerawardena i Mort, 2006). Preuzimanje rizika predstavlja sklonost pojedinca u poduzimanju radnji nakon što je rizik nastao, ili kako bi se umanjio ili spriječio prije nastajanje (Sefiani, 2013). Zanimljivo, razne studije pokazuju kako je važnost

upravljanja rizicima potrebna, dok ujedno postoji različita razina poduzimanja mjera za sprečavanje rizika, posebice ako se radi o različitim granama društvenih djelatnosti (Huan, 2016).

Društveni kapital opisuje okolnosti u kojima pojedinci koriste članstva u raznim grupama i mrežama u osiguravanju određene koristi. Ovi tezu potkrepljuje Bourdieuova (1986) definicija društvenog kapitala, za kojeg kaže kako je društveni kapital atribut pojedinca društvu, dok povezanost s ostalim organizacijama ovisi o strukturi.

Prema Huan (2016) iskustvo društvenih poduzetnika uključuje radno iskustvo, iskustvo poslovnog upravljanja te iskustvo u raznim granama djelatnosti. Huan (2016) tvrdi kako društveni poduzetnici koji imaju više iskustva lakše prepoznaju mogućnosti te imaju poboljšanu sposobnosti u obavljanju raznih zadataka. Prema Huan (2016) poduzetnici s više iskustva mogu lako motivirati zaposlenike i potaknuti ih na bolji radi.

3.2.1. Ključne funkcije menadžmenta u društvenim poduzećima

U društvenim poduzećima ključne funkcije menadžmenta su snažno povezane i utječu jedna na drugu. Procesi u društvenim poduzećima započinju planiranjem gdje društveni poduzetnici procjenjuju okruženje, rade poslovne planove i pronalaze rješenja za društvene probleme. Društveni poduzetnici po prirodi imaju određene individualne karakteristike koje su im potrebne na putu da postanu vođe. Društveni poduzetnici zbog prirode društvenih poduzeća suočeni su s različitim rizicima, no ukoliko su u fazi planiranja prepoznati mogući rizici, društveni poduzetnici svjesni su njihovog utjecaja na društvena poduzeća te su pripremili mjere za ublažavanje.

3.2.1.1. Vodstvo kao ključna funkcija menadžmenta društvenih poduzeća

Prema Northouseu (2010) vodstvo predstavlja proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja i možemo ga definirati kao transakcijski događaj između vođe i sljedbenika te interakcijski odnos gdje vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika (Gotal, 2013). Vodstvo kao proces uključuje utjecanje na skupinu pojedinaca koji imaju zajednički cilj, kod društvenih poduzeća to je društvena misija i rješavanje društvenih problema. Prema Certu i Certu (2008) središnja ideja definicije vodstva je ostvariti ciljeve s pomoću ljudi (Gotal, 2013). Uloga društvenog poduzetnika kao vođe u društvenom poduzeću je razmišljati i djelovati strateški orijenirajući se na ljude tijekom cijelog organizacijskog

procesa. Društveni poduzetnik u ulozi vođe može jačati društveni kapital razvijajući svoje zaposlenike, razvijajući i stvarajući strateška partnerstva, naglašavajući društvene odnose i zajedničke vrijednosti, te stvarajući zajedničku stratešku viziju i misiju s društvom i dionicima. Društveni poduzetnici ulogu vođe provode kroz različite pristupe vodstvu:

- Pristup temeljen na vještinama
- Pristup temeljen na osobinama
- Pristup temeljen na stilu
- Situacijski pristup.

Prem Gotal (2013) pristup temeljen na vještinama usmjeren je na vještine i sposobnosti uspješnog vođe koje se mogu učiti i razvijati. Temelje osobine poduzetnika ovise o tri osobne vještine; tehničkim, međuljudskim vještinama te vještini apstraktnog mišljenja (Gotal, 2013). Kasnije su Mumford i suradnici osmislili model vodstva temeljen na vještinama, koji se sastoji od pet sastavnica (Gotal, 2013):

- Sposobnosti
    - vještine rješavanja problema –sposobnost društvenog poduzetnika kao vođe pri kreativnom rješavanju novih, neobičnih i nejasnih problema
    - vještine socijalne prosudbe – sposobnost društvenog poduzetnika kao vođe u razumijevanju ljudi i društvenih sustava
    - znanja – skup podataka i mentalnih struktura koje društveni poduzetnici koriste u organiziranju podataka
- Individualna obilježja
    - opće kognitivne sposobnosti – inteligencija osobe (perceptivna obrada, obrada podataka, opće vještine zaključivanja, sposobnost kreativnog i divergentnog mišljenja, vještine pamćenja)
    - kristalizirana inteligencija – inteligencija naučena ili stečena tijekom vremena, uskladišteno znanje koje stječemo iskustvom
    - motivacija – vođe moraju biti voljni i motivirani suočiti se sa složenim organizacijskim problemima, moraju biti voljni pokazati dominantnost, trebaju biti odani društvenom dobru organizacije
    - ličnost
- Ishodi vodstva

    - uspješno rješavanje društvenih problema (smišljanje rješenja koja su logična, učinkovita i jedinstvena)
    - učinak (stupanj u kojem je društveni poduzetnik kao vođa uspješno obavio dodijeljene mu dužnosti)
- Radno iskustvo
    - izazovni radni zadaci, mentorstvo, prikladan trening i izravno iskustvo u rješavanju novih i neobičnih društvenih problema mogu pomoći društvenim poduzetnicima u ulozi vođe; radno iskustvo može pozitivno djelovati i na individualna obilježja
- Utjecaji okoline – čimbenici izvan sposobnosti, obilježja i iskustava društvenog poduzetnika kao vođe (npr. razine vještina podređenih).

Pristup temeljen na osobinama opisuje osobine koje društvenog poduzetnika čine uspješnim vođom. Osobine koje društvenog poduzetnika kao vođu čine različitim u odnosu na njegove sljedbenike su inteligencija, pripravnost, uvid, odgovornost, inicijativnost, ustrajnost, samopouzdanje i društvenost (Gotal, 2013). Prema Northouseu (2010) kod pristupa temeljenog na osobinama vrlo je bitna sposobnost razumijevanja emocija koja je kod društvenih poduzetnika razvijenija nego kod ostalih vrsta poduzetnika. Northouse (2010) ističe kako se pristup temeljen na stilu vođenja odnosi na dvije vrste ponašanja usmjerenih na zadatak i usmjerenih na odnose (Gotal, 2013). Ponašanja usmjerena na zadatak uključuju postupke poput organizacije rada, uvođenja strukture u poslovni kontekst, definiranja odgovornosti povezanih s ulogom, raspoređivanja radnih aktivnosti, dok ponašanja usmjerena na odnose uključuju izgradnju zajedništva, poštovanja i slaganja između vođe i sljedbenika (Gotal, 2013). Prema Gotal (2013) ponašanje koje je usmjereno na odnose zaposlenicima daje do znanja kako se ne sagledavaju kao sredstva za obavljanje posla, već se njima pristupa s brižnim ponašanjem.

Prema Northouseu (2010) situacijski pristup pretpostavlja kako različite situacije zahtijevaju različite vrste vodstva, a uspješan društveni poduzetnik kao vođa svoj stil mora prilagoditi zahtjevima različitih situacija (Gotal, 2013). Kako bi društveni poduzetnik utvrdio što je u kojoj situaciji potrebno, mora vrednovati svoje zaposlenike i odrediti koliko su sposobni i spremni u obavljanju određenog zadatka, te mijenjati stupanj usmjeravanja ili podrške u svrhu prilagođavanja promjenjivim potrebama podređenih (Gotal, 2013). Društveni poduzetnik prilikom biranja odgovarajućeg pristupa vodstvu mora biti svjestan međusobnog djelovanja

čimbenika vezanih uz njega kao osobu, čimbenika vezanih uz njegove sljedbenike, kao i čimbenika vezanih uz situaciju u kojoj mora voditi te nakon što su svi čimbenici razmotreni, društveni poduzetnik se može odlučiti koji će pristup upotrijebiti na svojim sljedbenicima kako bi ishod bio najpovoljniji za njega, njegove sljedbenike i društveno poduzeće u cjelini (Gotal, 2013).

3.2.1.2. Poslovnom planiranje kao ključna funkcija u društvenim poduzećima

Poslovno planiranje predstavlja najvažniju menadžersku funkciju kojom se definiraju ciljevi koji se u društvenom poduzeću žele postići. Sikavica et al., (2008) definiraju funkciju planiranja kao „*proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanjem trenutačnog položaja organizacije"*. Društvena poduzeća za cilj imaju ostvarenje društvene misije i rješavanje društvenih problema. Važni razlozi planiranja u društvenim poduzećima prema Russell i Scott (2007) su:

- Fleksibilnost - društvena poduzeća po svojoj prirodi različita su u odnosu na tradicionalna poduzeća i društveni poduzetnici dokazuju koliko su fleksibilni u različitim pronalaženjima alternativnih resursa i načina za rješavanje društvenih problema u danim uvjetima
- Minimiziranje rizika i neizvjesnosti je jedna od najvažnijih funkcija u društvenim poduzećima. Društveni poduzetnici u procesu planiranja ne mogu u potpunosti ukloniti rizik, ali ga mogu smanjiti u određenim poslovnim situacijama
- Razvoj društvenih poduzetnika i ostalih dionika je vrlo važan jer u fazi planiranja društveni poduzetnici moraju razmijeniti iskustva i vještine s dionicima unutar društvenih poduzeća kako bi bolje napredovali te određene informacije s vanjskim dionicima kako bi došli do novih spoznaja pa čak i izvora financiranja koji su potrebni za daljnji razvoj društvenih poduzeća.

Društveni poduzetnici predstavljaju prave menadžere jer čak i prije procesa planiranja svjesni su nereda u određenom području djelovanja i taj nered iskorištavaju kako bi ispunili društvenu misiju i riješili društvene probleme (Laptoš, 2015). Društveni poduzetnici prije procesa planiranja identificiraju unutarnju i vanjsku okolinu te proučavaju prilike, prijetnje, snage i slabosti kako bi došli do sadašnjeg stanja i ograničenim resursima došli do boljeg budućeg stanja.

3.2.1.3. Upravljanje rizicima kao ključna funkcija kontroliranja menadžmenta u društvenim poduzećima

Upravljanje rizicima treba biti prihvaćeno kao i svaki proces u društvenim poduzećima. Iako su rizici s kojima se susreću društvena poduzeća slični rizicima u tradicionalnim poduzećima, ipak postoje određene razlike zbog specifičnosti u granama djelatnosti i korisnika usluga. Postoji mnogo pristupa kako upravljati rizicima, ali najvažnije je pristupiti objektivno ovom procesu i znati što društveni poduzetnik može izgubiti, kolika je vjerojatnost nastanka događaja i kakav učinak će taj događaj imati na društveno poduzeće. Prema Tošić (2016) upravljanje rizikom obuhvaća prepoznavanje, procjenjivanje i klasificiranje rizika po važnosti, nakon čega slijedi usklađena i racionalna upotreba resursa kako bi se minimalizirala, pratila i kontrolirala vjerojatnost i utjecaj nepoželjnih događaja. Koraci koje ovaj proces obuhvaća su sljedeći (Tošić, 2016):

- Analiza rizika koja obuhvaća identificiranje i vrednovanje rizika za ciljeve i aktivnosti društvenih poduzeća, uključujući definiranje učestalosti i visine štete ciljeva i aktivnosti koje se prepoznaju kao rizični. Prva faza ovog procesa je analiza internih i eksternih rizika koja je prikazana u Tablici broj 7.
- Mjere za povećanje sigurnosti koje su usmjerene na ovladavanje rizicima i njihovo umanjenje
- Nadzor nad rizicima koji označava trajnu aktivnost koja zahtijeva prilagođeni obuhvat i obradu informacija te jasno utvrđene kompetencije s obzirom na upravljanje rizicima što, naravno, zahtijeva i kontinuirano obrazovanje kako bi se novim znanjima moglo ići ususret novim rizicima.

Tablica 7: Interni i eksterni rizici

Interni rizici	Eksterni rizici
Nemogućnost prevladavanja financijskog jaza između vlastitih sredstava i poticaja	Nedostatak zakonskog okvira
Nemogućnost pronalaska motiviranih zaposlenika	Nedefinirana metodologija mjerenja društvenog učinka

Nepostojanje poslovnog modela	Nedostatak vanjskih izvora financiranja.
Nedostatak inovativnosti	
Nepravovremena identifikacija pogrešaka.	

Izvor: prilagodba autorice prema Rykaszewski et al., (2013)

Kao i u tradicionalnim poduzećima, postoje rizici kojima društvena poduzeća ne mogu upravljati, no mogu smanjiti vjerojatnost njegove pojave ili smanjiti njegovu ozbiljnost. Ova odrednica poslovanja uvelike ovisi o karakteristikama društvenih poduzetnika kao što su odgovornost, kreativnost, inovativnost, prilagodljivost koje mu omogućuju sposobnost brzoga detektiranja možebitnih problema i potencijalnih poslovnih prilika i suradnji.

Društvena poduzeća neizbježno se susreću s različitim vrstama rizika o kojima uglavnom ovisi i cjelokupna uspješnost i održivost samoga poduzeća i poduzetničkoga poduhvata i zato je potrebno planski ulaziti u rizike, ali za razliku od tradicionalnih poduzeća, u društvenim ne postoje kadrovi za detaljne analize i mjere upravljanja rizicima (Tošić, 2016).

3.2.2. Ključne vještine menadžmenta u društvenim poduzećima

Ljubetić (2017) definira vještine kao usvojene sposobnosti koje su nužne kako bi se izvodili određeni zadatci. Vještine se dijele na osnovne menadžerske vještine te posebne menadžerske vještine. Za definiranje osnovnih menadžerskih vještina, potrebno je pronaći vještine koje su zajedničke svim menadžerima, bez obzira na vrstu poduzeća i razinu menadžmenta (Ljubetić, 2017). Vještine koje čine uspješnog društvenog poduzetnika su konceptualne, tehničke i humane vještine (Ljubetić, 2017). Posebne menadžerske vještine koje su zajedničke kod društvenih i tradicionalnih poduzetnika su vještine planiranja te vođenja. No s obzirom na ciljeve društvenih poduzetnika, izdvajamo povezanost društvenih poduzeća, suradnju dionika, rješavanje društvenih problema te stvaranje društvenog kapitala kao posebne menadžerske vještine.

3.2.2.1. Povezanost društvenih poduzeća i suradnja svih dionika kao ključna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima

Povezanost društvenih poduzeća i suradnja svih dionika bitne su odrednice poslovanja u društvenim poduzećima jer služe kao sredstva za izgradnju društvenog kapitala. Dionicima se smatraju civilno društvo, država, jedinice lokalne i regionalne samouprave, poslovni sektor te međunarodne organizacije. Prema Vidović (2012) društvena poduzeća, ovisno o specifičnostima područja kojima se bave, ostvaruju različite stupnjeve suradnje s različitim dionicima. Suradnja s državom i državnim institucijama se smatra najvažnijom, pogotovo tamo gdje projekti društvenog poduzetništva nadopunjuju djelovanje države u društvenoj sferi (Vidović, 2012).

Brojna istraživanja su pokazala kako povezanost društvenih poduzeća pruža brojne prednosti i potiče uspjeh. Hite i Hesterly (2001) u svojim istraživanjima otkrili su kako povezanost društvenih poduzeća povećava dobit od ulaganja i rast, posebno za novoosnovana društvena poduzeća, Hatala (2007) ističe kako je osim povezanosti društvenih poduzeća važna suradnja dionika i njihov položaj unutar mreže povezanih poduzeća. Umrežavanje društvenih poduzeća osigurava pristup vanjskim informacijama i znanju te zauzimajući određenu poziciju u mreži društvena poduzeća povećavaju mogućnost ostvarenja strateških ciljeva koji uključuju izvore financiranja, znanje i vještina. Prema Vidović (2012) društveni poduzetnici usmjereni su na društvenu misiju i dosljedni društvenim vrijednostima i često odbijaju suradnju s poduzećima koja nisu dosljedna društvenim vrijednostima.

Lechner et al., (2006) ističu važnost umrežavanja društvenih poduzeća u svrhu razvijanja poduzetničkih sposobnosti i time poboljšavanja razvijanja znanja te kako društvena poduzeća osim unutarnjeg umrežavanja, trebaju voditi brigu o umrežavanju izvan poduzeća. Veličina mreže označava broj različitih dionika s kojima društveni poduzetnik komunicira tijekom razvoja društvenog poduzeća. Veći broj dionika znači primanje raznolikih informacija što znači veći broj kontakata kojima se povećavaju mogućnosti za primanje i korištenje korisnih informacija za rast poslovanja.

3.2.2.2. Iskustvo kao ključna tehnička vještina menadžmenta u društvenim poduzećima

Iskustvo kao ključna tehnička vještina menadžmenta uključuje radno, menadžersko te iskustvo u specifičnim granama djelatnosti. Svaki društveni poduzetnik koji ima više iskustva raspolaže većom poduzetničkom kvalitetom te preciznije iskustvo pomaže društvenim

poduzetnicima u prepoznavanju mogućnosti i smanjenju neučinkovitosti. Prema McClineu et al. (2000) većinu poduzeća otvorili su poduzetnici koji imaju iskustva te se smatra kako manjak radnog iskustva rezultira ograničenim kapacitetima i smanjenom inovativnošću.

Brojni društveni poduzetnici razvijaju i akumuliraju svoje poduzetničko znanje kroz iskustva stečena u svojim karijerama, što im također pomaže u prevladanju nove odgovornosti (Shane i Khurana, 2003). Društveni poduzetnici dolaze iz raznih sredina i mnogi su došli iz marginalnih društvenih skupina te su mnogi bili nezaposleni (Zhou i Burns, 2000). Zhou i Burns (2000) smatraju kako će se društveni poduzetnici koji su iskusili neugodna iskustva nezaposlenosti suosjećati s potrebitima i imati moralne osjećaje za sudjelovanje u aktivnostima društvenog poduzetništva.

Iskustva društvenih poduzetnika imaju pozitivan utjecaj na sve dionike u društvenom poduzetništvu jer iskusan poduzetnik prepoznat će prave prilike, iskoristiti i ograničene resurse te kapacitete svojih zaposlenika kako bi ostvario društvenu misiju i stvorio konkurentske prednosti. Također, društveni poduzetnik s iskustvom može prenositi znanja ostalim dionicima te prepoznati i upravljati rizicima koji dolaze iz unutarnjeg i vanjskog okruženja.

3.2.2.3. Rješavanje društvenih problema kao ključna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima

Društveni poduzetnici posjeduju najvažniju karakteristiku za rješavanje društvenih problema, a to je inovativnost. Za razliku od tradicionalnih poduzetnika ishod njihovih poslovnih aktivnosti je dvostruk jer osim financijskog uspjeha, najvažniji ishod je riješen društveni problem. Svojom inovativnošću, društveni poduzetnici rješavaju sljedeće društvene probleme (Zurilla, Nezu i Maydeu, 2004) :

- Stvaraju uvjete kako bi dobili sredstva kojima pružaju bolju budućnost ne samo marginaliziranom stanovništvu, već cijeloj zajednici
- Integriraju u društvo osjetljive skupine dajući im posao i osjećaj pripadnosti
- Proizvode i prodaju proizvode za marginalizirane stanovnike po sniženoj cijeni
- Rješavaju probleme očuvanja okoliša.

Rješavanje društvenih problema opisuje cijeli proces u kojem se razvijaju novi odgovori na društvene potrebe kako bi se postigli bolji društveni učinci te prema Bežovan et al. (2016) taj se proces sastoji od:

- Identifikacije novih/nepodmirenih/neadekvatno podmirenih društvenih potreba
- Razvoja novih rješenja koja bi odgovorila na te društvene potrebe
- Evaluacije učinkovitosti novih rješenja u podmirivanju društveni potreba
- Postupno širenje učinkovitih društvenih inovacija.

Prepreke rješavanja društvenih problema mogu predstavljati pretjerana centralizacija, koncentracija moći te zatvorene mreže koje mogu smanjiti pristup moći i informacijama (Bežovan et al., 2016). Veliku prepreku stvara nepovjerenje i manjak suradnje između različitih relevantnih dionika te je samim time razvidna potreba za povećanjem utjecaja dionika prilikom pripreme, donošenja i provedbe društvenih programa, kao i otvaranje prostora za raspravu o relevantnim izazovima za razvoj kombinirane društvene politike (Bežovan et al., 2016). Za promoviranje i održavanje društvenih problema bitno je promoviranje profesionalaca koji imaju vještine potrebne za njihovu primjenu, ulaganje u agente promjena koji imaju nove dobre ideje, podrška partnerskim i suradničkim mrežama te nagrađivanje najboljih (Bežovan et al., 2016).

3.2.2.4. Stvaranje društvenog kapitala kao ključna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima

Prema Štulhoferu (2003) pojam društvenog kapitala uvriježio se ne samo u znanstvenim raspravama, već i u medijskim analizama društvene stvarnosti te političkim programima i strategijama. Društveni kapital podrazumijeva skup kulturnih osobina koje stvaraju i održavaju međusobno povjerenje i suradnju među dionicima određene društvene zajednice (Štulhofer, 2003). Prema Vidović (2012) koncept društvenog kapitala je inherentan društvenom poduzetništvu koje za glavni cilj ima prepoznavanje društvenih problema i usmjerava se na neodgovorene i to na način reorganiziranja postojećih resursa, a jedan od postojećih resursa je društveni kapital. Prema Štulhoferu (2003) društveni kapital se sastoji od tri dimenzije: povjerenja, udruženja i poštivanja normi. Zajedno i svaka posebne, te dimenzije olakšavaju i/ili potiču suradnju i društvenu akciju, dok kod ekonomskog kapitala, društveni kapital nestaje raspadanjem društvenih veza i odnosa unutar kojih je stvoren (Štulhofer, 2003).

Pojam društvenog kapitala najviše je istaknuo Pierre Bourdieu (1983), koji je identificirao tri oblika kapitala: ekonomski, kulturni i društveni. Prema Bourdieu (1983) društveni kapital nastaje prikupljanjem stvarnih i potencijalnih resursa povezanih s posjedovanjem trajnih

mreža i manje ili više institucionaliziranih odnosa te ga se može koristiti za pristup drugim kapitalima (Vidović, 2012). Bourdieovo definiranje pojma društvenog kapitala naišlo je na kritike drugih autora, koji ističu kako društveni kapital ima veliku ulogu za zajednicu, ne samo pojedinca. Prema Štulhoferu (2003) studija Roberta Putnama predstavlja najuvjerljiviji prikaz razvoja i važnosti društvenog kapitala. Putnam (2003) u svojoj analizi nastoji izmjeriti ulogu gospodarskih i sociokulturnih čimbenika u održavanju postojeće razlike u razvijenosti sjevernih i južnih pokrajina u Italiji, točnije, zanimalo ga je koji čimbenici imaju snažniji učinak. Nasuprot uobičajenom prihvaćanju činjenica kako gospodarski čimbenici utječu presudno na gospodarsku razvijenost, Putnam je u svom istraživanju uvidio kako društveni kapital ima puno veću i značajniju ulogu u razvijenosti (Štulhofer, 2003).

Za razumijevanje društvenog poduzetništva i društvenog kapitala važno je uzeti u obzir razmišljanja Mair i Marti (2006) koji polaze od tri međusobno povezane dimenzije društvenog kapitala (Vidović, 2012):

- Strukturalni kapital, koji podrazumijeva strukturu cjelokupne mreže odnosa
- Relacijski kapital, koji se odnosi na oblik i kvalitetu osobnih odnosa aktera
- Kognitivni kapital, koji podrazumijeva stupanj u kojem pojedinac dijeli zajedničke norme i sustav značenja unutar zajednice.

Prema Vidović (2012) prve dvije dimenzije društvenog kapitala mogu znatno pridonijeti razvoju društvenog poduzetništva. Strukturalni društveni kapital pokazuje kakav pristup društveni poduzetnik ima važnim informacijama i resursima u zajednici, dok se relacijska dimenzija društvenog kapitala odnosi na kvalitetu odnosa te uključuje vrijednosti poput povjerenja, poštovanja i naklonosti (Vidović, 2012). S obzirom kako društveni kapital ima značajnu ulogu u gospodarskom razvoju ključno je pitanje kako ga povećati - osobito u zajednicama u kojima je deficitaran (Štulhofer, 2003). Štulhofer (2003) ističe kako Putnam u svom istraživanju donosi tri najvažnija čimbenika:

- Obrazovanje, odnosno povećanje obrazovne razine članova zajednice
- Djelotvoran pravni sustav koji štiti od zlouporabe
- Djelotvorna, otvorena i pravedna vlast koja mora pružati primjer skrbi za opću dobrobit.

Društveno poduzetništvo i društveni kapital su višestruko povezani, jer društveni kapital s jedne strane omogućuje ili olakšava pojavu i razvoj društveno poduzetničkih inicijativa te s uspješnošću tih inicijativa društveni kapital se multiplicira (Vidović, 2012).

3.3. Organizacijske odrednice poslovanja društvenih poduzeća

Prema Jurković (2012) kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje su osnovne funkcije komunikacije. Prema Vukorepi (2017) kontroliranje se odnosi na standardnu razinu kontrole nad članovima organizacije, motiviranje na stimuliranje zaposlenika i povratne informacije, emocionalno izražavanje na omogućavanje izražavanja osjećaja zaposlenika u socijalnoj interakciji, a informiranje na prijenos podataka potrebnih za odlučivanje.

Za razliku od korisnika proizvoda i usluga tradicionalnih poduzeća, korisnik usluga društvenog poduzeća rijetko je u mogućnosti platiti, osim toga, tradicionalni poduzetnici mogu iskoristiti kapital prema aktivnostima kojima odluče dodati najvišu vrijednost u pothvatu, što stvara veću fleksibilnost nego kod društvenih poduzetnika. Konačno, tradicionalni poduzetnici imaju jasan mjerni podatak u obliku financijskog povrata, kojim mjere svoj uspjeh. Za društvene poduzetnike, mjerenje je mnogo složenije i vrši se pomoći modela trostruke bilance. Modelom trostruke bilance mjere se financijski, društveni i ekološki učinak društvenih poduzeća (Dweyer, 2005).

Inovativnost se odnosi na inovacije u svakom području društvenog poduzeća, od pružanja usluga do prikupljanja sredstava. Proaktivnost se odnosi na korištenje raznih alata kao što je strateško planiranje, predviđanje i modeliranje za preživljavanje i rast. Prema Weerawardeni i Mortu (2006) pronalaženje pravog vođe koji ima vještine poslovnog planiranja i iskustvo može biti vrlo izazovno jer je vrlo teško pronaći osobu koja posjeduju kombinaciju poduzetničke strasti i strasti za socijalno pitanje i koji mogu učinkovito izgraditi povjerenje među različitim dionicima.

Održavanje odgovarajuće ravnoteže između društvenog utjecaja i financijske održivosti jedan je od kritičnih aspekata upravljanja društvenim poduzećem (Boschee, 2006). Marketing u društvenim poduzećima, za razliku od tradicionalnih mora brinuti o različitim čimbenicima i dilemama jer društvena poduzeća odluku o proširenju, uvođenju novog proizvoda/usluge donose tek nakon što se analizira društvena i financijska održivost proizvoda/usluge. Prema Moravickova et al. (2017) mnoga društvena poduzeća implementiraju zeleni marketing,

posebno zbog društvene i ekološke odgovornosti, pritiska od vlade i konkurencije te smanjenja troškova. Dobivanje konkurentske prednosti može se postići kroz sedam zelenih marketinških strategija za razumijevanje međusobnog povezivanja između kupaca, okolišnih i društvenih vrijednosti te proaktivnog poslovanja. Boschee (2006) je razvio matricu marketinških strategija za društvene poduzetnike. Matrica se sastoji od dvije razine. Na prvoj razini razmišlja se o ravnoteži između financijskih prinosa i društvenih utjecaja, a na drugoj razini gleda se odnos između društvene potrebe i očekivanih financijskih rezultata (Boschee, 2006).

Wronka (2013) ističe kako društveni poduzetnik mora posjedovati sposobnost održavanja besprijekorne evidencije osiguravajući lako pronalaženje podataka.

3.3.1. Ključne vještine menadžmenta u društvenim poduzećima

3.3.1.1. Motiviranje i komunikacija zaposlenika kao ključna interpersonalna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima

Prema Ljubetić (2017) motivacija predstavlja stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, motivima, ali i usmjereni prema postizanju nekog cilja koji nas izvana potiče na određeno ponašanje. Motiviranje zaposlenika ima pozitivan učinak na društvena poduzeća jer poboljšava proizvodnost i efikasnost rada, kvalitetu radnog okruženja te čini konkurentsku prednost prema postizanju ciljeva društvenih poduzeća.

Buble (2008) ističe kako je svrha motivacije privlačenje i zadržavanje ljudskih resursa, ostvarivanje radnih zadataka te razvijanje inovativnosti i kreativnosti. Motivacija ne počiva samo na nefinancijskim resursima te kako bi se zadovoljile potrebe zaposlenika, potrebna je i financijska motivacija. Društveni poduzetnici moraju upotrijebiti kako organizacijska tako i psihološka znanja kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava i kombiniranjem motivacijskih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacijsku klimu i uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspješnosti društvenog poduzeća (Ljubetić, 2017). Kvalitetan sustav motivacije obuhvaća (Ljubetić, 2017):

- Prepoznate razlike u stavovima i potrebama zaposlenika
- Povezanost ciljeva zaposlenika i ciljeva društvenih poduzeća
- Povratnu informaciju (kontinuiranu komunikaciju) o uspješnosti i načinu rada

Prema Puljak (2017) glavni motivi koji su pokretači motivacije kod zaposlenika su:

- Jasna očekivanja – zaposlenici koji imaju točno određene zadatke su motiviraniji
- Priznanje – poštovanje od strane nadređenih za dostignuća u društvenim poduzećima
- Pozitivno nezadovoljstvo – energija zaposlenika koja je usmjerena prema boljim promjenama može dovesti do bržih rješenja
- Značajni doprinosi – zaposlenici žele vidjeti da njihov trud predstavlja doprinos poslu
- Osobni razvoj – zaposlenicima se mora pružiti mogućnost za postizanjem uspjeha, ali i kako se nositi s neuspjehom zbog nepostizanja željenog rezultata

Kako zaposlenici obavljaju svoj posao, ovisi o njihovoj motivaciji u radnom okruženju i nadređenoj osobi te njegovom ponašanju i stavu. Zaposlenici koji uživaju povjerenje od strane nadređene osobe posao obavljaju uz veći trud i time svoje ciljeve približavaju cilju društvenog poduzeća. Jedan od nefinancijskih motiva je radno okruženje u kojem se zaposlenicima dopušta organizacija posla na njima odgovarajući način, nakon što se nadređena osoba upozna s njihovim mogućnostima i potencijalima. Od velike važnosti je nagrada za zaposlenike koji završe posao i time se stvara još veća motivacija za radom. Kod društvenih poduzeća financijskim motivom zaposlenici se najmanje vode, njihov doprinos društvenom poduzeću i zajednici je najveći pokretač motivacije.

Prema Bolfek et al. (2017) interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije koja za svrhu ima akulturirati, informirati te saslušati zaposlenike. Bolfek et al. (2017) glavni problem u internoj komunikaciji je manjak ili višak informacija. Lošim protokom informacija dolazi do konflikata u društvenim poduzećima i pada motivacije zaposlenika, koja je bitna za ostvarivanje ciljeva i misije društvenih poduzeća. Prema Vukorepi (2017) uspješna interna komunikacija pozitivno utječe na motiviranje zaposlenika u poduzeću jer se internom komunikacijom prenose informacije koje su bitne za poduzeće.

Zaposlenici na taj način dobivaju radne zadatke, a kasnije i povratnu informaciju o uspjehu izvršenja zadataka. Prema Vukorepi (2017) internom komunikacijom povećava se uključivanje zaposlenika i njihovo sudjelovanje u donošenju odluka, a upravo su to neke nematerijalne pogodnosti koje motiviraju zaposlenike. Najosnovniji zadatak društvenih poduzetnika je poticanje i olakšavanje interne komunikacije koja je važna za produktivnost poslovanja. Kod interne komunikacije javlja se jedna od ključnih vještina u menadžmentu, a

to je vođenje. Društveni poduzetnik kao vođa predstavlja za zaposlenike najvažniji izvor informacija te stvaratelja prilika ili aktivatora.

3.3.1.2. Karakteristike raznih grana djelatnosti društvenih poduzeća kao ključna konceptualna vještina menadžmenta u društvenim poduzećima

Društveno poduzetništvo karakterizira radna integracija i pružanje socijalnih usluga u zajednici. Društvena poduzeća za radnu integraciju pomažu pojedincima koji su u riziku od trajne socijalne isključenosti s tržišta rada te ne ovise o izvorima financiranja od strane države, već se orijentiraju na tržišne aktivnosti (Marković et.al., 2017; Borzaga i Defourny, 2001). Društvena poduzeća za radnu integraciju integriraju osobe s invaliditetom u društvo pružajući usluge poput: treninga, socijalne podrške i zaposlenja, kojima se nastoji osigurati razvoj radnih vještina i kompetencija, radnih navika i ekonomske samostalnosti (Marković et al., 2017)

Društvena poduzeća koja pružaju socijalne usluge u lokalnim zajednicama javljaju se u svim europskim zemljama, ali za razliku od društvenih poduzeća s radom integracijom, razvila su se kao odgovor na usluge koje država i ostale agencije ne mogu pokriti (Borzaga i Defourny, 2001). Brojna društvena poduzeća koja pružaju usluge skrbi u lokalnoj zajednici nastala su osnivanjem pojedinaca te se financiraju iz različitih izvora. Prema Strategiji za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020., društvena poduzeća djeluju još u sektoru poljoprivrede (proizvodnja organske hrane), turizmu, kulturi, očuvanju okoliša i postupanju s otpadom.

3.3.2. Ključne funkcije menadžmenta u društvenim poduzećima

3.3.2.1. Marketinške vještine i strategije u društvenim poduzećima kao ključna funkcija planiranja menadžmenta u društvenim poduzećima

Prema Shahid i Shibu (2016) korištenje marketinga za rješavanje društvenih pitanja može se naći i u ranijim razdobljima kada se koristio za podizanje javne svijesti o zdravlju. Marketinške vještine i strategije u društvenim poduzećima predstavljaju okvir za razvoj inovativnih rješenja kojima se dolazi do otklanjanja društvenih problema. Prema Shahid i Shibu (2016) kako bi se marketinške vještine u društvenim poduzećima razlikovale od istih u tradicionalnim postoje sljedeći kriteriji kao mjerila za prepoznavanje:

- Cilj marketinškog programa mora biti „promjena dobrovoljnog ponašanja“

- Marketinški projekti moraju dosljedno koristiti „istraživanje publike“
- Program nastavlja s pažljivom segmentacijom ciljane publike.

Za razliku od marketinga u tradicionalnim poduzećima, marketing u društvenim poduzećima zahtijeva rješavanje nekih temeljnih uvjerenja i vrijednosti, dok se marketing u tradicionalnim poduzećima često bavi nekim površnim preferencijama i mišljenjima (Shahid i Shibu, 2016). Iz gore navedene tvrdnje, prema Shahid i Shibu (2016) vidljivo je kako su marketinške vještine i strategije usmjerene na donošenje društveno poželjne promjene ponašanja u ciljnom segmentu te za razliku od marketinga u tradicionalnim poduzećima, marketing u društvenim poduzećima ima specifične ciljeve kao što je dovođenje dugoročne promjene ponašanja u ciljno društvo.

3.3.2.2. Zeleni marketing i politika okoliša u društvenim poduzećima kao ključna funkcija planiranja menadžmenta u društvenim poduzećima

American Marketing Association prva je zajednica koja je definirala zeleni marketing kao izučavanje pozitivnih i negativnih aspekata marketinških aktivnosti na onečišćavanje, iscrpljivanje energije i iscrpljivanje neenergetskih resursa (Tolušić et al., 2014). Prema Ham (2009) zeleni marketing temelji se na modelu 3R (engl. reduce-reuse-recycle);

- Smanjiti (engl. reduce) iskorištavanje prirodnih resursa te smanjenje potrošnje energije u procesu
- Ponovo upotrijebiti (engl. reuse) - ponovo upotrebljavanje ambalaže ili njezinih dijelova
- Reciklirati (engl. recycle) – proizvođači organizirano prikupljaju iskorištene proizvode ili njihovu ambalažu za postupak reciklaže.

U zelenom marketingu postoje dva glavna cilja. Prvi cilj se odnosi na razvijanje proizvoda koji uravnotežuju potrebe potrošača za kvalitetom, praktičnošću, performansama i prihvatljivom cijenom, s ekološkom prihvatljivošću u smislu minimalnog utjecaja na okoliš, dok se drugi cilj odnosi na stvaranje imidža visoke kvalitete koji uključuje ekološku obazrivost (Tolušić et al., 2014). Poslovanje društvenog poduzetništva temelji se na modelu trostruke bilance koje u obzir uzima financijski, društveni i ekološki učinak. Usvajanje zelenog marketinga u društvenim poduzećima ispunjava jedan od ciljeva te stvara konkurentsku prednost. Zeleni marketing predstavlja inovaciju, a jedinstveni proizvod koji se putem zelenog marketinga pruža zajednici i je inovacija. Društvena poduzeća koja slijede

politiku zaštite okoliša imaju mogućnost i znanje slijediti strategiju niskih troškova upotrebljavanjem manje energije, materijala i otpada.

3.3.2.3. Radno okruženje u kojima se poštuju zakoni kao ključna funkcija kontroliranja menadžmenta u društvenim poduzećima

U današnjim globalnim uvjetima poslovanja poduzeća kako bi ostvarila svoje ciljeve i postigla konkurentsku prednost, svoje postupke moraju prilagoditi određenim etičkim stavovima i principima.

Društvena poduzeća koja imaju radno okruženje u kojem se poštuju zakoni rade za dobrobit cijele zajednice, djeluju u skladu s društvenim okolnostima i zahtjevima. Radno okruženje u kojem se poštuju zakoni podrazumijeva takvo djelovanje koje će donijeti dobro i sa stajališta društvene jednakosti i individualnog dobra za određeno poduzeće njegovim dionicima. U takvom radnom okruženju vladaju etički principi koji obuhvaćaju unutarnje i vanjske dionike.

Etika u kontekstu vodstva i prema vrstama etičkih ili neetičkih poslovnih odluka podrazumijeva moralne, nemoralne te amoralni menadžere. Prema Ivaniš (2015) moralni menadžeri posjeduju izuzetno visoke moralne principe koje primjenjuju u svakodnevnom životu i poslovanju; nemoralni menadžeri u svom poslovanju ne polaze od moralnih principa te poslovne odluke donose ignorirajući etičke principe dok amoralni menadžeri smatraju kako se zakon mora poštivati, ali u tome ne vide nikakvu korist. Radno okruženje u kojem se poštuju zakoni stvara prepoznatljivu sliku društvenog poduzeća u lokalnoj zajednici, privlači nove i motivira postojeće zaposlenike.

3.3.2.4. Poslovanje društvenog poduzeća prema modelu trostruke bilance kao ključna funkcija kontroliranja menadžmenta u društvenim poduzećima

Model trostruke bilance prema Dweyeru (2015) se odnosi na okvir za mjerenje i pripremanje izvještaja o poslovnim rezultatima poduzeća prema ekonomskim, društvenim i okolišnim parametrima. Dweyer (2015) ističe kako je praćenje rezultata korisno za: pružanje informacija menadžmentu koje će mu pomoći biti odgovorniji i transparentniji. Društveno poduzetništvo temelji se na modelu trostruke bilance (takozvani 3P model):

- Ravnopravnost i jednake mogućnosti za sve (engl. people)
- Zaštita okoliša (engl. planet)
- Financijska održivost i ponovno reinvestiranje dobiti (engl. profit)

Petričević et al. (2012) tvrde kako treba obratiti pažnju i na dobit, jer najveći pozitivan učinak društvenog poduzetništva se ogleda u uvođenju pravednije raspodjele dobiti te ako u dobiti sudjeluje veći broj ljudi, ona se počinje koristiti za ekonomsko i političko jačanje cijele zajednice, a ne samo uskih financijskih i političkih elita. Prema Petričević et al. (2012) pozitivan učinak društvenog poduzetništva vidi se i u smanjenju globalne mobilnosti kapitala jer za razliku od velikih međunarodnih poduzeća, društvena poduzeća ne odnose kapital iz zajednice i ne stvaraju nezaposlenost. Kada su u pitanju ekološki ciljevi, društvena poduzeća u velikoj mjeri skrbe za okoliš, jer je to okoliš u kojem žive članovi lokalne zajednice i svoju etiku poslovanja društvena poduzeća šire na svoje partnere (Petričević et al., 2012).

Društvena poduzeća trebala bi koristiti model trostruke bilance zbog dvije grupe razloga (Dweyer, 2015): etičkih i pragmatičkih. Etički pristup za društvene poduzetnike označava moralnu i etičku odgovornost poslovanja društvenih poduzeća i utjecaj poslovanja na sve dionike (Dweyer, 2015). Etičkim pristupom prema Dweyeru (2015) društveni poduzetnici nastoje stvoriti dugoročnu vrijednost za sve svoje dionike uključujući lokalnu zajednicu, zaposlenike i ulagače. Problemi kod modela trostruke bilance javljaju se kod pokušaja uspoređivanja triju ciljeva i društvenom izvještavanju, jer utjecaji neke organizacije na društvo su raznovrsni barem koliko i utjecaji na okoliš, ako ne i raznovrsniji (Dweyer, 2015).

3.3.2.5. Točnost i transparentnost financijskih izvještaja u društvenim poduzećima kao ključna funkcija kontroliranja menadžmenta u društvenim poduzećima

U društvenim poduzećima financijski izvještaji reflektiraju transakcije i događaje koji se odvijaju u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća. Njihova važnost i točnost od velike su važnosti za donošenje poslovnih odluka jer informacije koje dionici primaju iz financijskih izvještaja mogu osigurati konkurentske prednosti i smanjiti poslovne rizike. U društvenim poduzećima financijski izvještaji važni su vanjskim dionicima jer informacije koje dobivaju iz njih odlučuju o mogućem kreditiranju društvenih poduzeća. Financijska izvješća društvenih poduzeća sastoje se od pet komponenti koje su vrlo slične komponentama tradicionalnih poduzeća (Brourad, 2014):

- Izvještaj o financijskom položaju
- Izvještaj o operacijama
- Izvještaj o promjenama neto imovine
- Izvještaj o novčanom tijeku i

- Bilješke uz financijske izvještaje.

3.4. Institucionalne odrednice poslovanja društvenih poduzeća

Imajući u vidu ograničene resurse društvenih poduzetnika, suradnja s javnim sektorom i povezanost s lokalnom zajednicom ima ogromnu važnost pri pristupu i mobilizaciji sredstava iz različitih izvora. Financijska potpora identificirana je kao glavna prepreka društvenim poduzećima putu njihovog napretka (Allen et al., 2012). Društveni poduzetnici moraju nadoknaditi ograničena financijska sredstva za zapošljavanje, zadržavanje i motiviranje različitih dionika (Austin et al., 2006). Ovdje javni sektor i lokalna zajednica može igrati važnu ulogu opskrbom "utjecajnim" kapitalom ili poticanjem ulaganja od strane zainteresiranih dionika (Shahid, 2016).

Društveni poduzetnici i njihovi pothvati suočeni su s novim izazovima i izmjenama u vezi s načinom financiranja njihovih projekata (Huan, 2016). Rastući troškovi, manje donacija i bespovratnih sredstava te sve veća konkurencija u društvenom sektoru su čimbenici koji zabrinjavaju društvene poduzetnike (Huan, 2016).

3.4.1. Povezanost društvenih poduzeća s lokalnom zajednicom

Prema Perić i Alpezi (2011) društveni poduzetnici su svjesni kako ne mogu potpuno sami utjecati na ekonomske i društvene promjene i kako im je za ostvarenje tog cilja potrebno umrežavanje sa svim sudionicima koji na bilo koji način mogu podržati ostvarenje tog cilja. Društvena poduzeća su ključna za jačanje lokalnih zajednica jer ekonomski, društveno i politički mogu odgovoriti na izazove (Opati, 2014). Dees (2007) je napomenuo kako je uloga društvenog poduzetnika otkrivanje ili stvaranje novih mogućnosti kroz inovacije, eksperimente i mobilizaciju resursa. U lokalnim zajednicama društvena poduzeća nastoje izgraditi grupe koje su otvorene za sve članove zajednice i omogućiti ravnomjernu raspodjelu društvene korisnosti (Opati, 2014). Zadatak društvenih poduzeća je mobilizirati članove lokalne zajednice za rješavanje zajedničkih problema i omogućiti demokratsko upravljanje te veće pravo glasa u institucijama (Opati, 2014). Na taj način društvena poduzeća grade snagu za stvaranje promjena, a tome svjedoči i istraživanje Chambersa i Cowmana (2003) koji navode kako društvena poduzeća često obrazuju sudionike, grade predanost i uspostavljaju učinkovite načine mobilizacije resursa kako bi osnažili lokalne zajednice, ali i pri tome pristupiti financijama i potrebnim vještinama koje su potrebne za ostvarivanje društvene misije. Na ovu institucionalnu odrednicu utječu individualne i organizacijske odrednice

poslovanja.

Kako bi se utjecalo na pomoć od strane lokalne zajednice, društveni poduzetnici moraju imati iskustvo i vještinu vodstva kako bi osposobili zaposlenike potrebnim specijaliziranim kompetencijama. Postoji potreba za upravljanjem društvenim poduzećima kako bi se utjecalo na pomoć socijalnih partnera, mogućnosti za osposobljavanje osoblja potrebnih specijaliziranih kompetencija (Opati, 2014). Cilj je održati pravu kombinaciju individualnih i organizacijskih vještina te povećati rast poduzeća.

3.4.2. Suradnja društvenih poduzeća s javnim sektorom

Prema Vidović (2012) ovaj aspekt podrazumijeva različite mjere i politike kojima se poslovanje organizacija olakšava ili subvencionira. Vidović (2012) navodi kako sve vrst državno iniciranih poticajnih mjera društveni poduzetnici vide kao pomoć države u djelatnostima općeg dobra. Postojanje pravnih, financijskih i drugih pogodnosti znači i poticajnije okruženje za društvena poduzeća (Vidović, 2012). Ako pogledamo pravni okvir, u svim zemljama društveno poduzetništvo nema primjereno definiran zakonodavni okvir. Republika Hrvatska nema izgrađen institucionalni okvir za pružanje potpore djelovanju i razvoju društvenih poduzeća, a jedan od glavnih razloga za to je nedovoljna definiranost zakonodavnog okvira, ali i široko tumačenje i shvaćanje pojmova društvenog poduzetništva i društvenih poduzeća, kako u teoriji tako i u praksi (Petričević, 2012). Prema Petričeviću (2012) u Hrvatskoj u području društvenog poduzetništva uključena su dva ministarstva (Ministarstvo rada i mirovinskog sustava te Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta).

Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj, iako prepoznato od državnih institucija i ministarstava kao važan oblik djelovanja u zajednici radi utjecanja na rješavanje gospodarskih, društvenih i ekoloških problema i potreba i dalje ukazuje na potrebu daljnjeg unaprjeđenja zakonodavnog okvira, ali i izgradnju sustava potpore i institucionalnog okvira (Petričević, 2012). Ako pogledamo financijske pogodnosti, prema Vidović (2012) među najznačajnijim olakšicama je svakako oslobađanje plaćanja poreza na dobit za neprofitne organizacije koje se bave ekonomskim aktivnostima, a i postoji cijeli niz drugih poreznih olakšica te pogodnosti koje ima poslovni sektor pri podupiranju djelatnosti za općekorisne svrhe. Važno je za prepoznati kako dionici trebaju preuzeti glavnu ulogu u kreiranju okruženja koje će biti poticajno za djelovanje i razvoj društvenih poduzeća i društvenog poduzetništva u cjelini. Prema Cvitanović (2012) vrlo je važna brzo rastuća svjesnost o

važnosti društvenog poduzetništva kod državnih, regionalnih, lokalnih i obrazovnih institucija jer to dovodi do prilike za sustavnu financijsku potporu kroz europske fondove i programe.

3.4.3. Izvori financiranja društvenih poduzeća

Prema Deesu (1998) financiranje društvenih poduzeća je osjetljiva tema i vrlo lako može skrenuti pažnju društvenih poduzeća s društvene misije, jer financiranje predstavlja veliku poteškoću za društvene poduzetnike. Ova institucionalna odrednica poslovanja vezana je uz prethodnu odrednicu poslovanja jer prema Petričeviću (2012) učinkovitost zakonodavnog i institucionalnog okvira, dostupnost različitih izvora financiranja i tradicija djelovanja glavni su čimbenici koji utječu na diversifikaciju financijskih sredstava društvenih poduzeća. Prema Vidović (2012), prepoznaju se tri linije potpora za društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj: državne institucije, resorna ministarstva ili zaklade, koje raspodjeljuju sredstva iz državnog proračuna za različite programe; međunarodne organizacije, koje pružaju potpore u vidu bespovratnih sredstava za pokretanje društveno poduzetničke pothvate; akteri iz poslovnog sektora, financijske ustanove i fondovi, koji osiguravaju financijske mehanizme za društveno poduzetničke pothvate poput investiranja ili mikrokredita.

Prema Petričeviću (2012) u zemljama u kojima nije uspostavljen primjeren zakonodavni i institucionalni okvir za djelovanje društvenih poduzeća kao jedine izvore financiranja društvena poduzeća navode donacije iz međunarodnih i domaćih izvora te vlastite prihode od djelatnosti. Društvena poduzeća u tim zemljama kao jedan od najčešćih problema ističu upravo nedostatak financijskih sredstava za razvoj poduzetničkih aktivnosti (Petričević, 2012). Kako bi se ostvarili društveni i okolišni ciljevi, društvena poduzeća mogu primjenjivati različite strategije - od diversifikacije prihoda do potpune financijske samoodrživosti, smanjivanja troškova i maksimizacije resursa, a takav financijski spektar društvenih poduzeća zasnovan je na komercijalnim/ekonomskim ciljevima, na tipu poduzeća i njegovoj zrelost (Petričević, 2012). Kod sustava potpora prema Vidović (2012), postoje dva pravca razmišljanja: jedni smatraju kako programe poticanja društvenog poduzetništva treba spustiti na lokalnu razinu, a ne državnu, dok drugi smatraju suprotno. Ipak ove dvije struje slažu se kako se sustav potpora treba sastojati od: inicijalnog kapitala namijenjenog pokretanju pothvata ili promotivnim aktivnostima, olakšica pri zapošljavanju posebnih skupina i povoljnog fiskalnog sustava, odnosno poreznih olakšica.

4. STRATEGIJE, METODE I POKAZATELJI RASTA DRUŠTVENIH PODUZEĆA

Društveni poduzetnici suočavaju se i rješavaju probleme koji se ne odnose na tradicionalne poduzetnike koji za glavni cilj imaju maksimizaciju dobiti (Syrjä et al., 2014). Prilikom zadovoljavanja potreba svih dionika, društveni poduzetnici se nose s velikim pritiskom jer moraju riješiti najznačajnije društvene probleme vezane za zdravlje, obrazovanje, siromaštvo, okoliš i ekonomski razvoj. Ti nefinancijski problemi uspješno se rješavaju stvaranjem inovativnih organizacijskih strategija i istražujući potpuno nove organizacijske oblike (Syrjä et al., 2014). Prema Syrjä et al. (2014) rezultati financijskih mjerenja ne daju pravu sliku poduzeća, zato su društvena poduzeća cjenjenija jer mjere i svoj pozitivan utjecaj na društvo. Sveobuhvatna i transparentna praksa izvještavanja potiče uspjeh organizacije (Nicholls, 2009) tako što otkriva nedostatke strategije kao i ključeve uspjeha (Syrjä et al., 2014). Nicholls (2009) opisuje pet načina izvješćivanja koji se primjenjuju pri ispunjavanju godišnjih izvješća, ali samo se dva mogu primijeniti kada su društvena poduzeća u pitanju – društveni povrat ulaganja i izvješće o društvenoj kontroli.

4.1. Strategije rasta u društvenim poduzećima

Kako bi društvena poduzeća ostvarila rast i maksimizirala društveni učinak društvena poduzeća mogu povećati obujam usluga, ponuditi različite usluge, povećati korištenje postojećih usluga kroz bolje iskorištavanje resursa, otvoriti poduzeća različitih djelatnosti (Dees et al., 2004; Beckmann i Zeyen, 2014).

Rast društvenih poduzeća može se postići dostizanjem većeg broja korisnika (Meyerson et al., 2010), a dostizanje većeg broja korisnika podrazumijeva strategiju kontroliranog rasta jer se smatra kako se otvaraju nove podružnice koje nadzire primarno društveno poduzeće.

4.1.1. Maksimizacija društvenog učinka

Učinak društvenih poduzeća mjeri se modelom trostruke bilance. Društvena poduzeća mogu maksimizirati svoj društveni učinak osiguravajući da djelatnosti i aktivnosti koje poduzeće provodi maksimizira korist cjelokupne zajednice bilo pružanjem proizvoda i usluga ili zapošljavanjem članova zajednice (Lyon, 2011). Prema Lyonu (2011) društveni učinak može se maksimizirati povećanom pažnjom za okoliš. Kod maksimizacije društvenog učinka izazov predstavlja osiguravanje društvene koristi uz održavanje određene financijske stabilnosti

društvenog poduzeća (Lyon, 2011). Važno je istaknuti kako strategije rasta društvenih poduzeća zahtijevaju određene menadžerske vještine i funkcije društvenih poduzetnika. Upravo tim vještinama društveni poduzetnici ostvaruju ravnotežu između društvenih i financijskih ciljeva i postižu konkurentske prednosti.

4.1.2. Raznolikost usluga koje nude društvena poduzeća

Strategija raznolikosti usluga koje nude društvena poduzeća omogućava društvenim poduzećima odgovoriti na zahtjeve i potrebe tržišta potpuno novim i drugačijim proizvodima ili komplementarnim proizvodima na postojećem tržištu (Mihić, 2014). Strategija raznolikosti prema Mihić (2014) rezervirana je za poduzeća koja su dostigla određen nivo razvoja i ta poduzeća su opredijeljena za investiranje u razvoj novih proizvoda ili usluga tehnologije kako bi ispunila svoj poslovni cilj sa što manjim troškovima, izgrađujući konkurentnu prednost. Thompson et al. (2008, citirano kod Mikić, 2014)), navode različite vrste raznolikosti:

- *Horizontalna integracija – dodavanje novih proizvoda paralelno postojećim proizvodima*
- *Vertikalna integracija – podrazumijeva integraciju dodavanja novih proizvoda koji su komplementarni postojećim proizvodima ili postojećoj proizvodnoj liniji*
- *Koncentracija – primjenjuje se kada su poduzeća u mogućnosti da razvijaju nove proizvode s postojećom tehnologijom i opremom*
- *Konglomerat – primjenjuje se kada poduzeća vrše potpunu raznolikost svog poslovanja u kojem mijenjaju i industriju u kojoj rade.*

4.1.3. Rast korisnika usluga društvenih poduzeća

Proteklih godina sve više korisnika raznih proizvoda i usluga vode brigu što i gdje kupuju. Takvo etičko razmatranje ima pozitivan utjecaj na korištenje proizvoda i usluga koje nude društvena poduzeća. Model trostruke bilance obvezuje društvene poduzetnike na istodobno slijeđenje svojih financijskih, ekoloških i društvenih ciljeva (Satar et al, 2016) te određivanja tko su im kupci, što žele i mogu li im to društvena poduzeća ponuditi te kako se pozicionirati na tržištu (Boschee, 2006) Kada pronađu odgovore na za pitanja, društvena poduzeća mogu se služiti određenim strategijama kako bi privukli što veći broj korisnika. Rast društvenih poduzeća može se ostvariti privlačenjem većeg broja korisnika kroz maksimiziranje društvenog učinka (Lyon i Fernandez, 2012). Prema André i Pache (2016) kako bi se dosegao

veći broj korisnika provodi se kontrolirani rast. Kontrolirani rast provodi se putem dviju strategija (Mitchel, 2015):

- Lansiranjem proizvoda/usluge koji/a nije komercijaliziran/a na tržištu,
- Lansiranjem proizvoda/usluge koji/a nije komercijaliziran/a na tržištu radi prepoznate potrebe.

Kontrolirani rast obično se provodi kad postoje raspoloživa financijska sredstva i potreba da se izgradi društveno poduzeće koje će biti poznato u određenim zajednicama te za provedbu kontroliranog rasta potrebno je znanje lokalne zajednice (André i Pache, 2016). Rezultat kontroliranog rasta koje postižu društvena poduzeća očituje se u djelovanju poduzeća u novim geografskim područjima.

4.2. Metode mjerenja rasta u društvenim poduzećima

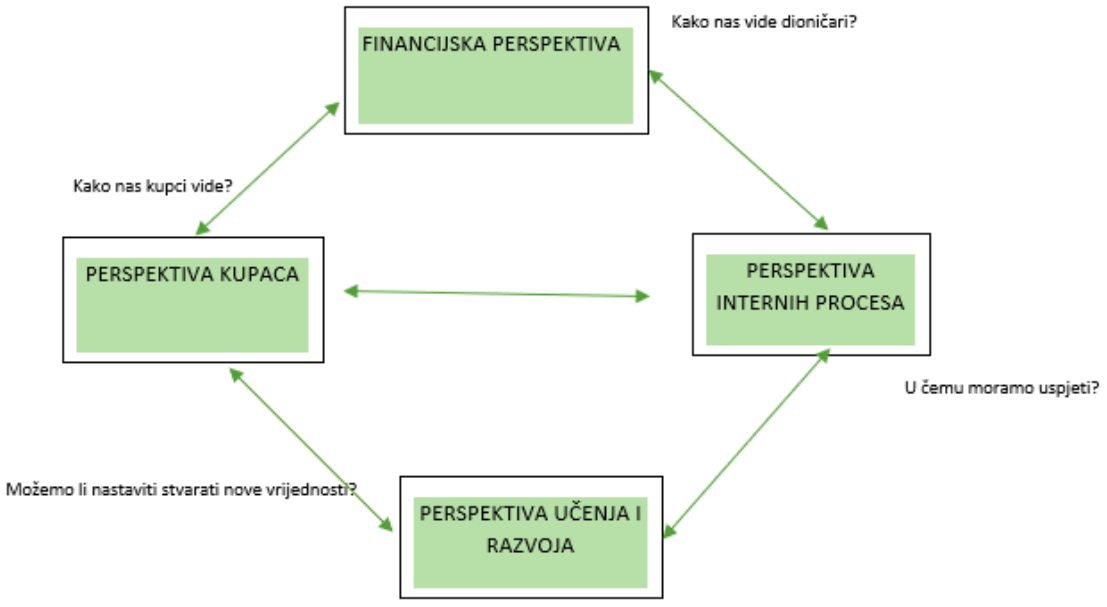
Društvena poduzeća trebaju početi mjeriti svoj rast na sustavan način, kako bi podržali odlučivanje i osigurali odgovornost prema svojim dionicima (Syrjä et al., 2014). Društvena poduzeća zbog svoje hibridne prirode imaju vrlo složen proces mjerenja i izvješćivanja te kako bi bila učinkovita i uspješna, moraju biti vrlo inovativna u kreiranju izvještaja i mjernih sustava.

Prema Syryi et al. (2014) razvoj sustava za mjerenje rasta smatra se ključnim, jednostavno zato što održava interese sadašnjih i budućih dionika prema društvenom poduzetništvu. Emersonova (2003) studija ima značajnu poziciju unutar teme metoda mješovite vrijednosti (Syrjä et al., 2014). Emerson je naglasio kako se vrijednost organizacija ne može strogo mjeriti s financijskim pokazateljima i kako valja uzeti u obzir kako povrat ulaganja ne služi samo financijskim interesima (Syrjä et al., 2014). Dakle, između dvije tradicionalne perspektive stvara se treća perspektiva koja preuzima dio iz obje okolne perspektive; ne djeluje niti na čistom financijskom tržištu niti na čistom društvenom tržištu, već na tržištu društvenog kapitala (Syrjä et al., 2014).

4.2.1. Društveni sustav uravnoteženih ciljeva kao metoda mjerenja rasta u društvenim poduzećima

Društveni sustav uravnoteženih ciljeva (engl. Balanced scorecard - BSC) je relativno nov koncept kojeg su početkom 90-ih godina razvili Robert Kaplan i David Norton. Sustav uravnoteženih ciljeva predstavlja širok okvir strateškog upravljanja poslovnim uspjehom određenog sustava u profitnom ili neprofitnom sektoru. Sustav uravnoteženih ciljeva proizašao je iz činjenice kako se poduzetnici susreću s problemom primjene određenih strategija i mjerenjem njihove uspješnosti (Lončarević, 2006). Sustav uravnoteženih ciljeva predstavlja nadopunu financijskih mjernih podataka, a ne njihovu zamjenu (Syrjä, 2015). Prema Kaplan i Norton (1992) sustav sadrži četiri perspektive koje se istodobno razmatraju, pri čemu se svaka od navedenih perspektiva mora prilagođivati specifičnim situacijama različitih poduzeća (Lončarević, 2006):

- Financijska perspektiva
- Perspektiva kupaca,
- Perspektiva internih procesa i
- Perspektiva učenja i razvitka



Slika 2: Sustav uravnoteženih ciljeva

Izvor: Kaplan, (1992)

Na slici broj dva na vrhu Sustava uravnoteženih ciljeva nalazi se financijska perspektiva koja predstavlja rezultat aktivnosti preostalih triju perspektiva i niti jedan Sustav uravnoteženih ciljeva ne može biti u potpunosti uspostavljen bez financijske perspektive (Lončarević, 2006). No polazišna perspektiva za financijsku perspektivu je perspektiva učenja i razvoja zaposlenika jer zaposlenici svojim kontinuiranim učenjem rješavaju izazove koji su pred društvom i oni su ti koji svoje ciljeve poistovjećuju s ciljevima društva. Treću perspektivu čine kupci i vrlo je važno djelovati na tržištu u kojem društvo ostvaruje konkurentske prednosti i potrebno je istražiti čimbenike koji utječu na zadovoljstvo kupaca. U ovoj perspektivi važno je razviti dugoročno zadovoljstvo kupaca. Četvrta perspektiva odnosi se na interne procese na one poslovne procese i aktivnosti koji doprinose stvaranju nove vrijednosti i koji su kritični za postizanje ciljeva kupaca i vlasnika (Lončarević, 2006).

Sustav uravnoteženih ciljeva 2005. godine nadogradio je Somers uvođenjem društvenih ciljeva za koje se smatra kako su važniji od financijskih ciljeva. Somers (2005) tvrdi kako i financijska održivost i društveni utjecaji mogu mjeriti kroz društveni sustava uravnoteženih ciljeva, međutim brojna društvena poduzeća, suočavaju se s nedostatkom upravljačkih vještina za upravljanjem pokazateljima rasta kao što je društveni povrat ulaganja (Bull, 2007). Arena et al., (2014) kritiziraju nadograđen model jer samo djelomično odgovara na raznolikost informacijskih potreba dionika. Isto tako, Arena et al. (2014) ističu kako u društvenom sustavu uravnoteženih ciljeva nema podataka o značajnosti pojedine perspektive u ukupnom rastu društvenog poduzeća jer ukoliko je financijski rezultat važniji od društvenog učinka u pitanje se dovodi problem legitimnosti poduzeća s obzirom na njegovu društvenu misiju

4.2.2. Društveni povrat ulaganja kao metoda mjerenja rasta u društvenim poduzećima

Prema Petričeviću (2012) potreba za sve većom transparentnošću i objavljivanjem informacija o ekonomskim, društvenim i okolišnim aktivnostima prisutna je ne samo kod poduzeća, nego sve više i kod organizacija civilnog društva, društvenih poduzeća, zaklada i ostalih organizacija. Roberts Enterprise Development Fund devedesetih godina 20. stoljeća razvija prvu metodu mjerenja društvenog učinka, danas pod poznatim nazivom društveni povrat ulaganja (engl. *Social Return on Investment – SROI*).

Prema Petričeviću (2012) ova metoda zahtjeva interakciju organizacije i njezinih ključnih dionika kako bi se prikupili podaci o pozitivnim promjenama koje su dionici iskusili te pomoću ove metode može se izračunati koliko je društvene vrijednosti nastalo korištenjem raspoloživih resursa (kapital, vrijeme, infrastruktura) prilikom provedbe neke aktivnosti. Nastalim promjenama (društvenim, ekonomskim i okolišnim učincima) dodjeljuje se monetarna vrijednost koja omogućuje izračun omjera društvenog povrata ulaganja, koji govori koliko je kuna zarađeno za društvo ulaganjem 1,00 kune (Petričević, 2012). Koncept društvenog povrata ulaganja prema Gieles (2017) ima za cilj smanjiti ekološke probleme i poboljšati dobrobiti uključivanjem troškova i koristi od tri perspektive: društvene, ekološke i ekonomske. Izvođenje koncepta društvenog povrata ulaganja prema Gieles (2017) vrši se u šest točaka:

- Utvrđivanje opsega
- Utvrđivanje dionika
- Dokazivanje ishoda
- Utvrđivanje utjecaja
- Izračunavanje društvenog povrata i
- Izvješćivanje.

Postoje određene prednosti korištenja društvenog povrata ulaganja kao metode mjerenja rasta u društvenim poduzećima (Gieles, 2017):

- Evaluacija i prognoza društvenog povrata ulaganja - dok je evaluacija retrospektivna i usredotočuje se na podatke i rezultate koji su se dogodili, prognoza predviđa stvaranje društvene vrijednosti pod uvjetom kako su aktivnosti ispunjavale predviđene ishode
- Društveni povrat ulaganja omogućuje usporedbu s drugim monetarnim podacima.

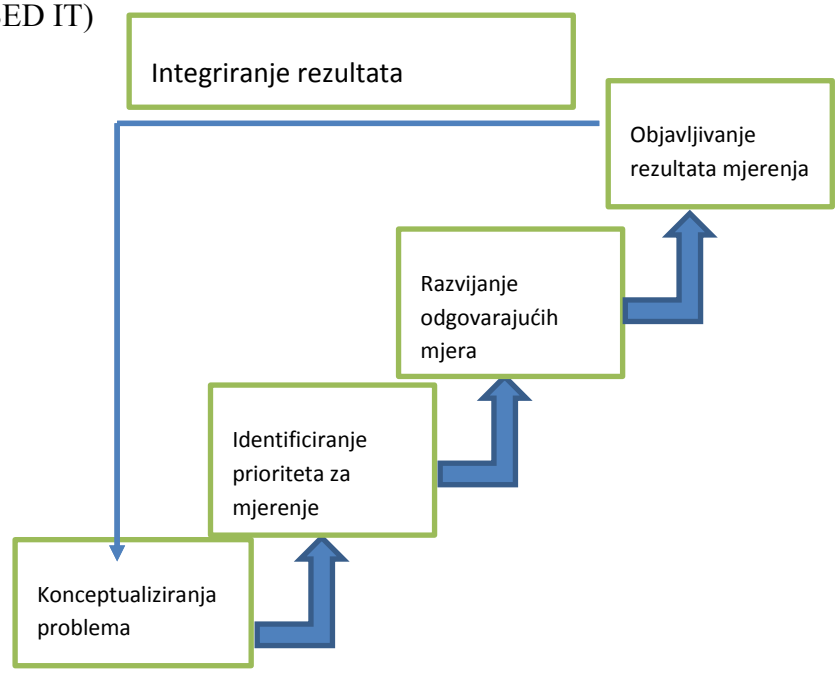
Društveni povrat ulaganja je metoda koja omogućuje indikatore za stvaranje mješovitih vrijednosti (ekonomske, financijske i ekološke), baš kako i misija društvenih poduzeća zahtijeva. Način mjerenja društvenog povrata ulaganja nije jednak u svim društvenim poduzećima te samim time društvena poduzeća nisu u mogućnosti odrediti svoju poziciju u odnosu na konkurente. Kod društvenog povrata ulaganja, društveni poduzetnici moraju biti svjesni kako sve grane društvenog poduzetništva i aktivnosti ne mogu steći prednosti uvođenjem unaprijed definiranog okvira (Syrjä et al., 2014). Metoda koja se detaljno provodi korak po korak kako bi se došlo do krajnjeg rezultata predstavlja veliki teret za uvođenje

malim poduzećima. Dva glavna razloga korištenje društvenog povrata ulaganja kao metode mjerenja rasta društvenih poduzeća su bolje uključivanje dionika i transparentnost (Syrjä et al., 2014). Korisnost metode društvenog povrata ovisi o prirodi posla i vrsti društvene misije. Prema Syrjä et al. (2014), ako je aktivnost za postizanje društvene promjene do sada izrađena, ali točna promjena se ostvaruje do dugoročnog razdoblja, nužno ju je izmjeriti kako bi se provjerio uzrok i učinak odnosa. Prema Luke et al. (2013) iako društveni povrat ulaganja ne omogućava sve potrebne informacije i ne pokriva sva potrebna područja, kao metoda pruža kvalitativne i kvalitetne informacije što predstavlja velik pomak kada su u pitanju metode mjerenja rasta u društvenim poduzećima.

4.2.3. SIMPLE metoda mjerenja rasta u društvenim poduzećima

McLoughlin et al. (2009) predstavili su SIMPLE metodu (engl. Social impact on local economies) – *metoda društvenog učinka u lokalnoj zajednici* kao metodu mjerena rasta u društvenim poduzećima. Korisnici ove metode prvo moraju steći široko shvaćanje motivacijskih čimbenika ili pokretača društvenog utjecaja. Nadalje, bitno je ocijeniti procese kroz koje svakodnevne aktivnosti na kraju rezultiraju pozitivnim koristima (McLoughlin et al., 2009). Na slici 3. vidimo da se metoda sastoji od pet faza:

- Konceptualiziranja problema (engl. SCOPE IT)
- Identificiranja prioriteta za mjerenje (engl. MAP IT)
- Razvijanja odgovarajućih mjera (engl. TRACK IT)
- Objavljivanja rezultate mjerenja(engl. TELL IT)
- Integriranje rezultata u proces odlučivanja i kulturu društvenih poduzeća (engl. EMBED IT)



Slika 3:Metoda društvenog učinka u lokalnoj zajednici

Izvor: prilagodba autorice prema McLoughlin et al. (2009)

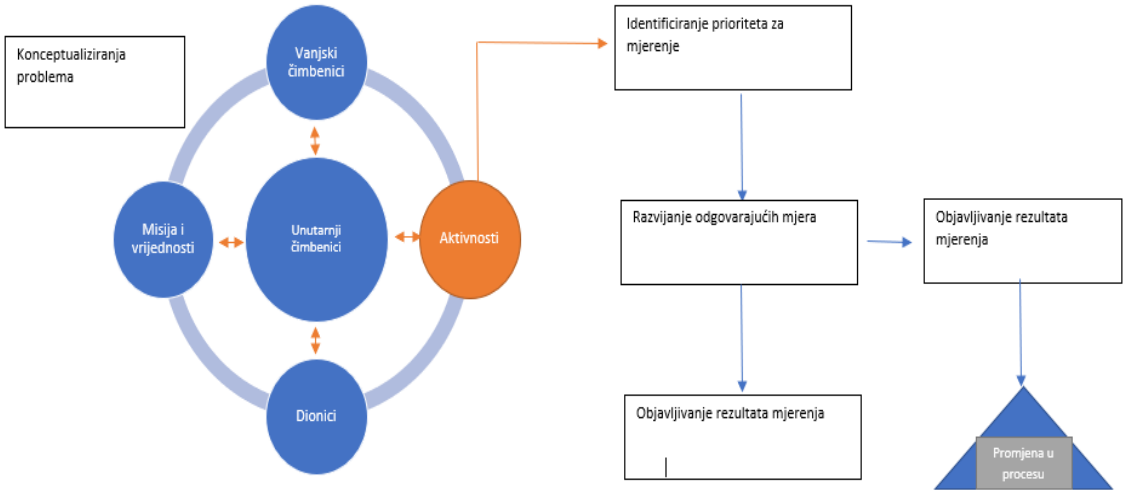
U prvoj fazi ove metode identificiraju se četiri ključna pokretača u društvenim poduzećima, a to su; misija, čimbenici u unutarnjem i vanjskom okruženju te dionici koji se mogu analizirati na različitim razinama, ovisno o korištenju modela (McLoughlin et al., 2009). Društveni poduzetnici moraju znati što podrazumijevaju pod utjecajem i zašto mjeriti utjecaj jer je jasno obrazloženje potrebno kako bi se opravdalo vrijeme i sredstva za poduzimanje ove izazovne metode. Kada se govori o misiji kao ključnom pokretaču svi društveni poduzetnici imaju osjećaj svoje misije, bilo eksplicitno ili implicitno, što se djelomično odražava kroz kontekst utjecaja (kulturu, nacionalni sustav i korporativno upravljanje te pravni sustav), kao i na moć i interese dionika (McLoughlin et al., 2009).

U drugoj fazi ovog modela društveni poduzetnici preciznije i sustavno identificiraju veze između sljedećih četiri komponenti (McLoughlin et al., 2009):

- Aktivnosti – proizvodi, projekti ili procesi koji omogućuju ispunjavanje ciljeva
- Outputi – izravni rezultat ovih aktivnosti
- Ishodi – postignuta korist ili promjena
- Utjecaji – dugoročno postignuće kombiniranih ishoda.

Nakon prikupljenih podataka u četvrtoj fazi potrebno je predati izvještaj koji treba sadržavati promjene u ciljanim područjima i odgovarajuće usporedne podatke koji mogu koristiti za unutarnje upravljačke svrhe.

Peta faza je najizazovnija. Društveni poduzetnici moraju osigurati da se procesi mjerenja u potpunosti integriraju u poduzeće i moraju biti spremni na otpor koji formalizirani sustavi mjerenja mogu prouzročiti (McLoughlin et al., 2009).



Slika 4: Proširena metoda mjerenja društvenog učinka

Izvor: izrada autorice prema McLoughlin et al. 2009.

Na slici broj 4. možemo vidjeti kako postoji povezanost između mjerenja rasta, kontinuiranog planiranja poslovanja i strateških procesa upravljanja te kako se tom povezanošću poboljšavaju i maksimiziraju društveni učinci i smanjuju negativni utjecaji. SIMPLE metoda je razvijen alat za mjerenje rasta jer pomaže mjeriti, pratiti i vrednovati društveni utjecaj kako bi se koristio na razne načine i time privlačio više sredstva.

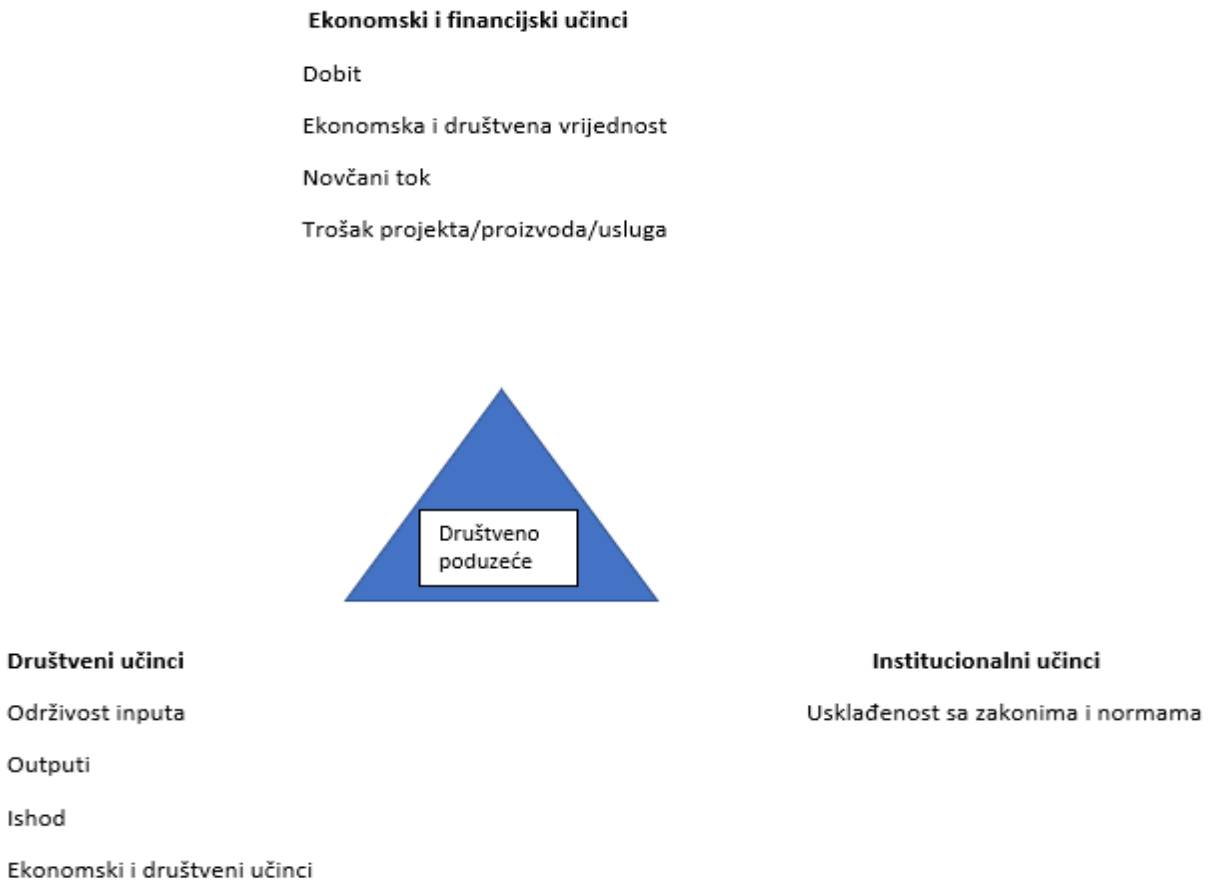
4.2.4. Miješana metoda kao metoda mjerenja rasta u društvenim poduzećima

Miješanu ili višedimenzionalnu metodu razvili su Bagnoli i Megali 2011. godine te su definirali tri učinka koja se mjere ovom metodom; ekonomsko financijski, društveni i institucionalni legitimitet (Gieles, 2017). Iako se društvena poduzeća osnivaju s ciljem ostvarivanja društvene vrijednosti (Dees, 2001), određeni autori ne prihvaćaju tu činjenicu jer stvaranje ekonomske vrijednosti također ima snažan utjecaj na održavanje inovacija i opstanak društvenih poduzeća. (Perić i Delić, 2014). Ciljevi društvenih poduzetnika trebali bi se provoditi uz pridržavanje ekonomsko financijskih standarda učinkovitosti, no ovakav model više odgovara društvenim poduzećima u profitnom sektoru (Bagnoli i Megali, 2011). Za mjerenje društvenih učinaka Bagnoli i Megali (2011) predlažu četiri pokazatelja (Gieles, 2017):

- Inpute – resursi potrebni za postizanje misije
- Outpute – proizvodi/usluge koji nastaju korištenjem inputa

- Ishode – prednosti koje nastaju korištenjem outputa
- Utjecaje – društveni ekonomski učinci koji nastaju pružanjem usluga

Institucionalni učinci prema Bagnoli i Megali (2011) predstavljaju potvrdu kako društvena poduzeća poštuju svoja interna pravila (statut, misiju i program) te pravne norme koje se primjenjuju na institucionalnu formu (Gieles, 2017). Institucionalan legitimitet uzima u obzir proces u kojem se odvija društvena misija, a ne samo društveni i ekonomski učinak (Gieles, 2017). Kao i kod prethodnih metoda javlja se problem mjerenja ishoda u pogledu institucionalnog legitimiteta i načina kako bi se tom mjerom društveno poduzeće moglo usporediti s ostalima.



Slika 5: Mješovita metoda

Izvor: Prilagodba autorice prema Giesel (2017)

Prema tradicionalnim shvaćanjima ekonomska i društvena vrijednost nisu povezane, međutim cijeli koncept mješovite metode temelji se na činjenici kako se rast poduzeća postiže kada su ove vrijednosti prepoznate kao kombinacija, a ne razdvojeni aspekti (Emerson, 2003).

Tablica 8: Usporedba metoda za mjerenje rasta u društvenim poduzećima

Metoda	Društvena poduzeća	Tradicionalna poduzeća
Društveni povrat ulaganja (Petričević, 2012)	Metoda koja pretpostavlja kako se društvena vrijednost može konvertirati u financijsku, ali to se suprotstavlja misiji društvenih poduzeća.	Metoda kojom se društvena vrijednost konvertira u financijsku i na taj način dionici dobivaju sve potrebne informacije. Konvertiranje društvene vrijednosti u financijsku nije nužno u sukobu s ciljem tradicionalnih poduzeća.
Društveni sustav uravnoteženih ciljeva (Arena et al., (2014)	Metoda koja zanemaruje dionike društvenih poduzeća i njihovu potrebu za različitim i potpunim informacijama.	Metoda koja ne odgovara prirodi tradicionalnih poduzeća zbog pokazatelja rasta koji su više prilagođeni prirodi društvenih poduzeća.
SIMPLE metoda (McLoughlin et al.,(2009)	Metoda koja uspijeva odgovoriti na različite informacijske potrebe različitih dionika.	Metoda je posebno osmišljen za društvena poduzeća koja trebaju odgovoriti na različite potrebe informiranja različitih dionika. Usporedba tradicionalnih poduzeća lakše se provodi istraživanjem dobiti.
Miješana metoda (Emerson, 2003)	Metoda koja zanemaruje ekonomsko financijske pokazatelje, pretpostavlja kako se društvena vrijednost može konvertirati u financijsku, ali dionici ne dobivaju potrebne informacije.	Metoda koja se primjenjuje u tradicionalnim poduzećima, ali se kao mjere češće koriste dobit ili profitabilnost.

Izvor: izrada autorice

4.3. Pokazatelji rasta u društvenim poduzećima

Jedan od ciljeva ove doktorske disertacije je identificirati pokazatelje rasta u društvenim poduzećima koje mogu koristiti svi društveni poduzetnici ili institucije koje mjere doprinos društvenog poduzetništva unutar gospodarstva i društva. U ovom poglavlju prikazani su najčešći pokazatelji rasta te problemi koji nastaju prilikom njihovog određivanja.

4.3.1. Društvena vrijednost kao pokazatelj rasta u društvenim poduzećima

O društvenoj vrijednosti počelo se pisati još prije dvadeset godina, ali ne postoji opće prihvaćena definicija ovog pojma. Stvaranje društvene vrijednosti Austin et al. (2006) definiraju na temelju inputa koji su potrebni za stvaranje društvene korisnosti. Mair i Marti (2006) te Peredo i Mclean (2006) pronalaze društvenu vrijednost u procedurama koje se primjenjuju unutar poduzeća. Društvena poduzeća bi trebala stvoriti društvenu vrijednost ako ispune svoje ciljeve i na taj način moguće je ocjenjivanje postignuća ili dobivenih rezultata društvenim aktivnostima.

Dees (2001) i Martin i Osberg (2007) definiraju društvene poduzetnike kao pojedince koji stvaraju društvenu vrijednost, a društvena vrijednost stvara se prihodom od prodaje, poduzetničkom prilagodbom, angažmanom svih dionika i partnerstvom (Sorawadee et al., 2017). Prema Mair i Marti (2006), prihod koji je stvoren prodajom rode, društveni poduzetnici namjenjuju unapređenju društvenih ciljeva dobrovoljne skupine ili zajednice. Prema Sorawadee et al., (2017) društvena poduzeća primjenjuju poduzetničke alate i strategije povezane s tradicionalnim poduzetništvom kako bi se postiglo stvaranje društvene vrijednosti i da partnerstvo može pomoći društvenim poduzećima kako proširuju svoje resurse, dijele znanje i potiču društvenu promjenu kada su resursi ograničeni i postoji više dionika.

Prema Stevensu et al., (2014) društvena vrijednost u literaturi se definira kao vrijednost koja proizlazi iz poboljšanja dobrobiti za ljude i zajednicu (Sorawadee et al., 2017). Ako pogledamo djelatnosti koje su najzastupljenije kod društvenih poduzeća, možemo zaključiti kako svim tim djelatnostima društveni poduzetnici nastoje doprinijeti društvenoj vrijednosti marginaliziranim članovima društva i smanjiti siromaštvo među njima. Društvena poduzeća stvaraju društvenu vrijednost svojim djelovanjem kroz lokalni razvoj, javno zdravstvo, poboljšanje okolišnih uvjeta te boljom konzumacijom kvalitetnije hrane po pristupačnim cijenama. Prema Sorawadee et al. (2017) s marketinškog aspekta, postoji nekoliko načina kako društvena poduzeća mogu stvoriti društvenu vrijednost:

- Društvena poduzeća mogu stvoriti društvenu vrijednost u svojim proizvodima nudeći proizvode s inherentnom društvenom vrijednosti i poboljšanjem proizvoda za društvene svrhe.
- Društvena poduzeća mogu stvoriti društvenu vrijednost kroz diskriminaciju svojih cijena.
- Društvena poduzeća mogu stvoriti društvenu vrijednost u svojoj distribuciji kroz različite tržišne ili društvene kanale uključujući partnerstva s drugim organizacijama
- Društvena poduzeća mogu stvoriti društvenu vrijednost educiranjem potrošača kroz iskustva i učenjem, kako bi im se omogućilo razumijevanje društvene svrhe i osposobilo ih za predstavljanje društveno odgovornih proizvoda na tržištu.

Društveni problemi u određenoj lokalnoj zajednici predstavljaju priliku za društvene poduzetnike jer će pronaći novi proizvod ili uslugu ili poboljšati postojeće, a upravo to poboljšanje ili pronalaženje novog rješenja za društvene svrhe uključuje upotrebu ograničenih lokalnih resursa koje druge organizacije ne prepoznaju (Austin et al., 2006) i samim time se ispunjava misija društvenih poduzetnika, a to je stvaranje društvene vrijednosti.

Diskriminacijom svojih cijena društveni poduzetnici stvaraju društvenu vrijednost na način da marginaliziranim skupinama omogućuju bolje proizvode i pri tome određene skupine nemaju osjećaj primanja milostinje. Postoje brojni projekti u kojima su društvena poduzeća omogućila lokalnom stanovništvu s niskim prihodima distribuirati proizvod ili uslugu poduzeća, te time ostvariti prihod za sebe, a korisnici u lokalnoj zajednici pri tome dobivaju pristup proizvodima i rješenjima koja odgovaraju njihovim potrebama i poboljšavaju život (Sorawadee et al., 2017).

4.3.2. Broj zaposlenih kao pokazatelj rasta u društvenim poduzećima

Broj zaposlenih je važan pokazatelj dinamike otvaranja novih radnih mjesta i objektivna mjera, kao i prodaja ili imovina jer se u odnosu na pokazatelje poput tržišnog udjela i indeksa performansi koji su subjektivni, od ispitanika ne traži ocjenjivanje poslovnih rezultata u odnosu na druge djelatnosti, najbližih konkurenta ili svojih ciljeva (Davidsson et al., 2006). Jedna od važnih misija društvenog poduzetništva je misija zapošljavanja članova društvene ciljne skupine angažirajući ih za proizvodnju proizvoda i usluga koje će se prodavati na komercijalnom tržištu (Pache i Santos, 2013). U društvenim poduzećima, kada je rast u

pitanju veliku pozornost dobivaju dionici. Kada je manji broj dionika, društvena poduzeća ne zahtijevaju formalne mjerne sustave i ne postoji velika asimetričnost informacija.

U malim društvenim poduzećima u kojima se dobit koristi za daljnji razvoj poduzeća, točnije za stvaranje novih uslužnih područja u kojima će se zapošljavati osobe iz zajednice, najvažniji pokazatelj rasta predstavlja broj zaposlenih. Povećanje broja zaposlenih u društvenim poduzećima stvara društvenu vrijednost za lokalnu zajednicu (Pache i Santos, 2013) te povećanjem društvene vrijednosti poduzeća mogu privući nove izvore financiranja. Broj zaposlenih je varijabla s najnižom volatilnošću, preciznije rečeno, društveni poduzetnici će se suzdržati od zapošljavanja ili otpuštanja zaposlenika sve dok nisu sigurni u promjene (Davidsson et al., 2006). Dakle, broj zaposlenika je instrumentalna varijabla koju planira poduzetnik i često se znemaruje u usporedbi s financijskim razvojem (Davidsson et al., 2006).

4.4. Problemi pri određivanju pokazatelja rasta društvenih poduzeća

Problemi pri određivanju pokazatelja rasta društvenih poduzeća nastaju zbog pomanjkanja empirijskih dokaza kako pokazatelji rasta utječu na stvarnu poslovnu praksu ili da koristi prelaze investirane resurse (Bull, 2007). Nadalje, Bull (2007) navodi kako mnoga društvena poduzeća vide mjerenje rasta kao teret, a ne kao izvor konkurentske prednosti ili korisnog alata za upravljanje (Syrjä et al., 2014). Društveni poduzetnici posebno su suočeni s problemom kako postići ili artikulirati društvene ciljeve na mjerljive i odgovorne načine (Syrjä et al., 2014).

Društveni poduzetnici suočavaju se s izazovom koji je ukorijenjen u samoj prirodi društvene misije koja se kombinira s komercijalnim aktivnostima (Gieles, 2017). Prema Austin et al. (2006) tradicionalni poduzetnici svojim djelovanjem na tržištu nastoje dobiti novčani povrat od ulaganja i stoga svu svoju pozornost usmjeravaju na procjenu i vrednovanje financijske vrijednosti poduzeća. Međutim, za društvene poduzetnike ne postoji određeni ključni pokazatelj rasta kao što je profit ili povrat ulaganja koji odražava interese različitih ulagača i dionika te prema Speckbacheru (2003) dobit nije adekvatna kao jedinstvena mjera za društveno poduzeće jer postoje i druge mjere koje su isto tako važne, a ne mogu se iskazati financijskim pokazateljima. Ključno je pitanje prepoznati kako se najbolji uspjeh ostvaruje uzimajući u obzir ekonomsku i društvenu vrijednost kao konzistentan aspekt u organizacijskoj vrijednosti. Izuzetno je važno zadržati ravnotežu između vrijednosti kako bi se mogla ispuniti

društvena svrha. Ulagati u jednu vrijednost na štetu druge ne služi ciljevima društvenog poduzetništva (Gieles, 2017).

Prema Gieles (2017) kao pokazateljima rasta u društvenim poduzećima, može se raspravljati o stvaranju društvene vrijednosti i stvaranju društvenog utjecaja koji se prema Clark et al. (2004) definiraju kao jedan dio ukupnog rezultata koji je nastao redovitom djelatnošću poduzeća izvan ili iznad očekivanog rezultata (Gieles, 2017). Ipak u društvenim poduzećima prema Mair i Marti (2006) problem ne predstavlja samo mjerenje rasta već i kako se mjere mogu koristiti za "kvantificiranje" izvedbi i utjecaja društvenog poduzetništva. Gieles (2017) kao drugi problem pri određivanju pokazatelja rasta društvenih poduzeća ističe različite interese dionika društvenih poduzeća jer zbog različitih interesa imaju različite potrebe informiranja i tome se povećava asimetrija informacija između poduzeća i dionika.

U društvenim poduzećima treba postojati model koji osim ekonomske procjene poduzeća kao pokazatelja rasta obuhvaća i ostale dimenzije kao što je stvaranje društvene vrijednosti i društveni učinak. Dosadašnji modeli s raznim pokazateljima nisu pokazali veliku uspješnost nakon uvođenja jer su izrađeni za velika poduzeća koja se ne susreću s problemima koji prate društvena poduzeća.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA ODREDNICA POSLOVANJA NA RAST DRUŠTVENOG PODUZEĆA

5.1. Definiranje anketnih pitanja i varijabli istraživanja

U praktičnom dijelu rada proučava se utjecaj individualnih odrednica poslovanja na rast društvenog poduzeća. Nezavisne (individualne odrednice poslovanja) obuhvaćaju vodstvo, vještine poslovnog planiranja, preuzimanje rizika, društveni kapital, iskustvo, povezanost s ostalim organizacijama, rješavanje društvenih problema, inovativnost te suradnju dionika. Rast društvenog poduzeća mjeri se brojem zaposlenih.

Prvom hipotezom dokazuje se kako individualne odrednice poslovanja imaju pozitivan utjecaj na broj zaposlenih u društvenim poduzećima. Za svaku individualnu odrednicu poslovanja, anketnim upitnikom će se prikupiti podaci. Korištene ljestvice za dokazivanje hipoteza prikazane su u Tablici 9.

Tablica 9: Definicije varijabli i mjerne ljestvice individualne odrednice poslovanja

DEFINICIJA ODREDNICE	IZVOR	TVRDNJE	BROJ INDIKATORA	LJESTVICA
Vodstvo je transakcijski događaj između vođe i sljedbenika, interakcijski odnos u kojem vođa utječe i pod utjecajem je sljedbenika (Gotal, 2013)	Buble (2006)	Kako bi društveni poduzetnik bio vođa, on mora imati: Sposobnost podjele moći, odnosno, delegira dio odgovornosti na ostale članove grupe kako bi se više osjećali kao dio grupe te kako bi stekli osjećaj kontrole nad situacijom, Intuiciju, sposobnost naslućivanja i/ili predviđanja određenih situacija, prognoziranja određenih raspleta situacija ili nadolazećih problema, Osjećaj odgovornosti i spremnost na preuzimanje odgovornosti za određene situacije, Potpunu spoznaju samog sebe, svojim mana, vrlina, prednosti i nedostataka, kako bi znao svoja ograničenja te kada je vrijeme za potražiti pomoć ako i kada je zatreba, Usklađene vrijednosti te kulturne značajke te razumijevanje istih s vrijednostima i kulturom zaposlenih i cijelog poduzeća.	5	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Vještina poslovnog planiranja predstavlja	Power (1986)	Vještina poslovnog planiranja	7	U radu će se kreirati Likertova skala koja se

donošenje odluka o uravnoteženju resursa, transformaciju ciljeva u operativne korake te formuliranja očekivanih rezultata (Delmar i Shane, 2003)		Analiziranje i tumačenje podataka i situacija Identificiranje problema i utvrđivanje relevantnih uzročnih čimbenika Predviđanja Postavljanje ciljeva i utvrđivanje mogućih načina djelovanja Vrednovanje i uspoređivanje mogućih načina djelovanja Komuniciranje Provedbu i praćenje aktivnosti		boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Povezanost s ostalim organizacijama i suradnja dionika predstavljaju sposobnost izgradnje poslovnog odnosa (Olien, 2012)	Klyve et al. (2008)	Povezanost s ostalim organizacijama i suradnja dionika omogućuje društvenim poduzetnicima: Informacije; Pristup financijama; Pristup vještinama, znanju i savjetima Pomaže u ugledu i vjerodostojnosti	4	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Inovativnost predstavlja prijelaz poslovnih ideja u poslovni pothvat	Martin i Osberg (2007); Mueller i Thomas (2000)	Najvažnije karakteristike kojima se dokazuje kako je društveni poduzetnik inovativan su: Inspiracija Kreativnost Izravna akcija Snaga Hrabrost	5	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Društveni kapital može se definirati jednostavno kao postojanje određenog skupa neformalnih vrijednosti ili normi koje se dijele među članovima skupine i koji omogućuju suradnju među njima" (Fukuyama 1997)	Claridge (2017)	Važnost društvenog kapitala očituje se u: Mrežama, odnosima i vezama društvenih poduzetnika Međusobnom povjerenju Građanskom angažmanu i dobrovoljnim aktivnostima (uključujući suradnju, političko sudjelovanje, društveno sudjelovanje, pridruženo članstvo, volonterstvo u zajednici itd.)	3	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Rješavanje društvenih problema predstavlja misiju društvenog	Kedmenec (2015)	Koliko je važno rješavanje navedenih problema za Vas osobno:	7	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje

poduzetništva kojom postiže društvenu korist.		Siromaštvo i beskućništvo Dugotrajna nezaposlenost Nesigurne bolesti Razne ovisnosti koje zahtijevaju rehabilitaciju Diskriminacija na temelju rase, državljanstva, spola itd. Onečišćenje okoliša Loše upravljanje društvenim resursima		su: „Uopće nije važno “,Nije važno “,Važno je“,“Vrlo je važno“,“Iznimno je važno“.
Iskustvo društvenih poduzetnika uključuje radno iskustvo, iskustvo poslovnog upravljanja te iskustvo u raznim granama djelatnosti (Huan, 2016)	Baron, Markman (2002)	Iskustvo društvenog poduzetnika omogućuje bolju: Društvenu percepciju Upravljanje pojavom Uvjeravanje i društveni utjecaj Društvenu prilagodljivost	4	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Preuzimanje rizika predstavlja sklonost pojedinca poduzimanju radnji nakon što je rizik nastao kako bi se umanjio ili spriječio prije nastajanje Sefiani (2013)	Olien (2012)	Svaki poduzetnik mora biti sposoban identificirati rizike i izračunati učinak rizika na temelju iskustva iz prošlosti. Kako bi se smanjile šanse za neuspjeh poduzetnika uzrokovane neočekivanim rizikom, poduzetnici moraju biti kvalificirani kako razviti plan upravljanja rizicima i artikulirati moguće najgore scenarije.	2	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.

Izvor: izrada autorice

Druga istraživačka hipoteza odnosi se na organizacijske odrednice poslovanja i njihov pozitivan utjecaj na rast društvenih poduzeća (broj zaposlenih). Organizacijske odrednice poslovanja su skup programa i ciljeva društvenog poduzetnika orijentiranih prema vještinama i talentima zaposlenika. Organizacijske odrednice poslovanja su:, marketinške vještine, motivacija zaposlenika, model trostruke bilance, radno okruženje u kojem se poštuju zakoni, marketinške strategije, točnost i transparentnost financijskih izvještaja, zeleni marketing, razne grane djelatnosti društvenih poduzetnika te provođenje politike okoliša. Korištene ljestvice za dokazivanje hipoteza prikazane su u Tablici 10.

Tablica 10: Definicije varijabli i mjerne ljestvice organizacijske odrednice poslovanja

DEFINICIJA ODREDNICE	IZVOR	TVRDNJE	BROJ INDIKATORA	LJESTVICA
Motivacija zaposlenika te komuniciranje i povratne informacije predstavljaju mrežu koja omogućuje da organizacijske jedinice budu na okupu (Bolfek et al., 2017)	Maronić i Glavaš (2008)	- Poduzeće ne može biti uspješno ako menadžment zaposlenicima jasno ne objasni što se od njih očekuje, pa je važno da menadžment zna dobro komunicirati sa svojim zaposlenicima komunikacija može poboljšati moral zaposlenika u poduzeću - Menadžment treba pohvaliti zaposlenike ako dobro rade te ih nagraditi kako bi u daljnjem radu bili još uspješniji	2	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Model trostruke bilance je mehanizam planiranja i izvještavanja te okvir za donošenje odluka koji se koristi kako bi se postigao održivi razvoj, kako u organizacijama u privatnom tako i u javnom sektoru – interni alat za upravljanje, ali i vanjski okvir za izvještavanje (Dweyer, 2005)	Dweyer (2005)	- Sve je više dokaza da tvrtke koje paze na društveni i okolišni kapital ostvaruju bolje financijske rezultate - Model smanjuje troškove poslovanja - Omogućuje niže troškove usklađivanja s propisima - Olakšava pristup kapitalu	4	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Točnost i transparentnost financijskih izvještaja podrazumijeva besprijekorno održavanje svih financijskih evidencija (Wronka, 2013)	Financial Analysis of Social Enterprise (2008)	- Omogućuje uspostavu kratkoročnih i dugoročnih planova i kontrolu tekućih operacija. - Poslužuje za nekoliko vanjskih ciljeva: financiranje od strane vladinih agencija i za predstavnike sindikalnih pregovora	2	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Zeleni marketing i politika okoliša predstavljaju podskup svih marketinških aktivnosti i predstavlja istraživanje užeg spektra ekoloških problema (Moravcikova et al., 2017)	Moravcikova et al. (2017)	- Analiziramo životni ciklus proizvoda ili usluga koji pružamo - Imamo mjerljive ciljeve u poslovanju za ekonomske, društvene i ekološke rezultate - Imamo mapu (popis) dionika koji utječu na naše poduzeće - Primjenjujemo načela razboritog nabavljanja tako što ćete uzimamo u obzir - aspekte zaštite okoliša prilikom kupnje materijala, robe i usluga	5	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Marketinške vještine i strategije predstavljaju model dvostruke bilance na temelju koje društveni poduzetnici odlučuju koje	Boschee (2006)	- U našem društvenom poduzeću koristimo matricu marketinških strategija kako bi definirali koliki je broj ljudi koji može koristiti naš proizvod ili uslugu	2	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se

proizvode i usluge nuditi i na kojim tržišnim segmentima nastaviti (Boschee, 2006)		s obzirom na platne mogućnosti - Matricom marketinških strategija određujemo fiksne i varijabilne troškove		slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Radno okruženje u kojem se poštuju zakoni je okruženje u kojem se sve odvija prema propisima(Huan, 2016)	Huan (2016)	Najkritičniji čimbenici koji utječu na promjenu radnog okruženja su: - Promjene uvoznih i izvoznih politika - Promjena politike zaštite okoliša	2	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Razne specifičnosti društvenih djelatnosti su zbog kojih mehanizam tržišta ne može biti efikasan u obavljanju svoje alokativne, informativne, selektivne i koordinativne funkcije (Barić, 2012)	Barić (2012)	Najkritičnije specifičnosti društvenih djelatnosti su: - Problem monopola - Problem nedjeljivosti (nema usluge koja ne može biti predmetom razmjene - Neelastičnost proizvodne funkcije	3	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.

Izvor: izrada autorice

Treća istraživačka hipoteza se odnosi na institucionalne odrednice poslovanja i njihov pozitivan utjecaj na rast društvenog poduzeća/broj zaposlenih. Institucionalne odrednice poslovanja su skup mjera i propisa od strane države koje društveno poduzeće mora primijeniti. Institucionalne odrednice poslovanja obuhvaćaju povezanost s lokalnom zajednicom, suradnju s javnim sektorom te financiranje. Korištene ljestvice za dokazivanje hipoteza prikazane su u Tablici 11.

Tablica 11: Definicije varijabli i mjerne ljestvice institucionalne odrednice poslovanja

DEFINICIJA ODREDNICE	IZVOR	TVRDNJE	BROJ INDIKATORA	LJESTVICA
Povezanost s lokalnom zajednicom predstavlja osnaživanje članova zajednice kroz postizanje modela trostruke bilance (Khatiwada, 2015)	Khatiwada (2015)	- Povezanost s lokalnom zajednicom pomogla Vam je u identifikaciji potreba ciljanih skupina - Povezanost s lokalnom zajednicom omogućuje bolju kvalitetu života	2	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Financiranje predstavlja izvore financiranja društvenih poduzeća (Petričević, 2012)	Petričević (2012)	- Zakonodavni i institucionalni okvir su učinkoviti - Dostupni su različiti izvori financiranja	2	U radu će se kreirati Likertova skala koja se boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.
Suradnja s javnim sektorom (Igrec,	Igrec (2014)	- Javni sektor osigurava motivirajući porezni sustav	2	U radu će se kreirati Likertova skala koja se

2014)	-	Javni sektor Vam pomaže osigurati odgovarajući savjet i podršku	boduje od 1-5. Tvrdnje su: „Uopće se ne slažem “,Ne slažem se“,Niti se slažem niti ne slažem“,“Slažem se“,“U potpunosti se slažem“.

Izvor: izrada autorice

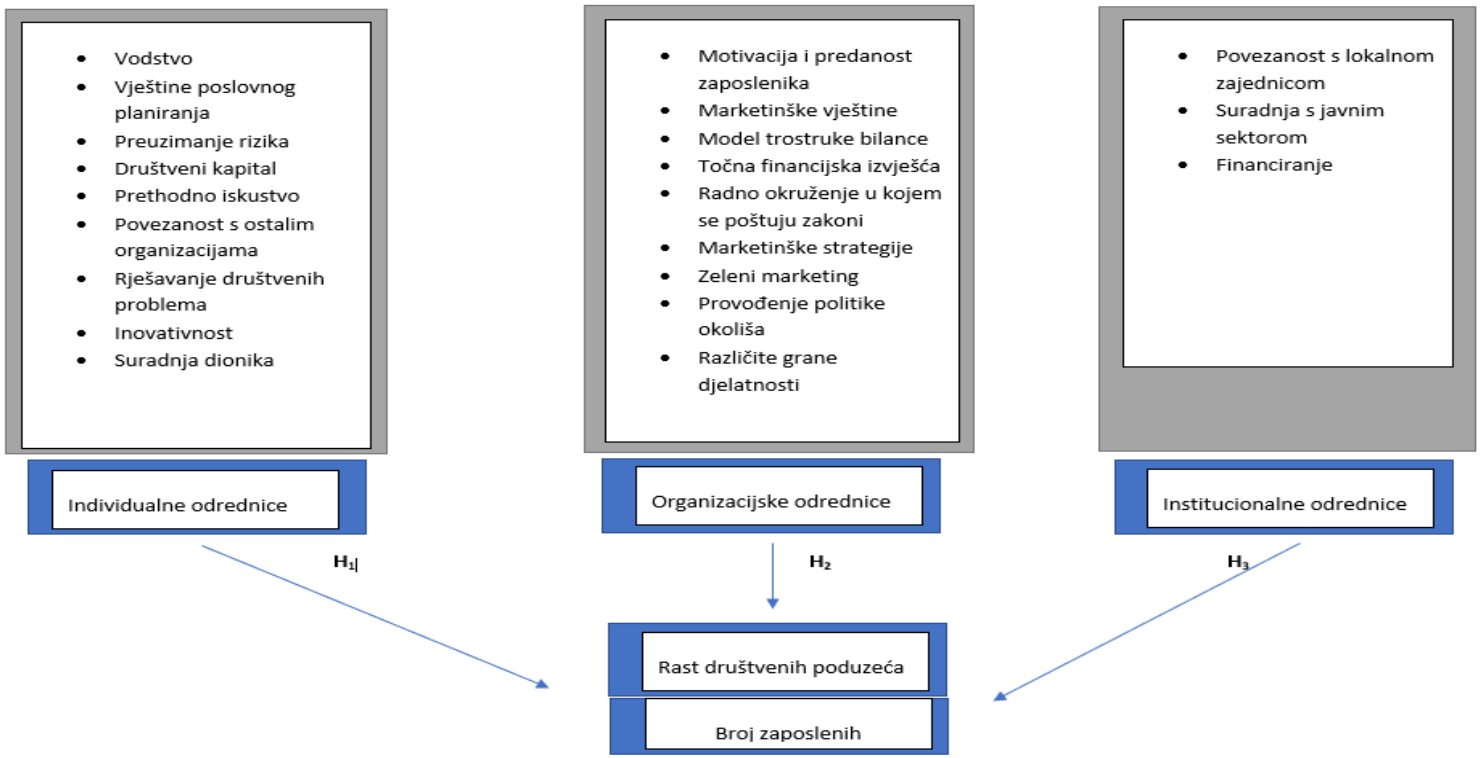
5.2. Definiranje ispitanika, istraživane populacije i uzorka

Postojeća istraživanja ukazuju kako se radi o sektoru koji je u Hrvatskoj još uvijek u povojima. Procjene u studiji kojom su za potrebe Europske komisije mapirani potencijali društvenog poduzetništva u članicama Europske unije variraju između 40 i 150. Do usporedivih brojki dolaze Šimleša et al., (2015) koji u 2013. nalaze 95 pravnih osoba koje odgovaraju kriterijima prema Strategiji za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015.-2020., dok je taj broj 2014. smanjen na 90. S obzirom na navedene kriterije za društvena poduzeća, uzorak će biti 80 vlasnika društvenih poduzeća (podaci su prikupljeni od strane Akceleratora za društvene poduzetnike iz 2017). Empirijsko istraživanje je provedeno na uzorku od 50 društvenih poduzetnika.

Pri odabiru uzorka koristili su se i podaci iz različitih registara pravnih subjekata u Republici Hrvatskoj te podaci ministarstva gospodarstva i Ministarstva socijalne politike i mladih. Važno je napomenuti, kako se ističe u Strategiji razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015-2020. zakonski okvir ne sprječava razvoj i poslovanje društvenih poduzetnika. Zakoni koji imaju posebnu važnost za taj sektor su Zakon o udrugama (NN 74/14,70/17, 98/19), Zakon o zadrugama (NN 34/11, 125/13, 76/14), Zakon o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19), Zakon o zakladama i fondacijama (NN 36/95, 64/01), Zakon o trgovačkim društvima (NN 152/11, 111/12, 63/13, 110/15, 40/19), Zakona o obrtu (NN 143/13, 127/19). Tako se društveno poduzetništvo može obavljati kroz:

- udrugu
- zadrugu
- ustanovu
- zakladu/fondaciju
- trgovačko društvo
- obrt.

5.3. Konceptualni okvir strukturnog modela



Slika 6: Konceptualni okvir strukturnog modela odrednica poslovanja i rasta poduzeća

Izvor: izrada autorice

5.4. Analiza empirijskog istraživanja i prikaz dobivenih rezultata

Prikupljeni empirijski podaci analizirani su većim brojem različitih statističkih metoda. Proces analize podataka se odvijao kroz sljedeće faze:

- Procjena metrijskih karakteristika primjenom mjernih ljestvica
- Višestruka regresijska analiza

U prvoj fazi analize podataka primijenjen je Cronbach alfa koeficijent kojim je procijenjena pouzdanost mjernih ljestvica. U drugoj fazi višestrukom regresijskom analizom utvrđena je signifikantnost i utjecaj nezavisnih varijabli na zavisnu. Analiziran je utjecaj pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent pripadajuće mjerne ljestvice te su na temelju navedene analize identificirane tvrdnje koje utječu na smanjivanje pouzdanosti pripadajućih mjernih ljestvica.

5.4.1. Procjena metrijskih karakteristika primjenom mjernih ljestvica

Tablica 12. prikazuje Cronbach alfa koeficijent primijenjene mjerne ljestvice individualnih odrednica poslovanja.

Tablica 12: Cronbach alfa koeficijenti mjernih ljestvica individualnih odrednica poslovanja

Mjerna ljestvica	Cronbach alfa koeficijent
Vodstvo	0,94
Vještina poslovnog planiranja	0,89
Povezanost s ostalim organizacijama	0,92
Inovativnost	0,88
Iskustvo	0,92
Rješavanje društvenih problema	0,93
Preuzimanje rizika	0,90
Društveni kapital	0,82

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 12. vidljivo je kako se ljestvica individualnih odrednica poslovanja nalazi u području vrlo dobre i izvrsne pouzdanosti. U području izvrsne pouzdanosti nalaze se: Vodstvo, Povezanost s ostalim organizacijama, Iskustvo, Rješavanje društvenih problema te Preuzimanje rizika (DeVellis, 1991).

Tablica 13: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Vodstvo" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,94

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
VOD_1	15,3200	16,793	,847	,740	,930
VOD_2	15,4800	16,949	,909	,842	,918
VOD_3	15,4600	16,131	,915	,860	,917
VOD_4	15,2800	17,349	,839	,731	,931
VOD_5	15,1800	19,375	,726	,550	,950

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 13. vidljivo je kako će se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,94 povećati ako izbacimo tvrdnju broj 5 koja glasi "Kako bi društveni poduzetnik bio vođa, on mora imati usklađene vrijednosti, kulturne značajke te razumijevanje istih s vrijednostima i kulturom zaposlenih i cijelog poduzeća". Stoga je napravljena nova analiza pouzdanosti bez ove tvrdnje. Rezultat analize nalazi se u Tablici 14.

Tablica 14: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Vodstvo" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje VOD_5

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,95

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
VOD_1	11,3200	11,079	,846	,734	,944
VOD_2	11,4800	11,275	,900	,824	,928
VOD_3	11,4600	10,498	,924	,860	,920
VOD_4	11,2800	11,471	,848	,731	,943

Izvor: izrada autorice

Nakon izbacivanje tvrdnje VOD_5 postignut je veći Cronbach alfa koeficijent cijele mjerne ljestvice koji sada iznosi 0,95 (Tablica 14). S obzirom na to kako izbacivanje niti jedne od preostalih tvrdnji ne bi povećalo razred pouzdanosti koji je postignut izbacivanjem tvrdnje VOD_5, sve ostale varijable mjerne ljestvice "Vodstvo" su zadržane.

Tablica 15: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Vještina poslovnog planiranja" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,89

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
POS PLAN_1	26,9800	8,020	,772	,803	,864
POS PLAN_2	27,0000	8,000	,775	,798	,864
POS PLAN_3	27,1200	7,700	,723	,652	,869
POS PLAN_4	27,0600	7,690	,768	,707	,863
POS PLAN_5	27,1000	7,847	,827	,726	,857
POS PLAN_6	27,1200	8,638	,478	,526	,900
POS PLAN_7	26,9800	9,000	,488	,576	,895

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 15. vidljivo je kako će se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,89 povećati ako izbacimo tvrdnju broj 6 koja glasi "Vještina poslovnog planiranja uključuje komuniciranje" i tvrdnju broj 7 "Vještina poslovnog planiranja uključuje provedbu i praćenje aktivnosti". Stoga je napravljena nova analiza pouzdanosti bez ovih tvrdnji. Rezultat analize nalazi se u Tablici 16.

Tablica 16: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Vještina poslovnog planiranja" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnji POS PLAN_6 i POS PLAN_7

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,92

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
POS PLAN_1	17,9600	4,774	,815	,767	,903
POS PLAN_2	17,9800	4,673	,860	,788	,894
POS PLAN_3	18,1000	4,582	,732	,590	,921
POS PLAN_4	18,0400	4,488	,819	,697	,901
POS PLAN_5	18,0800	4,810	,790	,658	,907

Izvor: izrada autorice

Nakon izbacivanje tvrdnji POS PLAN_6 i POS PLAN_7 postignut je veći Cronbach alfa koeficijent cijele mjerne ljestvice koji sada iznosi 0,92 (Tablica 16). S obzirom na to kako izbacivanje niti jedne od preostalih tvrdnji ne bi povećalo razred pouzdanosti koji je postignut izbacivanjem tvrdnje POS PLAN_6 i POS PLAN_7, sve ostale varijable mjerne ljestvice "Vještine poslovnog planiranja" su zadržane.

Tablica 17: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Suradnja s dionicima" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,92

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
SUR DIO_1	12,4400	6,170	,851	,767	,887
SUR DIO_2	12,6400	6,276	,794	,663	,909
SUR DIO_3	12,4600	6,580	,889	,822	,876
SUR DIO_4	12,4400	7,231	,760	,679	,918

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 17. vidljivo je kako se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,92 neće povećati izbacivanjem niti jedne tvrdnje te se zadržavaju sve varijable mjerne ljestvice " Suradnja dionika ".

Tablica 18: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Inovativnost" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,88

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
INOV_1	18,9800	2,959	,730	,749	,862
INOV_2	18,9600	3,019	,715	,778	,866
INOV_3	19,0000	2,898	,859	,821	,839
INOV_4	19,1200	2,475	,671	,757	,893
INOV_5	19,0600	2,792	,759	,584	,854

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 18. vidljivo je kako će se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,88 povećati ako izbacimo tvrdnju broj 4 koja glasi "Najvažnije karakteristika kojima se dokazuje kako je društveni poduzetnik inovativan je snaga". Stoga je napravljena nova analiza pouzdanosti bez ove tvrdnje. Rezultat analize nalazi se u Tablici 19.

Tablica 19: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Inovativnost" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje INOV_4

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,89

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
INOV_1	14,3200	1,406	,808	,748	,846
INOV_2	14,3000	1,439	,805	,750	,848
INOV_3	14,3400	1,535	,738	,567	,873
INOV_5	14,4000	1,388	,719	,549	,883

Izvor: izrada autorice

Nakon izbacivanje tvrdnje INOV_4 postignut je veći Cronbach alfa koeficijent cijele mjerne ljestvice koji sada iznosi 0,89 (Tablica 19). S obzirom na to kako izbacivanje niti jedne od preostalih tvrdnji ne bi povećalo razred pouzdanosti koji je postignut izbacivanjem tvrdnje INOV_4, sve ostale varijable mjerne ljestvice "Inovativnost" su zadržane.

Tablica 20: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja " Iskustvo " – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,92

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
ISKU_1	13,7600	2,186	,878	,789	,884
ISKU_2	13,7800	2,093	,873	,861	,888
ISKU_3	13,7600	2,227	,929	,885	,868
ISKU_4	13,6600	2,760	,647	,483	,956

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 20. vidljivo je kako će se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,92 povećati ako izbacimo tvrdnju broj 4 koja glasi "Iskustvo društvenog poduzetnika

omogućuje bolju društvenu prilagodljivost". Stoga je napravljena nova analiza pouzdanosti bez ove tvrdnje. Rezultat analize nalazi se u Tablici 21.

Tablica 21: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Iskustvo" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje ISKU_4

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,93

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
ISKU_1	9,1000	1,276	,883	,782	,952
ISKU_2	9,1200	1,169	,916	,854	,930
ISKU_3	9,1000	1,316	,928	,867	,923

Izvor: izrada autorice

Nakon izbacivanje tvrdnje ISKU_4 postignut je veći Cronbach alfa koeficijent cijele mjerne ljestvice koji sada iznosi 0,95 (Tablica 21). S obzirom na to kako izbacivanje niti jedne od preostalih tvrdnji ne bi povećalo razred pouzdanosti koji je postignut izbacivanjem tvrdnje ISKU_4, sve ostale varijable mjerne ljestvice "Iskustvo" su zadržane.

Tablica 22: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Rješavanje društvenih problema" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,93

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
DPR_1	26,9600	15,345	,806	,827	,914
DPR_2	27,0000	15,102	,763	,720	,917
DPR_3	27,1200	14,271	,818	,744	,911
DPR_4	27,2200	14,093	,802	,730	,913

DPR_5	27,1400	14,082	,792	,770	,914
DPR_6	27,0400	14,488	,775	,700	,915
DPR_7	27,0000	15,469	,653	,749	,927

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 22. vidljivo je kako se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,93 neće povećati izbacivanjem niti jedne tvrdnje te se zadržavaju sve varijable mjerne ljestvice "Rješavanje društvenih problema".

Tablica 23: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Društveni kapital" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,82

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
DKA_1	8,6000	1,837	,737	,562	,690
DKA_2	8,5400	2,172	,728	,549	,690
DKA_3	8,5800	2,820	,587	,345	,835

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 23. vidljivo je kako će se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,82 povećati ako izbacimo tvrdnju broj 3 koja glasi "Važnost društvenog kapitala očituje se u građanskom angažmanu i dobrovoljnim aktivnostima (uključujući suradnju, političko sudjelovanje, društveno sudjelovanje, pridruženo članstvo, volonterstvo u zajednici itd)". Stoga je napravljena nova analiza pouzdanosti bez ove tvrdnje. Rezultat analize nalazi se u Tablici 24.

Tablica 24: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja " Društveni kapital " – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje DKA_3

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,85

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
DKA_1	4,32	,712	,723	,523	.
DKA_2	4,26	,931	,723	,523	.

Izvor: izrada autorice

Nakon izbacivanje tvrdnje DKA_3 postignut je veći Cronbach alfa koeficijent cijele mjerne ljestvice koji sada iznosi 0,85 (Tablica 24). S obzirom na to kako se Cronbach alfa ne može izračunati ako postoji jedna tvrdnja, stoga izbacivanje tvrdnji nije moguće.

Tablica 25: Cronbach alfa koeficijenti mjernih ljestvica organizacijskih odrednica poslovanja

Mjerna ljestvica	Cronbach alfa koeficijent
Motivacija i komunikacija sa zaposlenicima	0,94
Model trostruke bilance	1
Točnost financijskih izvještaja	1
Zeleni marketing	0,94
Marketinške vještine i strategije	0,90
Radno okruženje	0,90
Specifičnosti društvenih djelatnosti	0,87

Izvor: izrada autorice

U Tablici 25. prikazuje Cronbach alfa koeficijent primijenjene mjerne ljestvice organizacijskih odrednica poslovanja iz koje je vidljivo kako se koeficijent kreće između vrlo dobre i izvrsne pouzdanosti. U području vrlo dobre pouzdanosti nalazi se varijabla Specifičnosti društvenih djelatnosti, dok se u području izvrsne pouzdanosti nalaze sve preostale varijable.

Tablica 26: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Motivacija zaposlenika" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,94

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
MOT_1	3,5200	2,132	,884	,781	.
MOT_2	3,6000	2,000	,884	,781	.

Izvor: izrada autorice

Tablica 27: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Model trostruke bilance" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 1

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
MTB_1	14,9400	,180	1,000	.	1,000
MTB_2	14,9400	,180	1,000	.	1,000
MTB_3	14,9400	,180	1,000	.	1,000
MTB_4	14,9400	,180	1,000	.	1,000

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 27. vidljivo je da se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 1 neće mijenjati izbacivanje bilo koje od četiri tvrdnje.

Tablica 28: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Točnost financijskih izvještaja" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 1

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
FINI_1	4,6200	,444	1,000	.	.
FINI_2	4,6200	,444	1,000	.	.

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 28. vidljivo je da se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 1 neće mijenjati izbacivanje bilo koje od dvije tvrdnje.

Tablica 29: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Zeleni marketing" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,94

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
ZMKT_1	19,3600	1,745	,875	,858	,919
ZMKT_2	19,2600	2,237	,734	,756	,943
ZMKT_3	19,3200	2,018	,798	,818	,930
ZMKT_4	19,3400	1,902	,879	,921	,915
ZMKT_5	19,3600	1,827	,919	,927	,907

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 29. vidljivo je kako će se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,94 povećati ako izbacimo tvrdnju broj 2 koja glasi "Imamo mjerljive ciljeve u poslovanju za ekonomske, društvene i ekološke rezultate". Stoga je napravljena nova analiza pouzdanosti bez ove tvrdnje. Rezultat analize nalazi se u Tablici 30.

Tablica 30: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Zeleni marketing" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje ZMKT_2

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,95

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
ZMKT_1	14,4600	1,151	,909	,834	,912
ZMKT_3	14,4200	1,432	,753	,632	,960
ZMKT_4	14,4400	1,313	,870	,883	,924
ZMKT_5	14,4600	1,233	,937	,923	,902

Izvor: izrada autorice

Nakon izbacivanje tvrdnje ZMKT_2 postignut je veći Cronbach alfa koeficijent cijele mjerne ljestvice koji sada iznosi 0,95 (Tablica 21). U Tablici 30. vidljivo je kako izbacivanjem tvrdnje broj 3 koja glasi "Imamo mapu dionika koji utječu na naše poduzeće" Cronbach alfa koeficijent se povećava na 0,96. Stoga je napravljena nova analiza pouzdanosti bez ove tvrdnje. Rezultat analize nalazi se u Tablici 30.

Tablica 31: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Zeleni marketing" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje ZMKT_3

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,96

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
ZMKT_1	9,6200	,608	,881	,800	,957
ZMKT_4	9,6000	,694	,909	,878	,941
ZMKT_5	9,6200	,649	,953	,918	,906

Izvor: izrada autorice

Nakon izbacivanje tvrdnje ZMKT_3 postignut je veći Cronbach alfa koeficijent cijele mjerne ljestvice koji sada iznosi 0,96 (Tablica 31). S obzirom na to kako izbacivanje niti jedne od preostalih tvrdnji ne bi povećalo razred pouzdanosti koji je postignut izbacivanjem tvrdnje ZMKT_3, sve ostale varijable mjerne ljestvice "Zeleni marketing" su zadržane.

Tablica 32: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Marketinške vještine i strategije" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,90

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
MKVS_1	4,0800	1,096	,819	,670	.
MKVS_2	4,0600	1,037	,819	,670	.

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 32. vidljivo je kako Cronbach alfa koeficijent za cijelu ljestvicu iznosi 0,90. S obzirom na to kako se Cronbach alfa ne može izračunati ako postoji jedna tvrdnja, stoga izbacivanje tvrdnji nije moguće.

Tablica 33: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Radno okruženje" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,90

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
ROK_1	4,0600	1,078	,830	,689	.
ROK_2	4,0800	,932	,830	,689	.

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 33. vidljivo je kako se Cronbach alfa koeficijent za cijelu ljestvicu iznosi 0,90. S obzirom na to kako se Cronbach alfa ne može izračunati ako postoji jedna tvrdnja, stoga izbacivanje tvrdnji nije moguće.

Tablica 34: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja "Specifičnosti društvenih djelatnosti" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,87

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
SDJ_1	8,2400	1,492	,718	,520	,836
SDJ_2	8,4600	1,356	,778	,605	,780
SDJ_3	8,4600	1,396	,740	,556	,816

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 34. vidljivo je kako se Cronbach alfa koeficijent koji za cijelu ljestvicu iznosi 0,87 neće povećati izbacivanjem niti jedne tvrdnje te se zadržavaju sve varijable mjerne ljestvice "Specifičnosti djelatnosti društvenih poduzeća".

Tablica 35: Cronbach alfa koeficijenti mjernih ljestvica individualnih odrednica poslovanja

Mjerna ljestvica	Cronbach alfa koeficijent
Suradnja s lokalnom zajednicom	0,95

Izvor financiranja	0,99
Suradnja s javnim sektorom	0,97

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 35. vidljivo je kako se ljestvica institucionalnih odrednica poslovanja nalazi u području izvrsne pouzdanosti.

Tablica 36: Mjerna ljestvica institucionalne odrednice poslovanja "Suradnja s lokalnom zajednicom" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,87

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
LOK_1	4,0400	,651	,905	,819	.
LOK_2	4,0000	,612	,905	,819	.

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 36. vidljivo je kako se Cronbach alfa koeficijent za cijelu ljestvicu iznosi 0,99. S obzirom na to kako se Cronbach alfa ne može izračunati ako postoji jedna tvrdnja, stoga izbacivanje tvrdnji nije moguće.

Tablica 37: Mjerna ljestvica institucionalne odrednice poslovanja "Izvori financiranja" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,99

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
FIN_1	3,4600	1,396	,986	,973	.
FIN_2	3,4200	1,432	,986	,973	.

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 37. vidljivo je kako se Cronbach alfa koeficijent za cijelu ljestvicu iznosi 0,99 S obzirom na to kako se Cronbach alfa ne može izračunati ako postoji jedna tvrdnja, stoga izbacivanje tvrdnji nije moguće.

Tablica 38: Mjerna ljestvica institucionalne odrednice poslovanja "Suradnja s javnim sektorom" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent

Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti = 0,97

	Srednja vrijednost ukoliko je tvrdnja izostavljena	Ljestvica varijanci ukoliko je tvrdnja izostavljena	Korelacija ukoliko je tvrdnja ispravljena	Višestruka korelacija	Cronbach alfa ukoliko je tvrdnja izostavljena
SJS_1	2,5400	1,070	,938	,881	.
SJS_2	2,5200	1,193	,938	,881	.

Izvor: izrada autorice

Iz Tablice 38. vidljivo je kako se Cronbach alfa koeficijent za cijelu ljestvicu iznosi 0,97. S obzirom na to kako se Cronbach alfa ne može izračunati ako postoji jedna tvrdnja, stoga izbacivanje tvrdnji nije moguće. Nakon provedbe analize pouzdanosti mjernih ljestvica namijenjenih mjerenju odrednica poslovanja izbacivanjem određenih tvrdnji postignuta je veća pouzdanost nego što je to u početku bio slučaj. Sumarna analiza pouzdanosti svake od predloženih mjernih ljestvica i varijabli od kojih se sastoje prikazana je u Tablici 39.

Tablica 39: Cronbach alfa koeficijenti odrednica poslovanja nakon izbacivanja pojedinih tvrdnji

Mjerna ljestvica	Cronbach alfa koeficijent
Individualne odrednice poslovanja	
Vodstvo	0,95
Vještina poslovnog planiranja	0,92
Povezanost s ostalim organizacijama	0,92

Inovativnost	0,89
Iskustvo	0,93
Rješavanje društvenih problema	0,93
Preuzimanje rizika	0,85
Društveni kapital	0,95
Organizacijske odrednice poslovanja	
Motivacija i komunikacija sa zaposlenicima	0,94
Model trostruke bilance	1
Točnost financijskih izvještaja	1
Zeleni marketing	0,96
Marketinške vještine i strategije	0,90
Radno okruženje	0,90
Specifičnosti društvenih djelatnosti	0,87
Institucionalne odrednice poslovanja	
Suradnja s lokalnom zajednicom	0,95
Izvor financiranja	0,99
Suradnja s javnim sektorom	0,97

Izvor: izrada autorice

5.4.2. Višestruka regresijska analiza

Analizom višestruke regresijske analize testirane su hipoteze za svaku odrednicu poslovanja.

H_1: Individualne odrednice poslovanja imaju pozitivan utjecaj na rast društvenog poduzeća.

Tablica 40: Višestruka regresijska analiza individualnih odrednica poslovanja

Model	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	T test	Sig.
	B	Standardna pogreška	Beta		
(Broj zaposlenih)	214,446	83,233		2,576	,014
Vodstvo	21,312	8,199	,710	2,600	,013*
Poslovno planiranja	-15,316	11,427	-,233	-1,340	,188
Suradnja dionika	-10,170	7,645	-,276	-1,330	,191
Inovativnost	-19,891	10,909	-,266	-1,823	,076
Društveni kapital	12,853	8,801	,299	1,460	,152
Društveni problemi	-5,077	10,181	-,104	-,499	,621
Iskustvo	-15,699	10,103	-,254	-1,554	,128
Upravljanje rizicima	-9,767	8,646	-,199	-1,130	,265

*p < 0,05 (5%)

Izvor: izrada autorice

Analizom u Tablici 40. je utvrđeno kako od svih individualnih odrednica poslovanja nezavisna varijabla *Vodstvo* ima pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu *Broj zaposlenih*. T test nezavisne varijable iznosi 2,600 uz razinu signifikantnosti 0,13 ($p<0,05$) te iz dobivenih rezultata vidimo da je nezavisna varijabla *Vodstvo* signifikantna. Nezavisna individualna varijabla *Društveni kapital* ima pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu Broj zaposlenih (t=1,460), ali nema signifikantan utjecaj (($p=0,152$),($p>0,05$)). Rezultati nezavisnih varijabli *Vodstvo i Društveni kapital* potvrđuju teoriju da pozitivno utječu na rast zaposlenika u društvenim poduzećima. Rezultati preostalih individualnih nezavisnih varijabli: *Vještina poslovnog planiranja* (t=-1,340), *Suradnja s dionicima i ostalim organizacijama* (t=-1,330), *Inovativnost* (t=-1,823*), Rješavanje društvenih problema* (t=-0,499), *Iskustvo* (t=-1,554) te *Upravljanje rizicima* (t=-1,330) kreću se u suprotnom smjeru. Rezultati prikazuju da se prva hipoteza djelomično prihvaća.

Tablica 41: Koeficijent determinacije individualnih odrednica poslovanja

Model	R	Koeficijent	Korigirani koeficijent	Procjena standardne

		determinacije	determinacije	pogreške
1	,541	,293	,155	28,502

Izvor: izrada autorice

U Tablici 41. koeficijent determinacije (R^2=0,293) i korigirani koeficijent determinacije (R^{2*}=0,155) su umjereni (Chin, 1998), što znači da je broj zaposlenih u društvenim poduzećima u Hrvatskoj umjereno objašnjena nezavisnim individualnim varijablama. Dakle, prema korigiranom koeficijentu determinacije modelom je objašnjeno 29% varijacije zavisne varijable.

H_2:Organizacijske odrednice poslovanja imaju pozitivan utjecaj na rast društvenog poduzeća.

Tablica 42: Višestruka regresijska analiza organizacijskih odrednica poslovanja

Model	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	T test	Sig.
	B	Standardna pogreška	Beta		
(Broj zaposlenih)	22,160	182,401		,121	,904
Motivacija	9,188	4,435	,413	2,072	,044*
TBL	-1,883	32,327	-,009	-,058	,954
Financijsko izvješće	7,451	7,021	,159	1,061	,295
Zeleni marketing	-16,878	14,252	-,188	-1,184	,243
Mkt. Vještine	-4,052	6,109	-,129	-,663	,511
Radno okruženje	10,873	9,363	,212	1,161	,252
Razne djelatnosti	-5,030	9,315	-,093	-,540	,592

*p < 0,05

Izvor: izrada autorice

Analizom u Tablici 42. je utvrđeno kako organizacijske odrednice poslovanja nezavisne varijable *Motivacija zaposlenika, Transparentno i točno financijski izvješće te Radno okruženje u kojem se poštuju zakoni* imaju pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu *Broj zaposlenih*. T test nezavisne varijable *Motivacija zaposlenika* iznosi 2,072 uz razinu signifikantnosti 0,44 (p<0,05) te iz dobivenih rezultata vidimo da je nezavisna varijabla Motivacija zaposlenika signifikantna. Rezultati nezavisnih varijabli *Motivacija zaposlenika, Transparentno i točno financijski izvješće te Radno okruženje u kojem se poštuju zakoni*

potvrđuju teoriju da pozitivno utječu na rast zaposlenika u društvenim poduzećima. Rezultati preostalih organizacijskih nezavisnih varijabli*: Model trostruke bilance* (t= -0,58), *Zeleni marketing* (t=-1,184), *Marketinške vještine* (t=-0,663), *Razne djelatnosti društvenih poduzeća* (t= -540),) kreću se u suprotnom smjeru. Rezultati pokazuju kako se druga hipoteza djelomično prihvaća.

Tablica 43: Koeficijent determinacije organizacijskih odrednica poslovanja

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Procjena standardne pogreške
1	,393a	,155	,014	30,79640

Izvor: izrada autorice

U Tablici 43. koeficijent determinacije (R^2=0,155) i korigirani koeficijent determinacije (R^{2*}=0,144) vrlo su niski (Chin, 1998), što znači da je broj zaposlenih u društvenim poduzećima u Hrvatskoj u maloj mjeri objašnjena nezavisnim organizacijskim varijablama. Dakle, prema korigiranom koeficijentu determinacije modelom je objašnjeno 15% varijacije zavisne varijable.

H_3:Institucionalne odrednice imaju pozitivan utjecaj na rast društvenog poduzeća

Tablica 44:Višestruka regresijska analiza institucionalnih odrednica poslovanja

Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	T test	Sig.
		B	Standardna pogreška	Beta		
	(Broj zaposlenih)	-12,745	22,936		-,556	,581
	Lokalna zajednica	-4,113	6,718	-,103	-,612	,543
	Izvori financiranja	9,307	4,277	,356	2,176	,035*
	Javni sektor	2,429	4,375	,082	,555	,581

*p < 0,05

Izvor: izrada autorice

Analizom u Tablici 44. utvrđeno je kako institucionalna odrednica poslovanja nezavisne varijable *Izvori financiranja i Suradnja s javnim sektorom* imaju pozitivan utjecaj na zavisnu

varijablu *Broj zaposlenih*. T test nezavisne varijable *Izvori financiranja iznosi* 2,176 uz razinu signifikantnosti 0,35 ($p<0,05$) te iz dobivenih rezultata vidimo da je nezavisna varijabla *Izvori financiranja* signifikantna, dok za nezavisnu varijablu *Suradnja s javnim sektorom* kod koje t test iznosi 0,555 te razina signifikantnosti od 0,581 upućuje na nesignifikantnost varijable u modelu. Rezultat nezavisne varijable Izvori financiranja potvrđuje teoriju da pozitivno utječu na rast zaposlenika u društvenim poduzećima. Rezultat t testa nezavisne varijable *Suradnja s lokalnom zajednicom* upućuje na kretanje varijable u suprotnom smjeru. Varijabla *Povezanost s lokalnom zajednicom* ima obrnuto proporcionalni utjecaj na varijablu *Broj zaposlenih* zbog toga što se u dpokazatelju rasta u obzir uzimaju samo zapoleni,a ne i volonteri. Rezultati prikazuju kako se treća hipoteza djelomično prihvaća.

Tablica 45: Koeficijent determinacije institucionalnih odrednica poslovanja

Model	R	Koeficijent determinacije	Korigirani koeficijent determinacije	Procjena standardne pogreške
1	,338[a]	,114	,056	30,122

Izvor: izrada autorice

U Tablici 45. koeficijent determinacije (R^2=0,114) i korigirani koeficijent determinacije (R^{2*}=0,056) vrlo su niski (Chin, 1998), što znači kako je broj zaposlenih u društvenim poduzećima u Hrvatskoj u maloj mjeri objašnjena nezavisnim institucionalnim varijablama. Dakle, prema korigiranom koeficijentu determinacije modelom je objašnjeno 5,6% varijacije zavisne varijable.

Kod individualnih odrednica poslovanja *Vodstvo* i *Društveni kapital* imaju pozitivan utjecaj na rast društvenih poduzeća. Učinkoviti vođe imaju jasnu viziju budućnosti i sposobnost prenošenja te vizije drugima kako bi ih inspirirali dijeliti i raditi zajedno, a to znači osigurati dostupnost odgovarajućih radnih uvjeta i fizičkih resursa, ali, što je još važnije, stvaranje kulture, odnosa i motivacije za poticanje ljudi na najučinkovitije iskorištavanje. Alword, Brown i Letts (2004) proučavali su sedam društvenih poduzeća, gdje su uočili kako svaki od društvenih poduzetnika posjeduje ključnu vještinu vođe - strast i sposobnost rješavanja društvenih problema koji su im pomogli pri pronalasku resursa i osigurali rast društvenih poduzeća. Društveni poduzetnici koje su proučavali Alword, Brown i Letts (2004) bili su transformacijske vođe koji imaju svojstvo nadahnjivana drugih kako bi radili na ostvarenju zajedničkih ciljeva i osvajanju i upravljanju radikalnim promjenama u društvenim poduzećima (Seltzer & Bass, 1990). Društveni kapital često se navodi kao ključni faktor koji

osigurava rast društvenih poduzeća i poduzetničkog uspjeha (Aldrich i Zimmer 1986; Rooks et al., 2016). Posebno je važan faktor u društvenim poduzećima koja se temelje na pokretu Sharil i Lerner (2006).

- Karakteristike poduzetnika
- Organizacijske karakteristike društvenih poduzeća

Vanjski čimbenika okruženja na koje društveni poduzetnici ne mogu utjecati. Važno je napomenuti kako karakteristike društvenih poduzetnika, organizacijske karakteristike te vanjski čimbenici okruženja na koje društveni poduzetnici ne mogu utjecati čine jedan zatvoren krug. *Vodstvo* kao ključna funkcija menadžmenta društvenih poduzeća povezana utječe na jednu od ključnih vještima menadžmenta u društvenim poduzećima, a to je *Motivacija i predanost zaposlenika*. Motivacija i predanost zaposlenika važna je tema jer kompetencije dobrog vođe uključuju sposobnost motiviranja zaposlenika (Lussier 2013) kao jedne od ključnih dužnosti ili poslova. Motiviranost zaposlenika te upravljanje njihovim vještinama važni su opstanak i rast društvenih poduzeća (Sahlman, 1996; Thompson et al., 2000; Austin et al., 2006). Prema Naile i Selesho (2014) kvaliteta odnosa menadžera sa zaposlenicima predstavlja najsnažniji element motivacije zaposlenika. Također, *Vodstvo i Radno okruženje u kojem se poštuju zakoni* kao ključne funkcije u društvenim poduzećima čine okolinu koja omogućava rast društvenih poduzeća. Prema Brown et al. (2005), etičko vodstvo definira se kao "*demonstracija normativno primjerenog ponašanja kroz osobne akcije i međuljudske odnose, te promicanje takvog ponašanja prema sljedbenicima kroz dvosmjernu komunikaciju, pojačanje i donošenje odluka."* Peffer (2001) ističe kako okruženje u kojem se poštuju zakoni te organizacijska fleksibilnost utječu na motivaciju i rad zaposlenika. Doherty et al. (2014) ističe kako prijateljsko okruženje u društvenim poduzećima ima značajan utjecaj na njihovo zadržavanje u poduzećima te kako zaposlenici predstavljaju ključnu konkurentsku prednost koja je društvenim poduzećima potrebna kako bi osigurali svoj rast i razvoj.

Postoje različita mišljenja o utjecaju izvora financiranja na rast poduzeća. Sampagnaro (2012) navodi da postoji jednoznačna tendencija kako vanjski izvori financiranja negativno utječu na rast, dok su neka istraživanja pokazala da postoji pozitivna veza između vanjskih izvora financiranja poduzeća (Šarlija et al., 2015). Prema Etchart i Commoli (2013) društvena poduzeća susreću se s problemom dostupnosti vanjskih izvora financiranja za svoj daljnji razvoj. Spiess et al. (2013) kategoriziraju potencijalne izvore financiranja na tradicionalne

ulagače i na ulagače koji očekuju i na ulagače koji ne očekuju financijski povrat te iz toga je vidljivo koji su sve financijski instrumenti potrebni i dostupni društvenim poduzetnicima za razvoj daljnjeg poslovanja. Ovo istraživanje pokazuje kako postoji pozitivna i signifikantna veza između varijable *Izvori financiranja* i zavisne varijable *Broj zaposlenih*. Država ima veliku moć pri razvijanju sektora društvenog poduzetništva i društveni poduzetnici podržavaju zakonodavstvo koje pojednostavljuje uspostavljanje, provedbu i izvještavanje aktivnosti društvenog poduzetništva jer suradnja s javnim sektorom omogućuje rast društvenih poduzeća (Etchart i Commoli, 2013).

5.4.3. Ograničenja istraživanja

Provedeno istraživanje ima određena ograničenja koja je potrebno istaknuti. Prvo ograničenje odnosi se na nedovoljno istražen i kompleksan problem koncepta društvenog poduzetništva. Društveno poduzetništvo se interpretira na različite načine kroz društvenog poduzetnika, društvene inovacije te društveni kapital, što dovodi do velike konfuznosti.

Drugo ograničenje koje se javilo prilikom izrade disertacije je definiranje društvenog poduzetništva. U Republici Hrvatskoj pojam i značenje društvenog poduzetništva nije dovoljno poznat. Isto tako, društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj nema definiran zakonodavno institucionalni okvir i pri tome je teško odrediti uzorak koji zadovoljava kriterije koje definira Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020.

U empirijskom dijelu istraživanja, iako se vodila briga pri dizajniranju anketnog upitnika, postoje određeni aspekti koji variraju. Za društvena poduzeća nisu definirane mjerne ljestvice za varijable, ali isto tako postojeće ljestvice koje se odnose na tradicionalna poduzeća je teško primijeniti. Potrebna su daljnja istraživanja kako bi se poboljšale mjerne ljestvice kako bi bile valjane i pouzdane bez obzira na uzorke na koje se primjenjuju.

Kod društvenih poduzeća u empirijskom dijelu javlja se ograničenje koje se odnosi na nedostatak mjerenja uspješnosti poslovanja te zbog specifičnih grana djelatnosti i modela trostruke bilance teško je iskazati društvenu i ekonomsku vrijednost. Prilikom anketiranja društvenih poduzetnika, uočen je nedostatak znanja o društvenom poduzetništvu i o poslovanju društvenih poduzeća.

5.5. Preporuke za buduća istraživanja

Istraživanje provedeno u ovoj doktorskoj disertaciji obuhvatilo je niz različitih pristupa društvenom poduzetništvu i društvenim poduzećima. Nastojalo se utvrditi koji čimbenici imaju pozitivan utjecaj na rast društvenih poduzeća, koji se u ovom radu definirao kroz broj zaposlenih s obzirom na prirodu društvenih poduzeća. Individualni i organizacijski čimbenici koji su obuhvaćeni ovom disertacijom mjereni su mjernim ljestvicama koje više odgovaraju profilu tradicionalnih poduzeća.

Razvoj novih mjernih ljestvica koje bi preciznije mjerili čimbenike ostavljaju širok prostor za daljnja istraživanja. Istraživanjem čimbenika koji su obuhvaćeni ovom disertacijom upućuju na ključni problem; nedostatak znanja društvenih poduzetnika. Javlja se pitanje na koji način pružiti im određene treninge i edukacije kako bi razumjeli koncept i poslovanje društvenih poduzeća.

Recentna istraživanja načina mjerenja rasta u društvenim poduzećima vezana su uz različite metode koje nisu samo specificirane za društvena poduzeća. Daljnjim istraživanjima moguće je pronaći mjerni instrument i pokazatelje rasta koje se odnose samo na društvena poduzeća. Preporuka za buduća istraživanja je redefinirati pokazatelje uspješnosti društvenih poduzeća kako bi se dobio pravi omjer utjecala lokalne zajednice na broj zaposlenih u društvenim poduzećima.

Iz doktorske disertacije proizlaze dvije preporuke koje se odnose na lokalnu zajednicu. Prva preporuka je empirijsko istraživanje utjecaja društvenih poduzetnika na razvoj lokalne zajednice. Druga preporuka je istražiti okruženje unutar lokalnih zajednica kako bi se vidjelo na koji se način u tom okruženju potiče nastanak novih društvenih poduzeća ili održivost u daljnjim fazama razvoja društvenih poduzeća.

Društvena vrijednost, društveni kapital i društveni učinak čine velik dio koncepta društvenog poduzetništva te istraživanjem svake od ovih varijabli zasebno pridonijelo bi boljem shvaćanju cjelokupnog koncepta društvenog poduzetništva. Istraživanja o društvenom kapitalu pomogla bi u razumijevanju umreženja, suradnje dionika te potpora unutar lokalnih zajednica, dok bi daljnja istraživanja o društvenim vrijednostima kroz razne djelatnosti društvenih poduzeća dovela do jasnije slike brojnih utjecaja kako političkih tako i socio kulturoloških čimbenika na njezino stvaranje.

6. ZAKLJUČAK

Glavni cilj ove doktorske disertacije bio je identificiranje odrednice poslovanja koje ostvaruju utjecaj na rast društvenih poduzeća. Glavni cilj podijeljen je na šest ciljeva. Prvi cilj bio je prikazati teorijski pristup odrednica poslovanja i rasta društvenih poduzeća. Oko koncepta društvenog poduzetništva godinama se vode rasprave zbog sve veće potrebe razumijevanja ekonomskih, okolišnih, društvenih, i u novije vrijeme političkih čimbenika. Potreba za društvenim poduzetništvom razvila se iz nemogućnosti vlasti u provođenju inovativnih rješenja za suočavanje s društvenim izazovima. Kao rješenje društvenih problema javila su se društvena poduzeća, koja za razliku od tradicionalnih poduzeća orijentiraju na društvenu misiju i dobrobit članova lokalne zajednice kroz relevantne proizvode i usluge s ciljem postizanja društvene ravnoteže i blagostanja. Kako bi izvršili društvenu misiju, društveni poduzetnici se suočavaju s brojnim odrednicama poslovanja koje se definiraju kao karakteristike, uvjeti ili varijable koje mogu imati značajan utjecaj na rast i uspješnost društvenih poduzeća ako ih se njima kontinuirano upravlja i ako ih se kontinuirano održava u određenim djelatnostima. Identifikacijom odrednica poslovanja društveni poduzetnici bolje razumiju kontekst društvenog poduzeća, uzimajući u obzir unutarnje i vanjske čimbenike. Odrednice poslovanja kategorizirane su prema karakteristikama poduzetnika, poduzeća te vanjskih čimbenika na koje društveni poduzetnici ne mogu utjecati. U istraživanju su to individualne, organizacijske te institucionalne odrednice poslovanja koje imaju utjecaj na rast društvenih poduzeća. Rast društvenih poduzeća zbog njihove same prirode teško je definirati. Za razliku od tradicionalnih poduzeća, uspješnost društvenih poduzeća ne iskazuje se financijskim pokazateljima već subjektivnim mjerama dionika. Jedni od najvažnijih dionika su zaposlenici, te se rast i održivost društvenih poduzeća očituje u privlačenju i zadržavanju njihovih odgovarajućih vještina.

Drugi cilj bio je istražiti pokazatelje rasta u društvenim poduzećima. Pri određivanju pokazatelja rasta, društveni poduzetnici suočavaju se s izazovom koji je ukorijenjen u samoj prirodi društvene misije koja se kombinira s komercijalnim aktivnostima. Društvena misija je stvaranje društvene vrijednosti koja se definira kao vrijednost koja proizlazi iz poboljšanja dobrobiti za ljude i zajednicu. Drugi pokazatelj rasta je broj zaposlenih jer se time isto izvršava društvena misija koja se odnosi na zajednicu, a to je zapošljavanje lokalnog stanovništva. Za društvene poduzetnike ne postoji određeni ključni pokazatelj rasta kao što je profit ili povrat ulaganja koji odražava interese različitih ulagača i dionika jer postoje i druge

mjere koje su isto tako važne, a ne mogu se iskazati financijskim pokazateljima. Društveni poduzetnici moraju prepoznati kako se najbolji uspjeh ostvaruje uzimajući u obzir ekonomsku i društvenu vrijednost kao konzistentan aspekt u organizacijskoj vrijednosti te je pri tome važno zadržati ravnotežu između vrijednosti kako bi se mogla ispuniti društvena svrha.

Treći, četvrti i peti cilj odnosili su se na istraživanje smjera i intenziteta individualnih, organizacijskih te institucionalnih odrednica poslovanja na rast društvenih poduzeća. Empirijsko istraživanje je provedeno na uzorku od 50 društvenih poduzetnika.

Analiziran je utjecaj pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent pripadajuće mjerne ljestvice te su na temelju navedene analize identificirane tvrdnje koje utječu na smanjivanje pouzdanosti pripadajućih mjernih ljestvica. Nakon procijenjene pouzdanosti, izrađena je regresijska analiza svih odrednica poslovanja. Za individualne odrednice poslovanja analizom je utvrđeno kako od svih individualnih odrednica poslovanja nezavisna varijabla *Vodstvo i Društveni kapital* imaju pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu *Broj zaposlenih*. Učinkoviti vođe imaju jasnu viziju budućnosti i sposobnost kako tu viziju prenijeti drugima kako bi ih inspirirali da je dijele i rade zajedno, a to znači osigurati dostupnost odgovarajućih radnih uvjeta i fizičkih resursa, ali, što je još važnije, stvaranje kulture, odnosa i motivacije za poticanje ljudi da ih najučinkovitije iskoriste.

Društveni poduzetnik u ulozi vođe može jačati društveni kapital tako da razvija svoje zaposlenike, razvijaju i stvaraju strateška partnerstva, naglašavaju društvene odnose i zajedničke vrijednosti, stvaraju zajedničku stratešku viziju i misiju s društvom i dionicima. Rezultati preostalih individualnih nezavisnih varijabli: *Vještina poslovnog planiranja*, *Suradnja s dionicima i ostalim organizacijama*, *Inovativnost*, *Rješavanje društvenih problema*, *Iskustvo* te *Upravljanje rizicima* kreću se u suprotnom smjeru. Kod individualnih odrednica poslovanja to su *Vodstvo* i *Društveni kapital.* Analizom je utvrđeno kako organizacijske odrednice poslovanja *Motivacija zaposlenika, Transparentno i točno financijski izvješće te Radno okruženje u kojem se poštuju zakoni* imaju pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu *Broj zaposlenih*. Rezultati preostalih organizacijskih nezavisnih varijabli*: Model trostruke bilance*, *Zeleni marketing, Marketinške vještine* te *Razne djelatnosti društvenih poduzeća* kreću se u suprotnom smjeru. Institucionalne odrednice poslovanja *Suradnja s javnim sektorom* i *Izvori financiranja* imaju pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu *Broj zaposlenih*, dok *Suradnja s lokalnom zajednicom* se kreće u suprotnom smjeru. Šesti cilj

odnosio se na testiranje odrednica poslovanja s najznačajnijim utjecajem na rast društvenih poduzeća. Najznačajniji utjecaj kod individualnih odrednica poslovanja ima *Vodstvo*, kod organizacijskih odrednica poslovanja ima *Motivacija i predanost zaposlenika*, dok kod institucionalnih odrednica poslovanja to je varijabla *Izvori financiranja*. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti kako između individualnih te organizacijskih odrednica poslovanja postoji povezanost. Kako bi društveni poduzetnici bili uspješni vođe moraju posjedovati vještine prihvaćanja, diferenciranja i integracije te uspostaviti motivacijske odnose sa zaposlenicima. Uloga društvenog poduzetnika kao vođe posebno je važna u pogledu razvoja i rasta društvenih poduzeća. Osim što su posvećeni rješavanju društvenih problema, oni su vizionari i mentori koji svojim zaposlenicima pružaju vještine i društvene vrijednosti Društvene poduzetnike možemo definirati i kao transformacijske vođe koji svojim vještinama unapređuju i razvijaju interese svojih zaposlenika.

Na razjednačavanje financijskih sredstava društvenih poduzetnika utječu dostupni izvori financiranja i zakonodavni i institucionalni okvir. U Republici Hrvatskoj kao izvori financiranja društvenih poduzeća dostupne su međunarodne i domaće donacije te vlastiti prihodi od djelatnosti. Niska razina svijesti, razumijevanja i interesa spriječila je većinu donatora u financiranju programa društvenog poduzetništva, s izuzetkom nekolicine stranih donatora. Ponuđeni izvori financiranja često nisu dostatni ili ne odgovaraju zahtjevima društvenih poduzeća. Ponekad kreditni instrumenti ne odgovaraju potrebama za dugoročnim kapitalnim ulaganjima koja bi osigurala rast društvenih poduzeća. Iz ovog je vidljivo kako je vrlo važno osigurati razne i dostatne izvore financiranja kako bi se mogao povećati broj zaposlenih u društvenim poduzećima.

Razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj pridonijele su međunarodne organizacije. Razvojem Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015.-2020. društva su pronašla određene modele za rješavanje društvenih problema, no još uvijek postoji prostor za poboljšanje. Ovim istraživanjem prepoznato je da u području društvenog poduzetništva nedostaje kompetentnih menadžera koji bi misiju i ciljeve pobliže približili zaposlenicima i društvu. Kako bi se sektor društvenog poduzetništva osnažio, potrebno je potaknuti poduzeća da se uključe u brojne projekte koji se odnose na povezivanja s drugim poduzećima, financiranje te zapošljavanje. Potrebno je poticati svjesnost o društvenom poduzetništvu kroz obrazovanje mladih i promicati najbolje prakse društvenih poduzeća. Društvo i državu potrebno je osvijestiti kako društveno poduzetništvo nije

humanitarna pomoć, već inovativan poslovni model koji zapošljava na korist lokalnoj zajednici i na korist širem društvu rješavanjem ekoloških problema.

LITERATURA

1. Abu-Saifan, S. (2012) Social entrepreneurship: Definition and boundaries, *Technology Innovation Management Review*, 2, pp. 22-27.
2. Akcelerator za društvene poduzetnike (2017) [online]. Dostupno na http://akcelerator.dp.hr/. [24.07.2017.]
3. Aiken, M. (2010) Social enterprises: challenges from the field. u: Billis, D, ur. *Hybrid Organizations and the Third Sector: challenges for Practice, Theory and Policy*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 8, pp.153-174.
4. Aldrich, H. and Zimmer, C. (1986) Entrepreneurship through social networks. u: : Donald Sexton, Raymond Smilor.,ur.*, The Art and Science of Entrepreneurship*. Edition: 1st, Chapter: Chapter 1, Publisher: Ballinger, pp.3-23
5. Allen, F. et al., (2012) The Foundations of Financial Inclusion: Understanding Ownership and Use of Formal Accounts. *Journal of Financial Intermediation,* 27(C), pp. 1-30.
6. Almedia, M. (2010) Innovation and entrepreneurship in Brazilian universities. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development* 7(1), pp. 39-58.
7. Alter, K. (2007) Social Enterprise Typology, Virtue Ventures. [online]. Dostupno na: http://www.virtueventures.com/setypology.pdf. [20.01.2019] .
8. Alvord, H., Brown D., & Letts C. (2004). Social Entrepreneurship and the Social Transformation: an Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, (40)3, pp. 260-282.
9. André, K., Pache, A.C. (2016) From caring entrepreneur to caring enterprise: addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4) pp. 659-675.
10. Arena, M., Azzone, G., Bengo, I. (2014) Performance Measurement for Social Enterprises. Voluntas. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,* 26(2), pp. 649-672.
11. Austin, J. E., Stevenson, H., Wei-Skillern, M. (2006) Social and commercial entrepreneurship: the same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice,* 30 (1), pp. 1-22.

12. Bagnoli, L., Megali, C. (2009) Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6).
13. Banodia, S. G., Dubay, N. (2017) Role of social entrepreneurs as social change agents: an insight. *Research Journal of Management Sciences*, 6 (2), pp. 19-22.
14. Barić, V. (2003) *Socijalna infrastruktura kao čimbenik razvoja hrvatskog gospodarstva*, u Hrvatski gospodarski razvoj (urednik i redaktor Družić, I.): str: 392-425; Ekonomski fakultet i Politička kultura, Zagreb.
15. Baron, A,. Markman, G. (2005) Beyond Social Capital: how social skills can enhance entrepreneurs succes. *The Academy of Management Executive,* 14 (1), pp. 106-116.
16. Baturina, D. (2012) ISTR;Democratization, Marketization and the Third Sector: 10. međunarodna konferencija, Siena, Italija, 10 - 13. srpnja. *Sociologija i prostor*, 50(2) pp. 285-288.
17. Baturina, D. (2013) Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja. *Ekonomska misao i praksa*,1, pp. 123-142.
18. Beckmann, M., Zeyen, A. (2014) Franchising as a strategy for combining small and large group advantages (logics) in social entrepreneurship: a Hayekian perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), pp. 502-522.
19. Bežovan, G., Matančević, J., i Baturina, D. (2016) Socijalne inovacije kao doprinos jačanju socijalne kohezije i ublažavanju socijalne krize u europskim urbanim socijalnim programima. *Revija za socijalnu politiku*, 23(1), pp. 61-80.
20. Blackburn, R., Hart, M., Wainwright, T. (2013) Small business performance: business, strategy and owner- manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development[online]*, 20 (1), pp. 8-27. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/14626001311298394.[16.11.2018]
21. Boeker, W., Karichalil, R. (2002) Entrepreneurial transitions: factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45 (4), pp.818-826.
22. Boeker, W., Wiltbank, R. (2005) New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16 (2), pp. 123-133.
23. Bolfek, B., Milković, V., i Lukavac, M. (2017) Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7(1), pp. 16-27. https://hrcak.srce.hr/184194
24. Bornstein, D. (1998) Changing the world on a shoestring. *Atlantic Monthly*, 281 (1), pp. 34-39.

25. Bornstein, D. (2004) *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of the new ideas*. New York: Oxford University Press Inc.
26. Borzaga, C., Defourny, J., eds. (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge (paperback edition: 2004).
27. Boschee, J. (2006) *Strategic marketing for social entrepereneurs. Social enterprise Reporter [online]*. Dostupno na http://www.socialent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf [12.12.2016.]
28. Bourdieu, P. (1986) The forms of capital. *Handbook of Theory and research for the sociology of education,* pp. 241-258.
29. Boyer, D., Creech, H., Paas, L. (2008) Critical successfactors and performance measures for start-up social and environmental enterprises. *International Institute for Sustainable Development, SEED Initiative Research Program.*
30. Brinckerhoff, P. (2009) *Mission-Based Management: Leading Your Not-for-Profit In the 21st Century.* Alpine Guild: Michigan University.
31. Brotherton, B., E. Heinhuis, M. Medema, K. Miller. (2003) Critical success factors in uk and Dutch hotels. *Journal of Services Research*, 2 (2) pp. 47–78.
32. Brown, M. E., Trevin˜o, L. K., Harrison, D. A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 97(2), pp. 117–134
33. Brown, S. (2007) Seven skills for the aspiring entrepreneur. *Business Economic Review*, 53 (2), pp.16-18.
34. Buble, M. (2006) *Menadžment.* Split: Ekonomski fakultet.
35. Bull, M. (2007) Balance: The development of a social enterprise business performance analysis tool, *Social Enterprise Journal*, 3,pp. 49-66.
36. Castresana, J. (2013) Social enterprise in the development agenda. Opening a new road map or just a new vehicle to travel the same route? *Social Enterprise Journal*, 9 (3) pp. 247 – 268.
37. Certo, S. C., Certo, S. T (2008) *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Mate:Zagreb.
38. Chambers, E. T., Cowan, M. A. (2003) *Roots for Radicals: Organizing for power, action, and justice.* New York: Continuum.
39. Chell, E. (2007) Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal* [online], 25 (1), pp. 5–26. Dostupno na:doi:10.1177/0266242607071779.[16.12.2018]

40. Chin, W. W., Newsted, P. R. (1999) Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. U: R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307–342). Thousand Oaks, CA: Sage.
41. Cho, J. (2006) Politics, values and social entrepreneurship: a critical appraisal. U: Mair, J, Robinson, J, Hockerts, K, ur. *Social Entrepreneurship.* New York: Palgrave Macmillan, pp. 34– 56.
42. Christie, M.J., Honig, B. (2006) Social entrepreneurship: new research findings. *Journal of World Business,* 41 (1) pp. 1-5.
43. Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004) Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures. *Center for Responsible Business*. UC Berkeley: Center for Responsible Business.
44. Coburn, J., Rijsdijk. R. (2010) Evaluating the success factors for establishing a thriving social enterprise in Scotland [online]. Dostupno na www.scotland.gov.uk/socialresearch [12.12.2016.]
45. Cochran, P. L. (2007) The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons,* 50 (6), pp. 449-454.
46. Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., Woo, C. Y. (1994) Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 371-395.
47. Cornforth,C. (2014) Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal* [online], 10(1), pp.3-20. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036. [12.12.2016.]
48. Cvitanović, V. (2018) Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju. *Obrazovanje za poduzetništvo* [online] - *E4E*, 8(Special issue/Posebn), pp. 109-126. Dostupno na: doi: https://hrcak.srce.hr/196928 . [12.12.2018.]
49. Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2006) *Entrepreneurship and the Growth of Firms.* Edward Elgar Publishing Ltd.
50. Davidsson, P., Steffens, P. and Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing form profits: putting the horse in front of the cart. *Journal of Business Venturing,* 24(4), pp. 388-406. Dostupno na: http://dx.doi.org/10.1016/j. jbusvent.2008.04.003. [12.12.2016.]
51. Dees, J. G. (1998) Enterprising Nonprofits: what do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, 76, pp. 55-67.

52. Dees, J. G. (2001) The meaning of social etrepreneurship, working paper, Standford University, CA.
53. Dees, J. G. (2007) Taking social etrepreneurship seriously. *Society,* 44 (3), pp. 24-31.
54. Dees, J. G., Anderson, B. B. (2006) Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. U: R. Mosher-Williams (ur). *Research on Social Entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field*. ARNOVA, 1, pp. 39-66.
55. Defourny, J., Nyssens, M. (2010a) 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.
56. Defourny, J., Nyssens, M. (2010b) Social Enterprise in Europe: At the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector. *Policy and Society*, 29, pp.231–242.
57. Delmar, F., Shane, S. (2003) Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management* Journa [online], 24 (12), 1165-1185. Dostupno na: doi: 10.1002/smj.349. [12.12.2016.]
58. DeVellis, R.F. (1991). *Scale development*. Newbury Park, NJ: Sage Publications.
59. Doherty et al., (2009) *Management for Social Enterprise*. Sage Publications, Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP
60. Doherty, B., Haugh,H., Lyon, A. (2014) Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* [online] 16 (1), pp. 417–436. Dostupno na: doi:10.1111/ijmr.12028. [12.12.2016.]
61. Drayton, W. (2002) The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review,* 44 (3), pp. 120-132.
62. Dwyer, L. (2015) Model trostruke bilance kao osnova održivog turizma: mogućnosti i izazovi. *Acta Turistica,*27(1), pp. 33-62.
63. Emerson, J. (2003) The blended value proposition: Integrating social and financial returns.*California Management Review*, 45(4), pp. 35–55.
64. Ernst K. (2012) Social Entrepreneurs and their Personality. *Social Entrepreneurship and Social Business* [online] pp. 51-64. Dostupno na: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_3. [12.12.2016.]
65. Etchart, N., Comolli, L. (2013) *Social enterprises in emergign market countries:No free ride.* Springer.

66. European Commission (2010): Europe 2020. A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive growth. Dostupno na: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010: 2020:FIN:EN:PDF. [22.04.2016].
67. European Commission (2010): Eurostat: Small and medium-sized enterprises (SMEs), Dostupno na: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business /special_topics/small_medium_sized_enterprises_SMEs. [22.04.2016]
68. Europska povelja o malim poduzećima. Dostupno na: http://www.minpo.hr/ [01.04.2015]
69. Evers, A. (2005) Welfare systems and hybrid organizations: changes in the governance and provision of social services. *International Journal of Public Administration*, 28 (9), pp. 737-748.
70. Fowler, A. (2000) NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation*? Third World Quarterly*, 21 (4), pp. 637-654.
71. Galera, G., and C. Borzaga (2009) Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation. *Social Enterprise Journal* 5 (3), pp. 210–228.
72. Gidron, B. and Hasenfeld, Y. (2012) Introduction, U: Gidron, B., Hasenfeld, Y., ur., *Social Enterprises: An Organizational Perspective*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
73. Gieles, E. (2017*) Performance Measurement Systems* for *Social Enterprises*.Bachlelor Thesis.Universuty College Tilburg.
74. Gorjanc, T. (2017) *Stilovi vodstva i inovativnost poduzeća*. Diplomski rad: Ekonomski fakultet Split
75. Gotal, M. (2013) Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. Tehnički glasnik 7 (4), pp. 405-413.
76. Hatala, J. (2007) Assessing Social Capital Capacity: The Development of a Network Accessibility Scale. Louisiana State University
77. Hayek, F.A. (1945) The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35, pp. 519-530.
78. Hibbert, S. A., Hogg, G., Quinn, T. (2002) Consumer response to social entrepreneurship: the case of the big issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), pp. 288-301.

79. Hite, J., Hesterly, W. (2001) The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm, *Strategic Management Journal* 22(3) pp. 275-286.
80. Huan, C. (2016) *Critical sucess factors for entrepreneurs*. PhD Thesis. University Thunku Abdul Rahman.
81. Hynes, B. (2009) Growing the social enterprise issuees and challenges. *Social Enterprise Journal,*5 (2), pp. 114-125.
82. Ivaniš, M. (2014) *Međuzavisnost osobnih vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišega poslovodstva s poslovanjem hotelskih poduzeća.* Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
83. Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 25 (2), str. 391.
84. Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1992.) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan. – Feb.
85. Kay, A., M. J. Roy, C. Donaldson. (2016) Re-imagining Social Enterprise. *Social Enterprise Journal* [online], 12 (2) pp. 217–234. Dostupno na: https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2016-0018. [12.12.2016.]
86. Kedmenec, I. (2015) *The impact of individual, social and cultural factors on the social entrepreneurial intentions of business students*. Doktorska disertacija.Maribor: Ekonomski fakultet.
87. Kerlin, J. A. (2006) Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. Voluntas [online], 17 (3), pp. 247–263, Dostupno na: doi:10.1007/s11266-006-9016-2. [12.12.2016.]
88. Kerlin, J. A. (2009) *Social enterprise: a global comparison*. New England: University Press of New England.
89. Kerlin, J. A. (2013) Defining Social Enterprise Across Different Contexts: A Conceptual Framework Based on Institutional Factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42 (1), pp. 84–108,
90. Ketelhohn, W. (1998) What is a key success factor? *European Management Journal*, 16 (3) pp. 335–340.
91. Khatiwada, P. (2014) *Social entrepreneurship as an approach to community development.* PhD Thesis. University of Applied Science Diaconia.
92. Kizner, I. (1973) *Competition and Entrepreneurship*. Chicago. The University of Chicago Press.

93. Klyver, K., Hindle,K., Meyer, D. (2008) Influence of social network structure on entrepreneurship participation – A study of 20 national cultures. *International Entrepreneurship and Management Journal* 4, 331-347.
94. Krasniqi, B.A. (2007) Barriers to Entrepreneurship and SME growth in transition: the case of kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (1), pp.71–94.
95. Kreitner, R. (2004) *Management*. Boston: Houghton Miffl in Company.
96. Lan, H et al. (2014) The role and characteristics of social entrepreneurs in contemporary rural cooperative development in China: case studies of rural social entrepreneurship. *Asia Pacific Business Review,* 20 (3), pp. 379-400
97. Laptoš, L. (2015) *Društveno i obiteljsko poduzetništvo - mogućnosti i prepreke.* Završni rad. Čakovec: Međimurko Veleučilište u Čakovcu.
98. Leadbeater, C. (2006) The socially entrepreneurial city: U: A. Nicholls., ur.*, Social Entrepreneurship: new models of sustainable social change.* Oxford: Oxford University Press, pp. 233– 246.
99. Lechner, C., Dowling, M., Welpe, I. (2006) Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, *21*(4), pp. 514–540.
100. Leidecker, J. K., Bruno, A. (1984) Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning* 17 (1), pp. 23–33.
101. Lončarević, M. (2006) Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled, 57* (1-2), pp. 97-129.
102. Luke, G., Barraket, J.,Eversole, R. (2013) Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures : Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management,* 10(3/4), pp. 234-258.
103. Lussier, A. (2010) *Effective Leadership*. Cengage learning: South Western.
104. Lyon, F. and Fernandez, H. (2012) Strategies for scaling up social enterprise: lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal*, 8(1) pp. 63-77
105. Lyon, F. (2011) Social innovation, co- operation and competition: inter-organizational relations for social enterprises in the delivery of public services. U: A. Nicholls, A. Murdock .,ur., *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 139– 161.
106. Lyon, F., Sepulveda, L. (2009) Mapping Social Enterprises: Past Approaches, Challenges and Future Directions. *Social Enterprise Journa,* 5 (1), pp. 83–94.

107. Ljubetić, A. (2017) Uloga vještina menadžera u motivaciji zaposlenika. Završni rad. Sveučilište u Splitu:Ekonomski fakultet Split.
108. Mair, J. (2010) Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. U: A. Fayolle, H. Matlay., ur., *Handbook of research on social entrepreneurship.* Cheltenham: Edward Elgar, pp. 15–28.
109. Mair, J., Marti, I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41, pp.36-44.
110. Mair, J., Marti, I. (2009) Entrepreneurship in and Around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing* 24 (5), pp. 419–435.
111. Mair, J., Noboa, E. (2006) Social Entrepreneurship: how intentions to create a social venture are formed. U: Mair, J., Robinson, J., Hockerts, K.,ur., *Social Entrepreneurship.* New York: Palgrave Macmillan, pp. 121-136.
112. Marković, L., Baturina, D. i Babić, Z. (2017) Socijalna poduzeća za radnu integraciju (WISE) u postsocijalističkim zemljama. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja* [online], *53* (1), pp. 139-158. Dostupno na: https://doi.org/10.31299/hrri.53.1.11. [12.12.2018.]
113. Markulin, Z. (2017) *Društveno poduzetništvo na primjeru RH*. Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
114. Maronić, M., Glavaš, J. (2008) *Poslovno komuniciranje.* Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
115. Martin, R.J., Osberg, S. (2007) Social Entrepreneurship: the case for a definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2), pp.29–39.
116. Mason, C. (2012) Up for grabs: A critical discourse analysis of social entrepreneurship discourse in the United Kingdom. *Social Enterprise Journal*, 8(2) pp. 123 - 140
117. McCline, R., Bhat, S., Baj, P. (2000) Opportunity recognition: An exploratory investigation of a component of the entrepreneurial process in the context of the health care industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), pp. 81–94.
118. McLoughlin et al., (2009) A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, 5, pp. 154-178.
119. Meyerson, D.E., Berger, A., Quinn, R. (2010) Playing the field: implications of scale in the California charter school movement. U: Bloom, P.N. and Skloot, E., ur., *Scaling Social Impact*, Palgrave Macmillan, pp. 65-79.

120. Mitchell, A., Madill, J., Chreim, S. (2015) Marketing and social enterprises: implications for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 5(4) 285-306.
121. Moravcikova, D., et al., (2017) Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Busines. *Sustainability,* 9, pp. 13.
122. Naile, I., Selesho J. (2014) The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences,* 5 (3), pp. 175-182.
123. Narodne novine (2001) *Zakon o zakladama i fundacijama.* Zagreb, Narodne novine d.d. Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/164/Zakon-o-zakladama-i-fundacijama [13.04.2017]
124. Narodne novine (2008) *Zakon o ustanovama*. Zagreb, Narodne novine d.d. dostupno na: https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama [13.04.2017]
125. Narodne novine (2013) *Zakona o obrtu.* Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/297/Zakon-o-obrtu , [13.04.2017]
126. Narodne novine (2014) *Zakon o zadrugama.* Zagreb, Narodne novine d.d. Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama, [13.04.2017]
127. Narodne novine (2015) *Zakon o trgovačkim društvima.* Zagreb, Narodne novine d.d. Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgovačkim-društvima [13.04.2017]
128. Narodne novine (2017) *Zakon o udrugama.* Zagreb, Narodne novine d.d. Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama [13.04.2017]
129. Nicholls, A. (2006) Playing the field: a new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal,* 2, pp. 1-5.
130. Nicholls, A., (2006) *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press
131. Northouse P.G. (2010) *Leadership.* Los Angeles: Western Michigan University.
132. Nsereko et al. (2017) Personal initiative: Its power in social entrepreneurial venture creation. *Cogent Business & Management Journal,* 5(1), pp.1-15.
133. Opati, M.S. (2014) Influence of social entrepreneurship strategies on community empowerment among faith-based organizations in Kajiado county, Keny, [online].Dostupno na : https://pdfs.semanticscholar.org/4501/5c563bae453c45fc4793f53ae1b585c6d344.pdf [18.09.2018]

134. Organization for Economic Co-operation and Development (2013) Policy Brief on Social Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Accessed 10 October 2017. Dostupno na: http://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf. [12.12.2016.]

135. Ostojić Mihić, A. (2014) *Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća.* Disertacija. Sveučilište u Splitu;Ekonomski fakultet.

136. Pache, A. C., Santos, F. (2013) Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), pp. 972-1001.

137. Peattie, K., Morley, A. (2008) Eight Paradoxes of the Social Enterprise Research Agenda. *Social Enterprise Journa,* 4 (2), pp. 291–107.

138. Peredo, A.M., McLean, M. (2006) Social entrepreneurship: a critical review of the concept, Journal of World Business, 41 (1), pp. 56-65.

139. Perez de Mendiguren, J. (2013) Social enterprise in the development agenda. Opening a new road map or just a new vehicle to travel the same route? *Social Enterprise Journal*, 9, pp. 247-268. doi:10.1108/SEJ-07-2012-0021.

140. Perić, J., Delić. A. (2014) Social entrepreneurship in Croatia: do regional disparities influence young people's perception of social entrepreneurship as a potential career path, Ekonomski Vijesnik, 1(1), pp. 81-92.

141. Perić, J., Alpeza, M. (2011) Policy pretpostavke za razvoj socijalnog poduzetništva : slučaj Hrvatske *// 2. međunarodna naučna konferencija "Ekonomija integracija" : Izazovi i perspektive integracija zemalja jugoistočne Europe: zbornik radova* Tuzla, Bosna i Hercegovina

142. Perrini, F., & Vurro, C. (2006) Social entrepreneurship: innovation and social change across theory and practice. U: Mair, J., Robinson, J., Hockerts, K., ur., *Social Entrepreneurship.* New York:Palgrave Macmillan.

143. Petričević, P. (2012) *Zakonodavni i institucionalni okvir za razvoj društvenog poduzetništva u jugoistočnoj Europi.*Čakovec.CEDRA

144. Power, D. J., Gannon, M., McGinnis, M. and Schweiger, D., (1986) Strategic Management Skills, Reading, MA: Addison-Wesley ISBN: 0201139782.

145. Puljak, M. (2017) *Motivacija.* Završni rad, Veleučilište u Karlovcu. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:924785

146. Putnam, R. (2003) *Kako demokraciju učiniti djelotvornom.* Fakultet političkih znanosti:Zagreb.

147. Roberts, D., Woods, C. (2000) Changing the world on a shoestring: The concept of social Entrepreneurship. Dostupno na: na:http://www.uabr.auckland.ac.nz/files/articles/Volume11/v11il-asd.pdf [12.12.2016]

148. Roberts, D., Woods, C. (2005) Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7 (1), pp. 45-51.

149. Rockart, J. (1979) Chief Executives define their own information needs. Harvard Business Review, pp. 81-92.

150. Rooks, G., Klyver, K., Sserwanga, A. (2014) The Context of Social Capital: A Comparison of Rural and Urban Entrepreneurs in Uganda. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 40(1), pp. 111-130.

151. Roper, J., Cheney,G. (2005) The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, 5(3), pp. 95-104.

152. Russell, Lynne, Scott, D. (2007) *Social enterprise in practice: Developmental Stories from the Voluntary and Community Sector*s:Charities Aid Foundation. Dostupno na: https://www.cbd.int/financial/charity/caf-socialpractice.pdf [20.01.2019.]

153. Rykaszewski, S., Ma, M., Shen, Y. (2013) Failure in Social Enterprises. *SEE Change Magazine spring* 1, pp. 1–28.

154. Sahlman, W.A. (1996) Some thoughts on business plans. U: W.A. Sahlman, H. Stevenson, M.J. Roberts, A.V. Bhide.,ur., *The entrepreneurial venture*, pp. 138-176, Boston: Harvard Business School Press

155. Sampagnaro, G. (2012) Predicting Rapid Growth SMEs Through a Reversal of Credit Scoring Principles: A Note. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business,* 18(3), pp. 313-331.

156. Satar, M., Siraj,S.,Danish M. (2016) Use of Marketing in Social Enterprises. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), pp.16-24.

157. Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, socialism, and democracy.* New York: Harper and Brothers.

158. Schutjens, V. A., Wever, E. (2000) Determinants of new firm success. *Regional Science*, 79(2), pp. 135-159.

159. Seelos, C., Mair, J. (2007) Social Entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. *Business Horizons,* 48(3), pp. 241-246.

160. Sefiani, Y. (2013) *Factors for success in smes: a perspective from tangier*. PhD Thesis. Faculty of Business, Education and Professional Studies, University of Gloucestershire

161. Shahid, S., Shibu. J. (2016) A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship*, Management and Sustainable Development, 12 (2), pp. 113-138.

162. Shane, S., Khurana, R. (2003) Bringing individuals back in: The effects of career experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change,* 12(3), pp. 519–543

163. Sharir, M., Lerner, M. (2006) Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneur. *Journal of World Business,* 41(1) pp. 6-20.

164. Shaw, E. (2004) Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? Qualitative Market Research. *An International Journal*, 7 (3), pp. 194-205.

165. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Vokić, P., N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga

166. Simpson, M., Padmore, J., Newman, N. (2012) Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(3) pp. 264- 285.

167. Smith, W., Gonin, M., Besharov, M. (2014) Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly* [online], 23 pp. Dostupno na: 407-442. doi:10.5465/AMBPP.2013.187. [14.12.2017]

168. Sobel, J. (2002) Can we trust social capital? *Journal of Economic Literature,* 40 (1), pp. 139-154.

169. Somers, A. B. (2005) Shaping the Balanced Scorecard for use in UK Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, Volume 1, Issue 1 , pp. 43-56.

170. Sorawadee, S., Igel, B., Kraisornsuthasinee, S. (2017) Creating Social Value Through Social Enterprise Marketing: Case Studies from Thailand's Food-Focused Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8, pp 1-24.

171. Speckbacher, G. (2003) The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 13(3), 267-281.

172. Spiess et al. (2015) Mapping Social Entrepreneurship in Germany -- A Quantitative Analysis. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*,3, pp. 484-511.

173. Stevens, R., Moray, N., Bruneel, J. (2014) The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. *Entrepreneurship Theory and Practice 39*,[online]. Dostupno na: doi:10.1111/etap.12091. [15.09.2018.]
174. St-jean, E., Julien, P., Josée, A. (2008) Factors Associated With Growth Changes in Gazelles. *J. Enterprising Culture* ,16 (02), pp. 161-188.
175. Stokes, D., Wilson, N. (2010) *Small Business Management and Entrepreneurship*. Cengage Learning. Sinagapore.
176. Storey, D. J. (1994) *Understanding the small busiess sector*. London: Routledge.
177. Strategija za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015-2020.Dostupno na:http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf
178. Sullivan Mort, G., Weerawardena, J.,Carnegie, K. (2003) Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1) pp. 76–88.
179. Syrjä, P., Sjögrén, H., Ilmarinen, A. (2015) Performance measurement in social enterprises – a conceptual accounting approach. Lappeenranta University of Technology.
180. Šarlija,N., Singer, S., Pfeifer, S., Bilandžić, A (2015) Razvoj i primjena modela predikcije rasta za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj, GEM Croatia, 2012-2015, pp 1-29.
181. Šimleša, D., Mišetić, A., Puđak, J., Majetić, F., Tonković, A. (2015) Preko granica: Društvena ekonomija u Europi. Zagreb: Tisak.
182. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
183. Štulhofer, A. (2003) Percepcija korupcije i erozija društvenog kapitala u Hrvatskoj 1995-2003. *Politička misao,* 41(3), pp. 156–169.
184. Teasdale, S. (2012) What's in A Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administratio* [online], 27 (2), pp. 99–119 Dostupno na: doi:10.1177/0952076711401466. [15.09.2018.]
185. Thompson, J. L., Doherty, B. (2006) The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories. *International Journal of Social Economics,* [online], 33 (5–6), pp. 361–375, Dostupno na: doi:10.1108/03068290610660643. [15.09.2018.]

186. Thompson, J., Alvy, G., Lees, A. (2000) Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management decision*, 38 (5), pp. 328-338.
187. Tolušić, Z., Dumančić, E., Bogdan, K. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing. *Agroeconomia Croatica*. 4, pp. 26.
188. Tošić, A. (2016) *Poduzetnik i poduzetništvo te upravljanje rizicima na primjeru poduzeća "Podravka d.d.* Diplomski rad. Sveučilište Sjever, Varaždin.
189. Trifanovas, A., Salciuviene, L., Auruskeviciene, V., Kazlauskaite, R. (2006) A comparison between recent and prospective critical success factors in Lithuanian printing industry. *Managing Global Transitions*, *4*(4), pp. 327-346.
190. Vidović, D. (2012) *Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Zagreb. Filozofski fakultet.
191. Vincetić, V., Babić, Z., Baturina, D. (2013) Definiranje područja i potencijal razvoja socijalnog poduzetništva Hrvatske u komparativnom kontekstu, *Ekonomski pregled* 64(3) pp. 256-278.
192. Vukorepa, M. (2017) *Utjecaj interne komunikacije na motivaciju zaposlenika na primjeru Inattio Proficit d.o.o.* Diplomski rad: Ekonomski fakultet Split.
193. Wasserman, N. (2008) The founder's dilemma. *Harvard Business Review*, pp. 86-125
194. Weerawardena, J., Mort, G. (2006) Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. *Journal of World Business*, 41 (1), pp. 21-35.
195. Wickham, P. (2006) *Strategic entrepreneurship.*Pearson Education.
196. Wiklund, J., Bradley S.W., Shepherd D.A. (2011) Swinging a double-edged sword: the effect of slack on entrepreneurial management and growth. *Journal of Business Venturing*, 26, pp. 537-554.
197. Wronka, M. (2013) Analyzing the Success of Social Enterprises: Critical Success Factors Perspective. U: *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*. Zadar: ToKnowPress, pp. 593-605.
198. Yung-kai, Y., Shu-ling, W. (2014) An Exploratory Study to Understand the Internationalization Strategies of Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6 (1), pp. 31-41, doi: 10.1080/19420676.2014.954255.
199. Zahara, S. A., Gedajlović, E., Neubam, D., Shulman, J. M. (2009) A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24(5), pp.519-532.

200. Zamečnik, R. (2014) The Measurement of Employee Motivation by Using Multi-factor Statistical Analysis. *Social and Behavioral Sciences,* 109, pp. 851-857.

201. Zhou, C., Burns, T. (2000) Enterprises and entrepreneurs in the private sector in Chinese transitional society. *International Review of Sociology*, 10(1), pp. 173–182.

202. Zott, C., Amit, R. H. (2013) The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis. *Strategic Organization*, 11(4), pp. 403-411.

203. Zurilla, T.J., Nezu, A.M., Maydeu-Olivares, A (2004). Social Problem Solving: Theory and Assessment, *American Psychological Assosiation,* pp.11-27.

POPIS SLIKA

Slika 1: Udio društvenog poduzetništva u zemljama Europske unije 25

Slika 2: Sustav uravnoteženih ciljeva 58

Slika 3:Metoda društvenog učinka u lokalnoj zajednici 62

Slika 4: Proširena metoda mjerenja društvenog učinka 63

Slika 5: Mješovita metoda 64

Slika 6: Konceptualni okvir strukturnog modela odrednica poslovanja i rasta poduzeća 78

POPIS TABLICA

Tablica 1: Tipovi društvenog poduzetništva 9

Tablica 2: Definicije društvenih poduzetnika 10

Tablica 3: Definicije društvenog poduzetnika 17

Tablica 4: Temeljne razlike društvenih i tradicionalnih poduzetnika 20

Tablica 5: Tipologija društvenih poduzetnika 23

Tablica 6: Kriterij definiranja pravnih oblika društvenih poduzeća 32

Tablica 7: Interni i eksterni rizici 39

Tablica 8: Usporedba metoda za mjerenje rasta u društvenim poduzećima 66

Tablica 9: Definicije varijabli i mjerne ljestvice individualne odrednice poslovanja 71

Tablica 10: Definicije varijabli i mjerne ljestvice organizacijske odrednice poslovanja 75

Tablica 11: Definicije varijabli i mjerne ljestvice institucionalne odrednice poslovanja 76

Tablica 12: Cronbach alfa koeficijenti mjernih ljestvica individualnih odrednica poslovanja 79

Tablica 13: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Vodstvo" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 80

Tablica 14: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Vodstvo" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje VOD_5 80

Tablica 15: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Vještina poslovnog planiranja" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 81

Tablica 16: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Vještina poslovnog planiranja" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnji POS PLAN_6 i POS PLAN_7 82

Tablica 17: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Suradnja s dionicima" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 82

Tablica 18: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Inovativnost" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 83

Tablica 19: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja "Inovativnost" – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje INOV_4 .. 84

Tablica 20: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja “ Iskustvo ” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 84

Tablica 21: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja “Iskustvo” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje ISKU_4 85

Tablica 22: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja “Rješavanje društvenih problema” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 85

Tablica 23: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja “Društveni kapital” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 86

Tablica 24: Mjerna ljestvica individualne odrednice poslovanja “ Društveni kapital ” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje DKA_3 ... 86

Tablica 25: Cronbach alfa koeficijenti mjernih ljestvica organizacijskih odrednica poslovanja 87

Tablica 26: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Motivacija zaposlenika” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 88

Tablica 27: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Model trostruke bilance” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 88

Tablica 28: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Točnost financijskih izvještaja” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 89

Tablica 29: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Zeleni marketing” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 89

Tablica 30: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Zeleni marketing” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje ZMKT_2 90

Tablica 31: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Zeleni marketing” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent nakon izbacivanja tvrdnje ZMKT_3 90

Tablica 32: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Marketinške vještine i strategije” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 91

Tablica 33: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Radno okruženje” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 91

Tablica 34: Mjerna ljestvica organizacijske odrednice poslovanja “Specifičnosti društvenih djelatnosti” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 92

Tablica 35: Cronbach alfa koeficijenti mjernih ljestvica individualnih odrednica poslovanja 92

Tablica 36: Mjerna ljestvica institucionalne odrednice poslovanja “Suradnja s lokalnom zajednicom” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 93

Tablica 37: Mjerna ljestvica institucionalne odrednice poslovanja “Izvori financiranja” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 93

Tablica 38: Mjerna ljestvica institucionalne odrednice poslovanja “Suradnja s javnim sektorom” – analiza utjecaja pojedinih tvrdnji na Cronbach alfa koeficijent 94

Tablica 39: Cronbach alfa koeficijenti odrednica poslovanja nakon izbacivanja pojedinih tvrdnji 94

Tablica 40: Višestruka regresijska analiza individualnih odrednica poslovanja 95

Tablica 41: Koeficijent determinacije individualnih odrednica poslovanja 96

Tablica 42: Višestruka regresijska analiza organizacijskih odrednica poslovanja 97

Tablica 43: Koeficijent determinacije organizacijskih odrednica poslovanja 98

Tablica 44:Višestruka regresijska analiza institucionalnih odrednica poslovanja 98

Tablica 45: Koeficijent determinacije institucionalnih odrednica poslovanja 99

ŽIVOTOPIS KANDIDATA

OSOBNE INFORMACIJE Martina Dronjak

Ulica Braće Cvijića 32, Zagreb Hrvatska

098 936 23 19

dronjakmartina81@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

06.2019.- IN2 d.o.o., specijalist osiguranja kvalitete

04.2018.-06.2019. Julius Meinl Bonfanti d.o.o., voditelj kontolinga

08.2015.-03.2018. Q norma poslovno savjetovanje, interni auditor

09.2012.-09.2013. Dječji vrtić Sisak Novi, pripravnik

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2014. – . Doktorski studij ekonomije i poslovne ekonomije — Poslijediplomski sveučilišni studij

Ekonomski fakultet u Zagrebu

2010. – 2011. Magistra ekonomije — Diplomski studij

Ekonomski fakultet u Zagrebu

2006. – 2010. Sveučilišna prvostupnica ekonomije

Ekonomski fakultet u Zagrebu - smjer financije,

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik Hrvatski jezik

Ostali jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski jezik	C1	C1	C1	C1	C1
Njemački jezik	A2	A1	A1	A2	A1

Osobine

- Pozitivan pristup
- Odgovornost
- Empatija
- Analitičnost
- Tolerantnost

Vozačka dozvola B kategorija

DODATNE INFORMACIJE

Tečajevi

Engleski jezik (1996-2006) SiArt Sisak
Poslovni engleski jezik (2018) Halpet