

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PODJETNIŠKEGA BRIKOLIRANJA V SOCIALNEM
PODJETNIŠTVU**

Ljubljana, september 2019

SANJA STUPAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sanja Stupar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza podjetniškega brikoliranja v socialnem podjetništvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SOCIALNO PODJETNIŠTVO	3
1.1 Opredelitev socialnega podjetništva	3
1.2 Začetki socialnega podjetništva v tujini in Sloveniji	5
1.2.1 Razvoj socialnega podjetništva	5
1.2.2 Začetki socialnega podjetništva v Ameriki	8
1.2.3 Začetki socialnega podjetništva v Evropski uniji	10
1.2.4 Socialno podjetništvo v Sloveniji	11
1.2.5 Primer 1: Inštitut za svetovno zdravje (ZDA)	12
1.2.6 Primer 2: Sekem (Egipt)	12
1.2.7 Primer 3: Grameen Bank (Bangladeš).....	13
1.3 Značilnosti socialnih podjetnikov	13
1.4 Socialni podjetniki v Sloveniji in oblike socialnih podjetij	14
1.4.1 Socialna ekonomija v Sloveniji	15
1.4.2 Primer dobre prakse podeželskega razvojnega dela Zadruga Pomelaj.....	15
1.4.3 Primer dobre prakse ekosocialnega kmetijstva Korenika.....	16
1.4.4 Primer dobre prakse ekološke kmetije Brinjevka.....	16
2 BRIKOLIRANJE	17
2.1 Opredelitev osnovnega koncepta brikoliranja	17
2.2 Načini brikoliranja	21
2.3 Brikoliranje v socialnem podjetništvu	26
2.3.1 Težave pri uporabi brikoliranja v povezavi s socialnim podjetništvom.....	27
2.3.2 Primeri uporabe koncepta brikoliranja	29
2.3.3 Procesni model brikoliranja.....	31
2.3.4 Management znanja	32
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA	33
3.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja	33
3.2 Metodologija raziskave	34
3.3 Izvedba intervjujev	34
3.4 Predstavitev intervjuvancev in njihovih podjetij	37

3.5	Analiza rezultatov intervjuja.....	39
3.5.1	Podjetniški fokus oziroma glavna dejavnost.....	39
3.5.2	Primerjava podjetij glede na pravnoorganizacijsko obliko	40
3.5.3	Primerjava podjetij glede na način pridobivanja zaposlenih in morebitno težko dostopnost delavcev na trgu	41
3.5.4	Samocena socialnih podjetij glede na tuja socialna podjetja	42
3.5.5	Primerjava socialnih podjetnikov glede na glavni razlog za registracijo so. p.	43
3.5.6	Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede na cilje, ki jih zasledujejo.....	43
3.5.7	Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede na motivacijo pri delu	44
3.5.8	Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede na tisto, kar jih žene naprej.....	44
3.5.9	Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede brikoliranja	45
3.5.10	Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede brikoliranja v povezavi s krivuljo učenja.....	46
3.5.11	Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede uporabe virov z vidika brikoliranja	47
3.6	Omejitve raziskave	50
3.7	Ugotovitve in priporočila	51
SKLEP.....		51
LITERATURA IN VIRI.....		54
PRILOGE		61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Okoljska področja, na katerih je bilo brikoliranje uporabljeno kot ustvarjanje nečesa iz nič	18, 19
Tabela 2: Teorije podjetništva v primerjavi z podjetniškim brikoliranjem.....	20
Tabela 3: Različni primeri značilnosti brikoliranja iz različnih literatur	22, 23, 24
Tabela 4: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev.....	36, 37
Tabela 5: Primerjava podjetij glede na njihovo pravno organizacijsko obliko	40
Tabela 6: Primerjava podjetij glede na to, kaj jih žene naprej	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Procesni model brikoliranja	32
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervju (socialni podjetniki).....	1
Priloga 2: Vprašalnik za intervju (tradicionalni podjetniki).....	3
Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Vesna Goršek, Naša Trgovin'ca	5
Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Alenka Berložnik, Zavod Slokva	9
Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Teja Kuk, Skuhna.....	11
Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Tita Destovnik, Gostilna dela.....	15
Priloga 7: Transkripcija intervjuja – Nives Fortunat Šircelj, Zavod Zaposlise.....	19
Priloga 8: Transkripcija intervjuja – Til Pleterski, Hood Burger	22
Priloga 9: Transkripcija intervjuja – Andrej Mis, Moj lokal.....	25
Priloga 10: Transkripcija intervjuja – Risto Pecev, Pekarna Art Bread	28
Priloga 11: Transkripcija intervjuja – Nina Slapšak, Odori	30

SEZNAM KRATIC

sln. - slovensko

ZDA – Združene države Amerike

MO SG – Mestna občina Slovenj Gradec

BIC LJ – Biotehniški izobraževalni center Ljubljana

angl. - angleško

DPE – (angl. design precedes execution); Načrtovanje predhodne izvedbe brikoliranja

UVOD

Po opredelitvi je socialno podjetništvo razvoj inovativnih podpornih dejavnosti, licenciranja, zaslужka ali ustvarjanja delovnih mest, ki jih izvajajo posamezni socialni podjetniki, neprofitne organizacije ali neprofitne organizacije v povezavi z dobičkom. Ena izmed glavnih korenin socialnega podjetništva so zaščitene delavnice, ki so jih začele izvajati organizacije, ki zagotavljajo zaposlitev za invalide (Pomerantz, 2003).

V svojem magistrskem delu se vsebinsko navezujem na dve področji, ki se v empiričnem delu povezujeata. Prvo je socialno podjetništvo (angl. social entrepreneurship), medtem ko drugo področje slovenim kot podjetniško brikoliranje (angl. entrepreneurial bricolage). Podjetniško brikoliranje pomeni, da v poslu naredimo nekaj s tistim, kar imamo na razpolago v danem trenutku (angl. make do with resources at hand) (Baker, Miner & Easley, 2003).

Raziskovalno delo sem razdelila na dva večja sklopa, teoretični in empirični del, čemur v zadnjem delu sledi diskusija. V teoretičnem delu sem s temeljitim pregledom – zlasti angleške – strokovne in znanstvene literature najprej opisala socialno podjetništvo. Poiskala sem čim več literature s področja teorije brikoliranja in literaturo, ki omenjeni temi povezuje v smislu podjetniškega brikoliranja, kar mi je koristilo v praktičnem delu, kjer sem to na primerih slovenskih socialnih podjetnikov tudi raziskala. Uporabila sem kvalitativno metodo znanstveno-raziskovalnega dela, ki opisuje, primerja in analizira pojave, na koncu pa povzema ugotovitve. S pomočjo metode primerjanja in razvrščanja sem na podlagi slovenske in globalne literature, objavljenih publikacij, znanstvenih člankov, spletnih virov, knjig in ostalih sekundarnih virov primerjala ugotovitve avtorjev.

Tradicionalni podjetnik je predvsem ekonomsko usmerjen, medtem ko je socialni podjetnik bolj družbeno in okoljsko usmerjen. Običajno socialnemu podjetniku manjkajo poslovne spretnosti in znanja, ki jih običajni podjetnik pogosto že ima (Desa, 2012), zato je zanj ključno, da se nauči brikolirati. Če to že počne, se mora le-tega zavedati in brikoliranje vzdrževati, saj slednje dela izbrano vsebino za socialne podjetnike zelo pomembno.

Predmet obravnave je raziskava podjetniškega brikoliranja na primeru socialnih podjetnikov. Za vsebinsko analizo sem se odločila predvsem po ugotovitvi, ki je sledila pregledu literature, da področje še ni (dovolj) raziskano in se brikoliranje v socialnem podjetništvu premalo uporablja, medtem ko v Sloveniji tovrstnih raziskav sploh še ni. Z uspešnim povezovanjem podjetniškega brikoliranja in socialnega podjetništva lahko pomagamo socialnim podjetnikom, ki tovrstna podjetja vodijo, njihovim zaposlenim in ostalim udeležencem, ki so jim proizvodi in storitve socialnih podjetij namenjeni.

Namen magistrskega dela je narediti sistematični pregled literature na temo brikoliranja in socialnega podjetništva ter na vzorcu slovenskih socialnih in tradicionalnih podjetnikov

preveriti, ali podjetniki brikolirajo, kaj jih pri delu motivira, kaj je njihov glavni fokus in ali je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja.

Cilj magistrskega dela je konceptualno predstaviti in praktično preveriti, ali podjetniki poznajo koncept brikoliranja, ali in kako ga izvajajo ter kakšna je povezava med brikoliranjem in t. i. krivuljo učenja. V magistrskem delu bom predstavila slovenske socialne in tradicionalne podjetnike, pri čemer je moj cilj preveriti, kaj jih žene naprej. Hkrati želim narediti podroben pregled literature s področja socialnega podjetništva ter njegovo povezavo s tradicionalnim podjetništvom in konceptom brikoliranja. V praktičnem delu magistrskega dela sem opravila raziskavo med slovenskimi socialnimi in tradicionalnimi podjetniki, ki imajo svoja podjetja v Sloveniji, in poskusila ugotoviti, kaj jih motivira pri delu, tj. na način, ki ga bom omenjala v teoretičnem delu. Tekom raziskave bom skušala socialne podjetnike vzpodbuditi; če brikolirajo premalo, naj to počnejo večkrat, v kolikor pa sploh ne brikolirajo, naj začnejo.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je: Ali slovenski podjetniki poznajo koncept brikoliranja? Do odgovora bom prišla s petimi pomožnimi raziskovalnimi vprašanji.

Raziskovalna vprašanja so naslednja:

Raziskovalno vprašanje št. 1: Ali podjetniki brikolirajo?

Raziskovalno vprašanje št. 2: Ali podjetniki zasledujejo klasične s profitom povezane cilje, ali je v ozadju kaj drugega?

Raziskovalno vprašanje št. 3: Ali je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja v podjetju?

Raziskovalno vprašanje št. 4: Ali podjetniki brikolirajo na načine, ki kombinirajo razpoložljiva sredstva pri delu?

Raziskovalno vprašanje št. 5: Ali je motivacija podjetnikov pri njihovem delu tista, ki jih žene naprej?

Raziskovalno vprašanje št. 6: Ali je podjetniški fokus usmerjen v cilj podjetja?

Magistrsko delo je raziskovalno delo o slovenskih podjetnikih ter njihovem načinu dela in razmišljanja na podlagi koncepta brikoliranja.

1 SOCIALNO PODJETNIŠTVO

1.1 Opredelitev socialnega podjetništva

Zamisel o »socialnem podjetništvu« je sprožila velik odziv. Izraz je primeren današnjemu času. Združuje strast družbenega poslanstva s podobo poslovne discipline, inovativnosti in odločnosti, ki je pogosto povezana z visokotehnološkimi pionirji Silicijeve doline. Zagotovo je pravi čas za podjetniške pristope k socialnim problemom (Dees, 1998, str. 1). Naš učni cilj je izobraževati ambiciozne študente, da postanejo socialni podjetniki, ki si prizadevajo za preoblikovanje družbe, lahko vodijo uspešna podjetja in so trdno osredotočeni na svoje cilje družbene preobrazbe (Zhu, Rooney & Phillips, 2016).

Dees (1998, str. 3) omenja mnoge, ki pogosto pravijo: »Socialni podjetniki so ena od vrst v rodu podjetništva.« Socialno podjetništvo se prvovrstno ukvarja z ustvarjanjem družbene vrednosti za brezposelne člane družbe (Gundry, Kickul, Griffiths & Bacq, 2011). Gre za proces, s katerim državljani gradijo ali preoblikujejo institucije, da bi pospešili rešitve za družbene probleme, kot so revščina, bolezni, nepismenost, uničevanje okolja, nespoštovanje človekovih pravic in korupcija, s čimer bi posledično številnim ljudem izboljšali življenje. Znanstveniki, praktiki in filantropi ga različno označujejo, tj. kot poklic, področje in gibanje. Socialni podjetniki imajo dva osnovna cilja: 1) dobičkonosno poslovanje oziroma poslovanje, ki zasleduje pozitiven dobiček; 2) drugi cilj je družbene narave, saj ga narekuje družbeni cilj. Socialno podjetništvo je usklajeno prizadevanje in sistematično prepoznavanje ljudi z inovativnimi idejami in s praktičnimi modeli za doseganje pomembnega družbenega vpliva.

Peredo in McLean (2006, str. 59) sta o socialnem podjetništvu pisala po svoje, in sicer, da socialni podjetnik želi nekako povečati »družbeno« vrednost. Raziskave Reynoldsa, Bygraveja, Autioja, Coxa in Hayja (2002, str. 117) nudijo naslednje opredelitve, ki pravijo, da socialno podjetništvo ustvarja nove modele za zagotavljanje proizvodov in storitev, ki neposredno ustrezajo osnovnim človeškim potrebam in jih trenutne gospodarske ali socialne institucije še vedno ne zadovoljujejo.

Obstajajo praktični razlogi, ki želijo jasno poudariti pomen socialnega podjetništva. Prvi je, da lahko socialno podjetništvo zahteva povsem drugačne standarde vrednotenja v primerjavi s standardnimi oblikami podjetništva. Drugi razlog obstaja, če bi verjeli, da je socialno podjetništvo obetaven pripomoček za obravnavo socialnih potreb, ki lahko zahteva dodatno podporo v obliki zakonodaje in drugih vrst socialne politike. Tretji razlog je velika možnost, da je socialno podjetništvo lahko sestavljeno iz različnih vodstvenih sposobnosti, primernih za uspešno opravljanje socialnega podjetništva in bistveno drugačnih od tistih, ki so pomembne za uspešno podjetništvo brez socialne komponente (Peredo & McLean, 2006).

Pomerantz (2003, str. 26) pravi, da je glede na nekoliko razširjeno, a še vedno »popularno« razumevanje podjetništva, podjetniški element v socialnem podjetništvu tesno povezan z zadolževanjem iz obetavnih sredstev in metod, ki jih uporabljajo tržno usmerjena podjetja, »ključ do družbenega podjetja«. Socialno podjetništvo je razvoj inovativnosti, podporno-misijskega zaslužka, ustvarjanja delovnih mest ali licenciranja podjetja, ki ga izvajajo posamezni socialni podjetniki, neprofitne organizacije ali neprofitne organizacije, ki stremijo k dobičku (Pomerantz, 2003, str. 25),

Anderson in Dees (2002, str. 192) postavljata naslednje vprašanje: Ali je zaslužno ustvarjanje dohodka, izhajajočega iz neke oblike izmenjave izdelka ali storitve, ki je zelo pomemben za socialno podjetništvo? Njun odgovor je nikalen. Socialno podjetništvo je iskanje novih in boljših načinov za ustvarjanje in ohranjanje družbene vrednosti.

Inštitut Northland (Northland Institute, brez datuma), ustanovljen leta 1996 za izboljšanje učinkovitosti organizacije za razvoj skupnosti, predstavlja volilno enoto, ki socialno podjetništvo povezuje s socialnim podjetjem. Slednjega opredeljuje kot uporabo pridobljene strategije dohodka neprofitnih organizacij. Posledično socialno podjetništvo nujno vključuje »podjetje« v smislu nekaterih oblik dobičkonosnega podjetja (Peredo & McLean, 2006).

Izraz socialno podjetništvo se uporablja za opisovanje vse več organizacij, ki so ustvarile modele za učinkovito oskrbo osnovne človeške potrebe, ki jih obstoječi trgi in institucije niso izpolnili. Socialno podjetništvo združuje iznajdljivost tradicionalnega podjetništva s težnjo po spremembi družbe (Seelos & Mair, 2005, str. 241).

Seelos in Mair (2004) pravita, da je težko pojasniti, katere potrebe imajo prednost. Ker socialno podjetništvo pojasnjuje zelo različna predvidevanja raznolikih oseb, ki so odvisna od njihovega osebnega in kulturnega ozadja, pojasnjujeta, da bi bilo brez skupnega cilja težko določiti, kam usmeriti sredstva. Z njimi lahko pomagamo brezdomcem v Parizu ali lačnim otrokom v Kabulu, kar vseeno težko pojasni področje socialnega podjetništva. Zato poskušata razložiti razliko med socialnim in tradicionalnim podjetništvom z eno samo opredelitvijo; poudarjata, da ni pomembno, kam sredstva vlagamo, temveč skupni cilj, ki ga poimenujeta doseganje trajnostnega razvoja, kar združuje socialno podjetništvo.

Tudi drugi socialno podjetništvo definirajo kot način za pospeševanje družbenih sprememb, ki presegajo rešitve za začetne probleme. Tako lahko socialno podjetništvo kratkoročno povzroči majhne spremembe, ki odmevajo skozi obstoječe sisteme in pospešijo dolgoročne velike spremembe (Ashoka, 2000).

Socialno podjetništvo je koncept, ki prispeva k družbi. Uporablja ga vedno več organizacij za zadovoljitev človeških potreb. Išče nove priložnosti in zadovoljuje državno blaginjo, je način dela, ki prinaša zadovoljstvo in ohranja družbene vrednosti. V družbo uvaja povsem nove vrednote, načela in standarde za razliko od tradicionalnega podjetništva. Pokriva del

trga, ki je še nezasičen, in se odziva na priložnosti na trgu. Socialno podjetništvo je torej del podjetništva, ki pripomore k obravnavi socialnih potreb in razvoju družbe nasploh.

1.2 Začetki socialnega podjetništva v tujini in Sloveniji

1.2.1 Razvoj socialnega podjetništva

Korporacije vse bolj pričakujejo odgovornost za doseganje socialnih in okoljskih sprememb, ki bi izkoreninile trajnostni vzorec zgodovinskega razvoja.

Svetovna komisija za okolje in svetovni razvoj (World Commission on Environment and Development, 1987) trajnostni razvoj opredeljuje kot razvoj, ki naj bi ustrezal potrebam, a brez ogrožanja sposobnosti bodočih generacij, da bi zadovoljevale svoje potrebe. Za uresničitev takih ciljev je Organizacija združenih narodov že takrat definirala skupek razvojnih dosežkov tisočletja, osnovanih na spremembi, ki jo je Generalna skupščina sprejela že septembra 2000.

Razvojni cilji tisočletja obsegajo osem zelo specifičnih, vendar količinsko omejenih in dosegljivih ciljev (določili so 18 ciljev in 48 kazalnikov) za razvoj in izkoreninjenje revščine. Prizadevali so si jih uresničiti približno do leta 2015; obsegajo človekove pravice, zdravje, izobraževanje in razna okoljska vprašanja. K uspešnemu doseganju zastavljenih ciljev pripomore učinkovitost trgov v kombinaciji z viri in menedžerskimi izkušnjami multinacionalk.

Kot poudarjata že Margolis in Walsh (2003), nas očitna človeška revščina in nesporna podjetniška iznajdljivost opomni na osrednji izziv, ki je lahko mešanje dveh poslovnih voditeljev, da bi sprejemala vrsto skupnih vrednot in načel na področju človekovih pravic, delovna načela in okoljevarstvo.

Imperatives (1987) je prav tako spodbudila k večji neposredni družbeni odgovornosti podjetij kot poslovni prispevek k trajnostnemu razvoju, a kljub temu Organizacijo združenih narodov poziva k razvoju. Alvord, Brown in Letts (2004) menijo, da so izzivi pri iskanju učinkovitih in trajnostnih rešitev za številne socialne probleme precejšnji, rešitve pa lahko zahtevajo veliko elementov, povezanih z uspešnimi poslovnimi inovacijami.

Poročilo o človekovem razvoju (United Nations Development Programme, 2003) dokazuje, da za mnoge zemljane življenje ostaja mračno upanje na izboljšanje njihovega položaja. Nato se pojavi nov pojav, imenovan socialno podjetništvo. Takrat pričnejo uporabljati nove vrste in združevati nove načine, ki jih doslej niso. Socialno podjetništvo takrat pomeni bogato polje za odkrivanje navdihov in modelov, ki predstavljajo ustvarjanje novih vrednosti (Seelos & Mair, 2005, str. 242).

Dees (2012, str. 321) poudarja pomembnost vrednosti, saj upravljajo, oblikujejo in omejujejo vedenje. Predvsem zanimivo je prepletanje dveh različnih kultur, včasih komplementarnih in drugič nasprotujočih si grozdov vrednot, ki imajo pomembno vlogo v socialnem podjetništvu. Grozdi so lahko prisposodba za dve kulturi z dvema vrednostnima sistemoma, pri čemer je ena kultura dobrodelnosti, druga pa kultura problema reševanja. Njuno medsebojno delovanje ključno vpliva na razvoj socialnega podjetništva.

Vredno je omeniti znano predavanje angleškega romanopisca in fizika Snowa (1959) iz leta 1959, ko je svet opozoril na »dve kulturi« humanistike in znanosti – vsaka ima svoje prednosti in slabosti, ne pa tudi konstruktivnih interakcij, ki bi škodovale svetu. Podobno smo v preteklosti, natančneje pred stoletjem in pol, lahko zaznali pojav dveh kultur, ki sta delovali na prizorišču, na katerega so se odzivali zasebni akterji socialnih problemov. Omenjena delitev je vzporedna med humanistiko in znanostjo, kot bi primerjali vzporednosti med srcem in glavo. Na eni strani je starodavna kultura dobrodelnosti, povezana s srcem in z moralno tradicijo po vsem svetu, medtem ko je na drugi sodobnejša kultura problema reševanja, ki jo povezujemo z glavo in je nastala kot del znanstvene, industrijske in podjetniške starosti. Obe kulturi pomembno prispevata k uspešni družbi in uspehu socialnih podjetnikov.

Schumpetrova splošna teorija podjetništva lahko zapolni vrzel med odsotnostjo bolj izpopolnjenega teoretičnega razvoja socialnega podjetništva, vendar njegova perspektiva poudarja samo posameznika oziroma njegovo vlogo socialnega podjetnika namesto socialnega stališča o podjetniških procesih (Steyaert & Hjorth, 2006).

V preteklosti se pojem socialnega podjetništva ni prenašal po ljudskem izročilu. Besedna zveza se je začela uporabljati v zadnjih desetletjih, zato gre za »nov fenomen«, saj njegovi začetki segajo v obdobje, ko ljudje še niso razumeli pomena socialnega podjetništva tako kot danes. Med pogovorom z ljudmi pogosto opažam, da jih veliko še ne ve, kaj pravzaprav je socialno podjetništvo. Toda ob razmisleku že sama beseda podaja definicijo, zato lahko hitro najdejo odgovor. V nadaljevanju sem iz literature razbrala nekaj sicer različnih opisov socialnega podjetništva, ki vendarle opisujejo isti pojem.

Dacin, Dacin in Matear (2010) predlagajo, da lahko nedavna prizadevanja za ločevanje socialnega podjetništva kot teoretične domene sama po sebi pojasnijo potencial in priložnosti, ki jih lahko ima splošnejši kontekst socialnega podjetništva. Ocenjujejo številne definicije pojma in jih primerjajo z drugimi oblikami podjetništva. Ugotavljajo, da sta za raziskovalce socialnega podjetništva ključni preučevanje dragocenih predpostavk in spoznanj iz teorij, ki so del obstoječih podjetniških okvirov, in uporaba teh spoznanj na načine, ki pojav obravnavajo v kontekstu socialnega podjetništva.

Socialno podjetništvo se ukvarja z gradnjo več platform v vseh starostih, da razmišljajo in se vedejo kot ustvarjalci sprememb, jim pomagajo pri sodelovanju v skupinah in ekipah. Prizadeva si za tesnejše povezave med kulturnimi in disciplinskimi mejami, zlasti s

podjetji in z vlado, ter omogoča hitro kroženje in izmenjavo rešitev na svetovni ravni. Študija socialnega podjetništva osvetljuje pojav sprememb in načine obnavljanja družbe. Socialni podjetniki so vedno obstajali, vendar so jih v preteklosti imenovali vizionarji, humanitarci, filantropi, reformatorji, svetniki ali preprosto veliki voditelji. Pozornost je bila posvečena njihovemu pogumu, sočutju in viziji, le redko pa praktičnim vidikom njihovih dosežkov (Bornstein, 2004).

Po svetu je bilo vse več pobud, ki so vsaj navidezno kljubovale oviram podjetij, ki so postavljala ovire za opravljanje storitev ubogih ljudi. Pojav, ki ga tvorijo omenjene ovire, imenujemo socialno podjetništvo. Uporabljajo nove vrste in jih združujejo na nove načine. Socialno podjetništvo je tako postalo bogato polje za odkrivanje navdihnjenih modelov ustvarjanja vrednosti. Naslednji trije primeri so postavili temelje za poskus zagotavljanja perspektive na tem področju (Seelos & Mair, 2005, str. 242).

Socialni podjetniki ustvarjajo novo vrednost za svoje deležnike z opredelitvijo nujnih potreb in reševanjem kompleksnih družbenih izzivov. Ustvarjanje nove vrednosti je inovacija, ki je odvisna od niza institucionalnih in strukturnih podpor, znanih kot »inovacijska ekologija« (Wulf, 2007).

V nadaljevanju sem iz literature razbrala nekaj praktičnih primerov socialnega podjetništva in brikoliranja.

Jezik socialnega podjetništva je lahko nov, toda ni fenomen. Vedno so obstajali socialni podjetniki, čeprav jih nismo poimenovali kot danes. Prvotno so socialni podjetniki zgradili veliko institucij, ki veljajo za samoumevne. Novo poimenovanje je pomembno, saj pomeni zamegljenost meja sektorja. Poleg inovativnih neprofitnih podvigov lahko socialno podjetništvo vključuje tudi poslovne socialne namene, kot so neprofitne banke za razvoj skupnosti in hibridne organizacije, ki mešajo profitne in neprofitne elemente, med katerimi so zavetišča za brezdomce. Novi jezik pomaga razširiti konkurenčne pogoje. Socialni podjetniki iščejo najučinkovitejše metode za opravljanje svojih socialnih nalog (Dees, 1998, str. 1).

Koncept podjetništva ima v poslovnem sektorju dolgo zgodovino. Glavna tema je bila ustvarjanje vrednosti z inovacijami (Drucker, 1985; Schumpeter, 1951).

Nekateri so denimo socialno podjetništvo obravnavali kot združevanje komercialnih podjetij s socialnimi vplivi, zaradi česar so podjetniki uporabili poslovne spretnosti in znanje za ustvarjanje podjetij, ki dosegajo socialne namene poleg komercialne uspešnosti (Emerson & Twerksy, 1996).

Socialno podjetništvo se prvovrstno ukvarja z razvojem inovativnih rešitev za najzahtevnejše družbene probleme. Ker cveti v okoljih z omejenimi viri, so lahko družbene inovacije odvisne od tega, v kolikšni meri lahko socialni podjetniki uporabljajo in

združujejo razpoložljive vire na ustvarjalni in uporaben način za reševanje problemov, kar se imenuje brikoliranje (Gundry, Kickul, Griffiths & Bacq, 2011).

1.2.2 Začetki socialnega podjetništva v Ameriki

Ideja o socialnem podjetništvu se je odzvala na odziv, o katerem je leta 1998 pisal Dees (Dees, 1998, str. 1). V desetih letih od njegove izjave naj bi se »odzivni akord« le še bolj odzival glede na vedno večjo pozornost podjetij, vlade, izobraževalnih in raziskovalnih področij. V zadnjem desetletju so se pojavila in izginila nova socialna podjetja; ustanovljene so bile podpirne organizacije za socialne podjetnike, kot sta fundaciji Skoll in Schwab; na univerzah so nastali ciljni univerzitetni raziskovalni centri in učni programi za bodoče socialne podjetnike, vključno s Harvardom (pobuda za socialno podjetništvo na Harvardski poslovni šoli) in z Oxfordom (Skollov center za socialno podjetništvo na poslovni šoli Said).

Kljub vse večjemu dajanju pozornosti socialnemu podjetništvu kot znanstvenoraziskovalnemu področju je pojem še vedno v povojih. Raziskave v zadnjih dveh desetletjih so bile namenjene predvsem vzpostavitvi konceptualnega temelja, ki je prinesel precejšen tok konceptualnih del. Število empiričnih člankov je začelo postopoma naraščati od preloma stoletja. Čeprav jih pojmovni članki še vedno presegajo, so le-ti pomembni za razvoj socialnega podjetništva kot področja znanstvenega raziskovanja. Namen članka, ki ga opisujejo avtorji, je bil oceniti trenutno stanje empiričnih raziskav s pregledom 31 empiričnih raziskav o socialnem podjetništvu, jih razvrstiti po štirih razsežnostih in povzeti izsledke raziskav za vsako od teh dimenzij. Za smiselno sledenje njihovem namenu je treba razlikovati med različnimi pogledi na socialno podjetništvo. Tako so predstavili konceptualni pregled s štirimi različnimi miselnimi šolami in z ustrezno analiziranimi članki v njihovem vzorcu. Gospodarska recesija v poznih sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja je močno zmanjšala zvezna sredstva in se soočila z neprofitnimi organizacijami, ki delujejo v programih revščine, izobraževanja, zdravstvenega varstva, okolja in storitve skupnosti s hudim problemom financiranja. Razširitev ali uvedba komercialne dejavnosti je bil priljubljen način za reševanje naštetih problemov, da bi zagotovili kontinuiteto že zagotovljenih storitev. Za opis teh dejavnosti je bil uporabljen izraz socialno podjetje, kar pojasnjuje ozadje, tj. zakaj so v ameriškem kontekstu poudarjene dejavnosti, ki ustvarjajo prihodek (Kerlin, 2006). Socialno podjetništvo se zato v ameriškem pristopu nanaša predvsem na tržno usmerjene gospodarske dejavnosti, ki služijo socialnemu cilju ne glede na pravno strukturo in sektor (Nyssens, 2006).

Ameriška tradicija. Gospodarska recesija v poznih sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja je prinesla velika zmanjšanja v zveznem financiranju in se soočila z neprofitnimi organizacijami, ki delujejo v programih revščine, izobraževanja, zdravstva, okolja in službah skupnosti s hudim problemom financiranja. Širjenje ali uvajanje

komercialne dejavnosti je bil priljubljen način za reševanje naštetih problemov, da bi zagotovili kontinuiteto že zagotovljenih storitev. Za opis teh dejavnosti je bil uporabljen izraz socialno podjetje. To ozadje pojasnjuje, zakaj so v ameriškem kontekstu poudarjene dejavnosti, ki ustvarjajo prihodek (Kerlin, 2006). Socialno podjetništvo se zato v ameriškem pristopu nanaša predvsem na tržno usmerjene gospodarske dejavnosti, ki služijo socialnemu cilju ne glede na pravno strukturo in sektor (Nyssens, 2006).

Inovacijska šola misli. Inovacijska šola razmišljanja se osredotoča na socialne podjetnike kot posameznike, ki se inovativno spopadajo s socialnimi problemi in izpolnjujejo socialne potrebe. Po nedavnem pregledu je »šola osredotočena na vzpostavljanje novih in boljših načinov za reševanje socialnih problemov ali zadovoljevanje socialnih potreb« (Dees & Battle Anderson, 2006, str. 41).

Socialni podjetniki to počnejo bodisi z ustanovitvijo neprofitnega podjetja bodisi s profitnim podjetjem. Za obe šoli v ameriški tradiciji so zasebni ustanovitelji bistveno prispevali k osnovanju šol. Bill Drayton, ustanovitelj Ashoke, spada med vodilne osebnosti miselne šole za družbene inovacije. Gre za šolo razmišljanja o socialnem podjetništvu, ki temelji na znanju o podjetniškem podjetništvu na podjetništvu. Te priložnosti najdemo v socialnih potrebah, ki jih izkoriščajo inovativna sredstva za zadovoljevanje teh potreb (Bacq & Janssen, 2011).

Socialna podjetniška šola misli. V okviru Šole za inovacijsko šolo misli je glavni predmet študije podjetje, opisano kot podjetniško in neprofitno podjetje, ki ustvarja »zaslužek«. Medtem ko služi socialnemu poslanstvu za kontinuirano zagotavljanje storitev, se omenjena šola osredotoča na ustvarjanje dohodkovnih tokov neodvisno od subvencij in nepovratnih sredstev. Poleg teme financiranja spodbuja tudi zamisel, da sprejetje poslovnih metod pripomore k izboljšanju učinkovitosti neprofitnih organizacij in povečanju njihove podjetnosti. Edward Skloot je eden od njenih pionirjev; leta 1980 je ustanovil New Business Ventures za neprofitne organizacije, prvo svetovalno podjetje, ki je delovalo izključno za neprofitne družbe, s čimer se priznava nova niša in pomembna tema za tretji sektor. Jerr Boschee in Jed Emerson, voditelja nacionalnega zbiranja socialnih podjetnikov, sta med drugim postala vplivna zasebna pobudnika, ki sta spodbujala razvoj učinkovitejšega in neodvisnega neprofitnega sektorja. Podobno kot šola za družbene inovacije ima tudi Socialna šola za podjetništvo ekvivalent komercialne baze znanja. Vključena je v tradicijo komercialnega podjetništva, ki podjetništvo opredeljuje kot proces ustvarjanja in upravljanja (novih) organizacij (Bacq & Janssen, 2011).

Socialno podjetništvo je podpodročje podjetništva, ki prinaša znanstveno pozornost tako poslovnih šol kot družbenih ved. Strateški razvoj, na primer spodbujanje socialnega podjetništva ter ustvarjanje in izboljšanje sektorske infrastrukture, vodijo zasebne ustanove, od katerih sta verjetno najbolj znani Ashoka in fundacija Skoll. Ameriški pristop je privedel do dveh ločenih šol – socialne podjetniške šole in šole za družbene inovacije. V posebnem kontekstu sta se razvili dve specifični geografski tradiciji, ki sta privedli do

različnih pristopov ali šol. Pred opisom šole misli (sln. Združene države Amerike – ZDA) in Zahodna Evropa uvajajo dve geografski tradiciji (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010).

1.2.3 Začetki socialnega podjetništva v Evropski uniji

Podobno kot ameriška so tudi evropska socialna podjetja nastala na podlagi kriz v osemdesetih letih 20. stoletja. V nasprotju z ameriškim je evropski pristop zakoreninjen v tretjem sektorju (ali socialni ekonomiji) in se nanaša na storitve, iz katerih se je socialna država umaknila, ker takrat ni bilo zagotovljenih ustreznih javnih storitev. Posledično so akterji civilne družbe ustanovili nova socialna podjetja, medtem ko so njihov nastanek v ameriški tradiciji sprožile že obstoječe organizacije. Evropska socialna podjetja obravnavajo storitve, kot so stanovanja za vse marginalizirane skupine, varstvo otrok, obnova mest in programi zaposlovanja za dolgotrajno brezposelne (Kerlin, 2006).

Evropska tradicija. Socialna podjetja so na splošno neprofitnega ali zadružnega tipa, posvečena ustvarjanju družbenega vpliva na skupnost. Združujejo ustvarjanje prihodkov z dejavnostjo ali udeležbo upravičencev programa (Defourny, 2009; Nyssens, 2006).

Socialno podjetništvo je kot koristno že dolgo prepoznano tudi med članicami Evropske unije. Gospodarska in finančna kriza zadnjih let pomenita izziv za enotni evropski trg, ki potrebuje novo, vključujočo rast, ki bo temeljila na delovnih mestih za vse. Zadovoljiti je treba vedno večje zahteve Evropejcev po bolj »etično« in »družbeno« naravnem delu, potrošnji, prihrankih in naložbah. V smislu spodbude »zelo konkurenčne socialne ekonomije« se je Evropska komisija v strategiji Evropa (2020), vodilni pobudi Unija inovacij (2010), Evropski platformi proti revščini in socialni izključenosti (2010) ter Aktu enotnega trga (2011), osredotočila na socialno ekonomijo in družbene inovacije tako v smislu teritorialne kohezije kot tudi pri iskanju izvernih rešitev za družbene težave, zlasti pri odpravljanju revščine in socialne izključenosti. Javno posvetovanje o Aktu enotnega trga (2011) je na splošno vzbudilo veliko zanimanje za sposobnosti socialnih podjetij in socialne ekonomije, da najdejo inovativne odgovore na trenutne gospodarske, socialne in ponekod okoljske izzive z ustvarjanjem trajnostnih, večinoma lokalno vezanih delovnih mest, socialne integracije, boljših lokalnih družbenih storitev, teritorialne kohezije itn. Dejansko je za socialna podjetja kot akterje socialne ekonomije družbeni učinek pomembnejši od ustvarjanja dobička za lastnike ali delničarje. Na trgu podjetniško in inovativno proizvajajo dobrine in zagotavljajo storitve, presežke pa porabijo predvsem za uresničevanje družbenih ciljev. Upravljana so odgovorno in pregledno, saj so vanje vključeni delavci, potrošniki in drugi akterji, ki sodelujejo v poslovnih dejavnostih (Socialni inovatorji prihodnosti, brez datuma).

1.2.4 Socialno podjetništvo v Sloveniji

Nagy (2016) pravi, da se je za nekatere socialno podjetništvo v Sloveniji začelo razvijati s sprejetjem Zakona o socialnem podjetništvu leta 2011, medtem ko je za druge kot del socialne ekonomije obstajalo že v 19. stoletju, ko se je krepila vloga zadružništva po propadu fevdalizma in vzponu kapitalizma.

Slovenija ima pri razmahu socialne ekonomije nekatere posebnosti, ki izvirajo iz nekdanje Avstro-Ogrske, prve Jugoslavije, okupatorskih režimov in socialistične Jugoslavije. Zadružništvo je na slovenskem ozemlju prisotno že več stoletij, vse od razpada fevdalne družbene ureditve in začetkov industrializacije. Združevanje kmetov in obrtnikov se je začelo po letu 1873 (Zakon o zadružništvu), razcvet pa je socialno podjetništvo doživelo med obema vojnoma v obliki zadrug, združenj, dobrodelnih organizacij, hranilnic in zvez. Po kratkem zatonu v socializmu se je po zaslugi razvoja organizacij civilne družbe v sedemdesetih letih razvijalo predvsem izven kmetijstva, pogoji za obnovo kmetijskega zadružništva pa so postali ugodni po osamosvojitvi. Tranzicijsko je pustilo nekaj posledic na razvoju socialne ekonomije. Slovenija je sprejela ustavo, v kateri je zapisano, da je socialna država. Morda je prav ustavni zapis razlog za vodenje zelo nejasne politike razvoja nevladnega sektorja ali celo plod politične nestabilnosti sektorja.

V socialno podjetništvo se lahko vključujejo nepridobitne pravne osebe, ki izkazujejo javno koristen in socialen značaj (SPOT, Slovenska poslovna točka, brez datuma):

- so ustanovljene prostovoljno;
- imajo nepridobitni namen zaposlovanja najranljivejših skupin ljudi na trgu dela;
- njihovi člani delujejo prostovoljno;
- so samostojne pri upravljanju;
- praviloma vključujejo prostovoljsko delo;
- vsi člani enakopravno sprejemajo odločitve;
- soodločajo tudi deležniki;
- zagotavljajo preglednost finančnega poslovanja;
- delujejo v korist svojih članov in javno korist.

Socialno podjetje ureja Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), Ur. l. RS, št. 20/11, 90/14 – ZDU-II in 13/18, ki velja od 2. aprila 2011 (SPOT, Slovenska poslovna točka, brez datuma).

Zaradi splošnega nepoznavanja pojmov med ljudmi so v nadaljevanju izpostavljeni praktični primeri socialnega podjetništva in brikoliranja, ki opisujejo načine in ideje brikoliranja.

1.2.5 Primer 1: Inštitut za svetovno zdravje (ZDA)

Victoria Hale je bila raziskovalka podjetja Genentech in nekdanja revizorka novih aplikacij za upravljanje zdravil, za katere so tedaj veljale gospodarske in logistične ovire, ki so farmacevtskim podjetjem preprečevale razvoj zdravil za države tretjega sveta. Za premagovanje tovrstnih ovir je ustanovila podjetje OneWorld Health, prvo ameriško neprofitno farmacevtsko družbo. Podjetje je takrat sprejelo podjetniški poslovni model za zagotavljanje zdravil tistim, ki jih najbolj potrebujejo – bolni v razvijajočih se državah. Njihov namen je bil preoblikovati celotno vrednost dostave zdravil in tako izzivati tradicionalno razmišljanje o donosnosti, ki se zdi nezdržljiva z dobavo zdravil tistim, ki jih nujno potrebujejo. Velike, a človeku prijazne organizacije in vlade zagotavljajo velik del začetnega financiranja. Neprofitna družba je namreč struktura, ki omogoča ustvarjanje družbene vrednosti. Podjetje, kot je OneWorld Health, dostopa do kapitala, do katerega neprofitno podjetje ne more. OneWorld Health je zato ustanovil novo partnerstvo, katerega cilj je ustvarjanje vrednosti za vse družbene akterje. Biotehnoška podjetja so takrat našla privlačen trg za intelektualno lastnino, ki so sicer ostala nedejavna zaradi neizpolnjevanja meril za finančno donosnost zdravil na trgu. Sočutje do raziskave in razvoja je pritegnilo znanstvenike in prostovoljce, ki so bili pripravljene projektu nameniti svoj čas in znanje. Podjetja so si začela prizadevati za uporabo in povezovanje znanstvene in proizvodne zmogljivosti za razvijajoče se države ter jim nuditi dostopna, učinkovita in primerna zdravila na tiste trge, kjer so najbolj potrebna (Seelos & Mair, 2005, str. 242).

1.2.6 Primer 2: Sekem (Egipt)

Podjetje Sekem je leta 1977 ustanovil Ibrahim Abouleish v puščavskem delu dežele severno od Kaira. Zrasel je z vizijo posameznika o multiposlovnem podjetju, ki ne ustvarja le gospodarskih, socialnih in kulturnih vrednosti, temveč pomembno vpliva na egiptovsko družbo. Njegov dobiček je namenjen ustanovam, kot so šole, centri za izobraževanje odraslih in zdravstveni centri. Sekem je načrtoval tudi odprtje univerze za celostno izobraževanje v drugi polovici leta 2004. Tovrstne institucije neposredno vplivajo na osnovne človekove potrebe. Nadalje je podjetje z zagotavljanjem zaupanja vredne strukture zapolnilo institucionalno praznino v Egiptu, s čimer je ljudem želelo pomagati pri pobegu iz revščine in pridobiti nadzor nad njihovim življenjem. Na okoljskem področju je Sekem postal pionir biodinamičnega kmetijstva v Egiptu in uvedel nov sistem za varstvo bombaževca, kar je privedlo do prepovedi prašenja tamkajšnjih pridelkov. Do leta 2000 se je uporaba pesticidov zmanjšala za več kot 90 %. Leta 2003 je Ibrahim Abouleish za svoje dosežke prejel nagrado, ki je povezovala komercialne uspehe s socialnim in kulturnim razvojem. Žirija je v podjetju videla napredek za zdravo korporacijo 21. stoletja. Tovrstne nagrade so takrat vsakoletno podeljevali v švedskem parlamentu kot alternativo Nobelovim nagradam. Njihov namen je bil krepitev pozitivne družbene sile in spoštovanje tistih, ki so zgled in se znajo spopasti z najnujnejšimi izzivi, s katerimi se je soočala Evropska unija (Seelos & Mair, 2005, str. 243).

1.2.7 Primer 3: Grameen Bank (Bangladeš)

Profesor ekonomije Muhammad Yunus meni, da imajo revni ljudje spretnosti, ki ostajajo neučinkovite in premalo izkoriščene. Predvsem zaradi obstoječih institucij in politike ne nudijo podpore ljudem, ki jo potrebujejo. Leta 1976 je ustanovil banko Grameen Bank, ki je začela delovati z namenom odobritve kredita ljudem, ki jim ga druge banke ne bi odobrile in jih kvalificiral kot stranke uveljavljenih bank. Danes upravlja 1.191 podružnic, ki posojajo denar več kot trem milijonom revežem v 43.459 vaseh na podeželskih predelih Bangladeša. Grameen Bank odobri nezavarovana posojila in ima v primerjavi z drugimi institucijami tri prednosti; prva je oblikovanje sistema tako, da se posojila lahko povrnejo pravočasno; druga je, da so samoupravičeni za posojila najrevnejši vaščani brez zemlje; tretja prednost je prizadevanje, da banka posoja denar predvsem ženskam, ne le ekonomsko, ampak tudi socialno ogroženim. Oblikovanje posojil je edinstveno. Da se posojilo kvalificira, mora vaščan dokazati, da je premoženje njegove družine pod določenim pragom revščine. Za zavarovanje namesto premoženja se pridruži petčlanska skupina in štiridesetčlanski center, ki se nato tedensko udeležujejo sestanka. Prav tako se mora odgovornost deliti za posojila, dodeljena drugim članom njegove skupine, obenem pa tudi tveganje. V osnovi gre za skupino ljudi, ki najprej ocenijo zahteve za posojila, a niso banka. Tisti, ki ne bi izpolnjevali obveznosti, bi vse podrli. Posojilojemalci si morajo najprej pametno izbrati svoje partnerje, kar je ključno za odobritev posojila (Seelos & Mair, 2005, str. 243).

Iz opisa zgornjih primerov sledi, da je socialno podjetništvo v praksi prikazano na različne načine. Kot koncept ga nekateri še niso spoznali, kar se skozi čas spreminja. Svet se usmerja v potrebe, ki jih narekuje trg, česar se države zavedajo, zato ponujajo različne ugodnosti, da bi socialno podjetništvo lahko (za)živel. Tudi veliko evropskih skladov namenja svoja sredstva zanj, le miselnost ljudi oziroma podjetnikov je treba nekoliko drugače usmeriti.

1.3 Značilnosti socialnih podjetnikov

Socialni podjetniki so posamezniki ali zasebne organizacije, ki prevzamejo pobudo za prepoznavanje in obravnavanje pomembnih socialnih problemov v svojih skupnostih. Opredelitev se osredotoča na začetne razvojne faze novih programov in vključuje posebne dejavnosti, kot so ozaveščanje, prepoznavanje in pridobivanje virov, usklajevanje ukrepov z drugimi agencijami in vzpostavljanje programov na način, ki je skladen s sodobnimi strategijami upravljanja (Korosec & Berman, 2006).

Čeprav koncept »socialnega podjetništva« postaja vse bolj priljubljen, različnim ljudem predstavlja različne stvari. Mnogi ga povezujejo izključno z neprofitnimi organizacijami, ki začnejo ustvarjati dobiček ali zaslužek, medtem ko ga drugi uporabljajo za opisovanje vsakogar, ki začne neprofitno organizacijo, in za sklicevanje na lastnike podjetij, ki v svojo dejavnost vključijo družbeno odgovornost. Kaj res pomeni »socialno podjetništvo«? Kaj

potrebuje socialni podjetnik? Če želimo odgovoriti na zastavljeni vprašanji, moramo najprej preučiti korenine izraza »podjetnik« (Dees, 1998, str. 1).

Dees (1998, str. 4) pravi, da socialni podjetniki spreminjajo vlogo posrednikov sprememb v socialnem sektorju, saj gre za:

- sprejemanje poslanstva za ustvarjanje in ohranjanje družbene vrednosti (ne samo zasebne vrednosti);
- spoznavanje in neusmiljeno uresničevanje novih priložnosti za opravljanje takega poslanstva;
- vključevanje v proces stalnih inovacij, prilagajanje in učenje;
- pogumnost, ne da bi bili omejeni z viri, ki so trenutno v rokah;
- povečanje občutka odgovornosti do uporabljenih volilnih enot in doseženih rezultatov.

Socialni podjetniki so ugotovili, da brikoliranje uporabljajo za pridobivanje virov, s katerimi bi zmanjšali stroške ali odvisnost od drugih (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010; Gras & Mendoza-Abarca, 2014; Mair & Marti, 2009).

Večje institucije socialnega sektorja pogosto veljajo za neučinkovite in se ne odzivajo. Za razvoj novih modelov novega stoletja so potrebni socialni podjetniki, ki so posebna vrsta voditeljev, zato bi jih morali priznavati kot take. Opredelitev ohranja njihov poseben status in zagotavlja, da socialnega podjetništva ne obravnavamo zlahka. Potrebujemo socialne podjetnike, da nam pomagajo najti nove poti do socialnega izboljšanja, ko vstopamo v novo stoletje. Socialno podjetništvo opisuje vrsto izjemnih vedenj, ki jih je treba spodbujati in nagradjevati v tistih, ki imajo zmožnosti in temperament za tovrstno delo. Uporabili bi jih lahko veliko več. Ali bi si morali vsi prizadevati za socialnega podjetnika? Ne, saj vsak vodja socialnega sektorja ni primeren za podjetništvo. Enako velja za podjetja, saj vsako od njih ne more biti socialno podjetje (Dees, 1998, str. 6).

1.4 Socialni podjetniki v Sloveniji in oblike socialnih podjetij

Socialna podjetja v Sloveniji ureja Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP), Ur. l. RS, št. 20/11, 90/14 – ZDU-II in 13/18. Določa opredelitev, cilje, načela in dejavnosti socialnega podjetništva ter pogoje, pod katerimi socialna podjetja opravljajo dejavnosti, pogoje, pod katerimi pravne osebe pridobijo status socialnega podjetja, način pridobitve in odvzem statusa, posebne pogoje poslovanja socialnih podjetij, evidence, ki se vodijo na področju socialnega podjetništva, in nadzorstvo.

Zakon ureja tudi načrtovanje razvoja in spodbude za razvoj socialnega podjetništva, sodelovanje socialnih partnerjev in organizacij civilne družbe pri sprejemanju razvojnih dokumentov, vlogo občin pri načrtovanju in izvajanju politik razvoja socialnega podjetništva ter pristojnosti na področju socialnega podjetništva (Pisrs, 2011).

1.4.1 Socialna ekonomija v Sloveniji

V zadnjih letih postaja vse odmevnejša alternativna oblika podjetništva, tj. socialno podjetništvo, ki ima številne prednosti tako za socialnega podjetnika kot celotno slovensko družbo. Številnim socialnim podjetnikom je všeč njihova poslovna pot in ne obžalujejo, da so se odločili zanjo. Socialni podjetnik se tekom svojega dela sooča z raznovrstnimi nalogami, preizkušnjami in izzivi, pri njihovem premagovanju in reševanju pa pridobiva številne kompetence, znanja, izkušnje, širi svoj krog vezi in poznanstev. Na koncu poti ga čaka nagrada za delo, ki se odraža na nivoju družbenega učinka.

Področje socialnega podjetništva postaja vedno pomembnejše z vidika reševanja trajnostnih problemov. Statistični kazalci kažejo na velik potencial socialne ekonomije, ki denimo v Evropski uniji iz naslova zaposlitev doprinese približno 10 % k bruto družbenemu proizvodu (v drugih državah je odstotek še višji, na primer v Španiji 15 %, v Sloveniji pa dobra 2 %) (In-Fit, 2018).

1.4.2 Primer dobre prakse podeželskega razvojnega dela Zadruga Pomelaj

Primeri dobrih praks socialnega podjetništva v Sloveniji in tujini: »Zadruga za razvoj podeželja je nastala kot plod štiriletnega dela v okviru programa »Samozaposlovanja na podeželju«, ki sta ga razvijali podjetji DART iz Lendave in LKC iz Velike Polane s podporo občine Velika Polana, Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, ZRSZ in JAPTI. Izdelan je bil model celovitega pristopa k razvoju podeželja, ki na eni strani povezuje interese podeželskega prebivalstva, na drugi pa iniciative ter možnosti lokalnih skupnosti, razvojnih institucij in drugih nosilcev razvoja. Svojo dejavnost uresničujejo z bogato paleto storitev in izdelkov, na primer s kulturno-turističnimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, predvsem pa izdelki, kar ljudem iz ciljne skupine ponuja nove zaposlitvene možnosti, posledično pa tudi izhod iz revščine in socialne izključenosti.

Utrjujejo položaj socialnega podjetja na podeželju v Pomurju, ki ljudem iz ranljivih ciljnih skupin na podeželju omogoča integracijo v delo v domačem okolju, zlasti v dejavnostih, ki so jim tradicionalno blizu. Zadruga za razvoj podeželja Pomelaj, z.o.o. se je 1. avgusta 2009 transformirala v zaposlitveni center. Ima poseben status, ki sledi poslanstvu v smislu socialne in zaposlitvene integracije invalidnih oseb na zaščitenih delovnih mestih, kar je tudi razlog ustanavljanja tovrstne pravne oblike. Da bi invalidnim osebam na zaščitenih delovnih mestih ponudili stalno in neprekinjeno delo, so v Zadrugi razvili različne dejavnosti, povezane s podeželjem, predvsem s področja tradicionalnega rokodelstva in kulinarike. Njeno poslanstvo je torej razvijanje socialno-podjetniških oblik (kulture) med podeželskim prebivalstvom, posebej med ranljivimi ciljnimi skupinami v dejavnostih, ki so tradicionalno vezane na podeželje (domača obrt, kulinarika) (In-Fit, d. o. o., 2018).

1.4.3 Primer dobre prakse ekosocialnega kmetijstva Korenika

Primeri dobrih praks socialnega podjetništva v Sloveniji in tujini: »Na Eko-socialni kmetiji razvijajo dejavnosti na področju ekološkega kmetijstva v povezavi z varovanjem naravne in kulturne dediščine ter razvojem ekološkega turizma. Ukvarjajo se z ekološko pridelavo sadja, zelenjave, žitaric in zelišč. Obdelujejo približno 16 hektarjev njivskih površin, 2 hektarja sadovnjakov in 2 hektarja travnikov. Kmečka opravila vsakodnevno opravlja od 50 do 60 oseb iz ranljivejših skupin, ki so vključene v različne programe delovnih usposabljanj in delajo preko programa javnih del. Zavedajo se, da je za Slovenijo značilna zelo nizka stopnja samooskrbe. S svojim delovanjem dokazujejo, da skupnost lahko preživi z naravnimi viri. Spodbujajo lokalno skupnost pri pridelavi hrane ter se zavzemajo za partnersko kmetovanje in boljše povezave med pridelovalci, predelovalci in končnimi potrošniki. V sodelovanju z lokalnimi viri se trudijo zagotavljati nova delovna mesta, s čimer skušajo reševati resna ekonomska in socialna vprašanja v regiji. Širši skupnosti želijo približati pomen ekološkega kmetijstva in zdrave prehrane« (In-Fit, d. o. o., 2018).

1.4.4 Primer dobre prakse ekološke kmetije Brinjevka

Primeri dobrih praks socialnega podjetništva v Sloveniji in tujini: »Socialno podjetje Brinjevka iz Malega dola pri Komnu je specializirano za ekološko pridelavo sezonske zelenjave, žitaric in zelišč. Svoje pridelke tržijo v javne zavode, restavracije in gostilne, največji kupci pa so gospodinjstva, ki lahko pridelke kupijo na kmetiji, lokalnih tržnicah ali jih naročijo v velikih oziroma majhnih ekoloških zaboječkih, ki jih imenujejo »zelenjavna kraška štorja«, in jih z Brinjevke dostavijo na dom. Na istem naslovu kot deluje kmetija, je tudi zaposlitveni center Bodika, ki del pridelkov s kmetije Brinjevka predela v kakovostne izdelke, ki predstavljajo novo dodano vrednost«.

Z namenom, da svojo ponudbo še bolj približajo kupcem, so v prenovljeni bivši vratarnici bolnišnice Sežana odprli sodobno, lepo urejeno trgovino Kraški kotiček, kjer so na voljo njihovi pridelki in unikatni izdelki. Kraški kotiček so podprle občine Sežana, Divača in Hrpelje-Kozina, ki poleg obogatene ponudbe vidijo nove priložnosti za razvoj kvalitetnih delovnih mest tudi za težje zaposljive ljudi. Je kamenček v mozaiku prizadevanj za kreiranje boljše skupnosti in ugodno vpliva na celotno lokalno območje (In-Fit, 2018).

Zgornji primeri predstavljajo, kako podjetja praktično v sodelovanju z različnimi skupnostmi združujejo način dela, da dobro organizirajo svojega. Izpostavljena podjetja so trajnostno naravnana, pridelujejo ekološke pridelke ter tako prispevajo k reševanju resnih ekonomskih in socialnih vprašanj. Čedalje bolj razvijajo družbeno odgovornost, socialno podjetništvo in ohranjajo kulturo v svojem kraju. Najpomembnejše je ohranjanje tradicije s poudarkom na ranljivih skupinah v podeželskih dejavnostih.

2 BRIKOLIRANJE

2.1 Opredelitev osnovnega koncepta brikoliranja

Prvi konstrukt brikoliranja je bil opredeljen kot izdelava (Lévi-Strauss, 1967). Nanaša se na proces, s katerim brikolarji pridobijo vire ter jih ponovno združijo v nove načine za reševanje problemov in odzivanje na priložnosti (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010).

Koncept je prvotno uvedel antropolog Lévi-Strauss (1966), da bi razlikoval med dejanji inženirja in »brikolarja« ali mojstra. Medtem ko se inženir osredotoča na zbiranje orodij in materialov za načrtovano zasnovo, se brikolar odloči, da bo delal s trenutno razpoložljivim materialom. Za oblikovanje tabele lahko inženir denimo pripravi načrt ter zaloge lesenih plošč, lesnih vijakov, brusnega papirja in laka, da bi dosegel načrtovano zasnovo. Na drugi strani bi se brikolar odločil preiskati delavnico in ustvariti mizo iz zavrženega lesenega bloka. Za nastanek zelenega produkta lahko oba noge mize improvizirata iz kovinskih drogov in uporabita preostalo barvo. Čeprav je končno stanje v vsakem primeru podobno, sta začela z različnim pristopom (Fisher, 2012, str. 1024). Koncept »bricolage« ali slovensko »brikoliranje« je leta 1974 prvi razvil Lévi-Strauss z utemeljitvijo, da je brikoliranje koristno in uporabno pri opredeljevanju oblike dela učiteljev. Lévi-Strauss razlikuje med dvema vrstama brikoliranja: 1) brikoliranje na tehnični ravni; 2) brikoliranje na ravni špekulacij. Prvo se nanaša na materialne manipulacije ali aplikacije, medtem ko brikoliranje na ravni špekulacij zadeva splošne ideje ali teorije. Obe teoriji imata zelo podobno strukturo in formalnost (Hatton, 1989).

V zadnjih dveh desetletjih se je koncept brikoliranja uveljavil tudi na področju poslovnih ved in podjetništva. Tako sta na primer Baker in Nelson (2005) podjetniško brikoliranje opredelila kot aktivnosti, pri katerih »z uporabo kombinacij dostopnih sredstev naredimo nekaj za nove probleme in priložnosti«.

Cleaver (2002, str. 20) pripomni, da »koncept brikoliranje pomeni aktivno sestavljanje delov, tj. prilagoditev norm, vrednot in ureditev novemu namenu«. Model podjetniškega brikoliranja, ki ga razvijata Baker in Nelson (2005), pomaga pri osvetlitvi procesov, s katerimi podjetja ustvarjajo heterogeno vrednost iz domnevno enakih virov.

Tudi Garud in Karnøe (2003) sta pojem brikoliranje uporabila za opis dejavnosti inženirjev in podjetnikov v danski industriji vetrnih turbin, Baker, Miner in Eesley (2003) pa v svoji študiji improvizacije znanja intenzivnih podjetniških aktivnosti.

Ferneley in Bell (2006) ugotavljata, da je brikoliranje koristen koncept, saj obravnava potrebo v majhnih in srednje velikih podjetjih, ki se z njegovo pomočjo seznanijo z možnostmi informacijskih sistemov.

Brikoliranje je pomembno za razvoj tehnološke inovacije (Ciborra, 2002). Druga možnost je, da gre za proces rabe in razvoja virov, ki uporablja razpoložljive vire, združuje vire in prispeva k doseganju le-teh (Steffens, Senyard & Baker, 2009).

Brikoliranje je pristop, ki omogoča analizo družbenega ustvarjanja in razvoja podjetij (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010, str. 19). Predstavlja priložnost za razumevanje inovacij kot proces, s katerim se predhodno prenašajo resursi z vrednostjo (Baker & Nelson, 2005, str. 362).

Baker in Nelson (2005, str. 343–344) v svojih raziskavah navajata različne primere brikoliranja. Prvi vzorec, opazen na podlagi raziskave, so poimenovali t. i. vzporedno brikoliranje, saj ga sočasno spremlja več tekočih projektov. Drugi vzorec so označili kot selektivno brikoliranje, ker je vzporedno brikoliranje najzapletenejši vzorec, ki ga opazujejo in je selektivno brikoliranje bolj smiselno ob spoznanju, da veliko svojega opisovanja od vzporednega brikoliranja namenjajo rezultatom vzporednega brikoliranja in njegovemu organizacijskemu kontekstu.

Za brikoliranje je značilno sooblikovanje nastajajoče tehnološke poti (Garud & Karnøe, 2003, str. 279).

Tabela prikazuje uporabo brikoliranja glede na različna okoljska področja.

Tabela 1: Okoljska področja, na katerih je bilo brikoliranje uporabljeno kot ustvarjanje nečesa iz nič

Okoljska področja	Opis
Fizični vložki	Z vstavljanjem pozabljenih, zavrženih, obrabljenih ali domnevno enojnih materialov z novimi uporabnimi vrednostmi brikoliranje izgubi vrednost ali je celo negativno vrednoteno s strani sredstev v dragocenih materialih.
Delo	Vključevanje kupcev, dobaviteljev in koristoljubnežev pri zagotavljanju dela na projektih brikoliranja večasih ustvarja vložke dela.
Spretnosti	Z dopuščanjem in vzpodbujanjem uporabe amaterskih in samoučnih veščin (popravilo elektronike, spajkanje, delo na cesti itd.), ki bi jih sicer uporabili, brikoliranje ustvarja koristne storitve.

se nadaljuje

Tabela 1: Okoljska področja, na katerih je bilo brikoliranje uporabljeno kot ustvarjanje nečesa iz nič (nad.)

Okoljska področja	Opis
Stranka/trg	Z zagotavljanjem sicer nedostopnih izdelkov ali storitev (nepremičnine, avtomobili, sistem zaračunavanja itd.) brikoliranje strankam (zaradi revščine, varčnosti ali pomanjkanja razpoložljivosti) ustvarja izdelke in trge, kjer jih ni bilo.
Institucionalno in regulatorno okolje	Z zavračanjem omejitev, povezanih s številnimi »standardi«, predpisi in z aktivnim preizkušanjem stvari na različnih področjih, za katere podjetniki niti ne poznajo pravil, ali jih ne vidijo kot omejujoče, brikoliranje naredi prostor za rešitve, ki bi se drugače zdele nerešljive.

Vir: Baker & Nelson (2005, str. 349).

Oseba, ki uporablja način brikoliranja v srednjih in manjših podjetjih, potrebuje organizacijski prostor za inovacije in eksperimentiranje. V MSP poznamo notranje in zunanje brikolarje. Notranji brikolarji morda že imajo vizijo, a potrebujejo prilagodljivost in podporo pri upravljanju. Za zunanje brikolarje to pomeni vzpostavitev zaupanja, razkritje strateških načrtov, predstavitev tehnologij oziroma izdelkov ter promocijo dogodkov in dajanje časa za povečanje nosilcev odločanja pri zagonu izdelkov in promocijskih dogodkih. Pri dajanju časa za povečanje tehnološke pismenosti tistih, ki sprejemajo odločitve, mora nosilec odločanja imeti vsaj široko razumevanje tehnologije, kar omogoča smiselno komunikacijo (Ferneley & Bell, 2006, str. 237).

V podjetniški domeni brikoliranja sta Baker in Nelson (2005) konstruite še dodatno definirala kot osredotočenost na »uporabo tistega, kar je na voljo za dobro« ali »ustvarjanje nečesa iz nič«. Brikoliranje se razlikuje od iznajdljivosti, saj se nasploh nanaša na sposobnost spretnega in hitrega obravnavanja novih razmer ali težav. Vsekakor je povezan koncept, ki obravnava obstoječe in sedanje probleme ali sedanje težave na nove in inovativne načine.

Tabela 2: Teorije podjetništva v primerjavi s podjetniškim brikoliranjem

	VZROČNA ZVEZA	UČINKI	PODJETNIŠKO BRIKOLIRANJE
Kateri dejavniki so del vzročne zveze?	Izid je naveden. Izbira med sredstvi za doseganje rezultata. 1. Začetek s koncem. 2. Analiza pričakovanega povratka. 3. Izdelava konkurenčne analize. 4. Nadziranje prihodnosti.	Določen je nabor sredstev. Izbira med možnimi učinki, ki jih lahko ustvarimo s sredstvi: 1. Začetek s sredstvi. 2. Uporaba dostopne izgube načel. 3. Vzpostavitev in vzvod strateških odnosov. 4. Izkoriščanje nepredvidenih razmer.	Narediti nekaj z razpoložljivimi viri. Ustvariti nekaj iz nič. 1. Ustvarjanje. 2. Združevanje sredstev za nove namene. 3. Uporaba razpoložljivih virov.
Kako so identificirani dejavniki povezani z zanimivimi rezultati?	Vzročna zveza: Vzročni procesi = prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti na obstoječih trgih z nižjimi stopnjami negotovosti. • Kasnejši vstopi v industrijske >> vzročne procese.	Postopki uveljavljanja = prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti na novih trgih z visoko stopnjo negotovosti. • Uspešni zgodnji vstopi v nov industrijski proces. • Dejanska podjetja >> ne uspejo zgodaj in poceni.	Podjetniki v prostem okolju = možnost iskanja sredstev; ne upoštevajo priložnosti za brikoliranje. • Brikoliranje na več področjih >> ojačanje vzorcev pomeni ustaljeno rast. • Brikoliranje v selektivnih področjih >> učinkovita rutina = rast.
Zakaj lahko pričakujemo, da bodo obstajali predlagani odnosi?	Teorija odločanja: Nosilci odločanja, ki se ukvarjajo z merljivo ali s predvidljivo prihodnostjo, bodo sistematično zbrali in analizirali informacije znotraj določenih meja (Simon, 1959).	Nosilci odločanja, ki se ukvarjajo z nepredvidljivimi pojavi, bodo zbirali informacije preko eksperimentalnih in ponavljajočih se učnih tehnik, katerih namen je odkriti prihodnost.	Socialna gradnja: Resursna okolja so družbeno konstruirana, kar omogoča posebne socialne in organizacijske mehanizme za lažje ustvarjanje nečesa iz nič. • Resursna okolja so družbeno konstruirana.
Kdo, kje, kdaj? Predpostavke in omejitve, na katerih temelji teorija (mejni pogoji)?	• Statično, linearno okolje. • Predvidljiv vidik negotove prihodnosti je viden in merljiv. • Podjetniške priložnosti so objektivne in prednostno prepoznavne.	Podjetniške priložnosti so subjektivne, družbeno konstruirane in ustvarjene med procesom uveljavljanja.	• Podjetniki se soočajo s pomembnimi omejitvami virov. • Podjetniki imajo dostop do nekaterih virov, ki jih je mogoče uporabiti za »opravljanje dela«.

Vir: Fisher (2012, str. 1022).

Vzročnost oziroma vzročna zveza je izraz, ki ga Sarasvathy (2001; 2008) uporablja za opis tradicionalnega pogleda na podjetništvo. Pri vzročnem modelu se individualni podjetnik odloča o vnaprej določenem cilju in nato izbira med sredstvi za doseg le-tega.

Baker in Nelson (2005) pravita, da je druga teorija podjetništva, ki je v zadnjem času prišla v ospredje, teorija podjetniškega brikoliranja. Izraz »brikoliranje« lahko definiramo kot »narediti nekaj z uporabo kombinacij trenutnih virov ter novih težav in priložnosti«.

Od svoje prvotne zasnove se brikoliranje uporablja na različnih področjih in številnih pojavih, vključno z razlagami formativnih procesov v poučevanju (Hatton, 1989), oblikovanju zakonodaje (Hull, 1991) in izgradnji institucij (Lanzara, 1998). V literaturi o podjetništvu je bilo uporabljeno za konceptualno razlago ustvarjanja trga (Baker & Nelson, 2005) in pozitivne rasti podjetja (Baker, Miner & Eesley, 2003), medtem ko so bile v literaturi o inovacijah opisane možnosti ustvarjanja robustnih modelov v negotovih okoljih (Ciborra, 1996; Garud & Karnøe, 2003).

2.2 Načini brikoliranja

Do danes se je večina raziskav v splošnem osredotočala na podjetniško brikoliranje v majhnih in srednje velikih podjetjih. Obstaja le malo raziskav o pomenu podjetniškega brikoliranja v socialnih podjetjih, ki imajo pogosto omejene vire in morajo biti kreativna pri izvedbi aktivnosti z razpoložljivimi sredstvi. Za razumevanje porekla virov je treba razumeti njihove omejitve, ki jih opisujeta dva pristopa k mobilizaciji; optimizacija in brikoliranje. Da bi vse opisano tudi razumeli, moramo izhajati iz argumentov dveh dominantnih teorij mobilizacije virov: 1) teorija odvisnosti od virov (angl. Theory as resource dependence) (Pfeffer & Salancik, 1978) in pogled na resurse (angl. The resource-based) (Barney, 1991); 2) teorija rasti podjetja (angl. The Theory of the Growth of the Firm) (Penrose, 1959).

Ena redkih raziskav o podjetniškem brikoliranju v socialnem podjetništvu je ugotavljala, kako so socialni podjetniki brikolirali v povezavi s tremi omejitvami, h katerim sodijo normativna, regulativna in kognitivna institucionalna okolja (Desa, 2012). Louridas (1999) najprej opiše brikoliranje, nadaljuje z razmerjem oblikovanja brikoliranja do umetnosti ter preučuje posledice »oblikovanja kot brikoliranja« na razmerje med oblikovanjem, znanostjo in obsegom projektne dejavnosti.

Lévi-Strauss (1967) ni posebej opredelil brikoliranja. Znanstveniki so uporabili njegov vpogled v mnoge pojave, tudi brez strnjene ali doslednega zbliževanja opredelitev. V študiji so na splošno razvijali multidisciplinarno literaturo za dopolnitev skromne predhodne uporabe brikoliranja v organizacijskih študijah in razvili integrativno opredelitev brikoliranja, tj. na način, ki nam z uporabo kombinacij in sredstev koristi za nove težave in priložnosti. Čeprav je omenjena definicija utemeljena z opazovanji, vključuje številna spoznanja predhodnega dela, ki so povzeta v tabeli 1, kjer so ponazorjeni tudi ilustrativni primeri pozitivnih, nevtrálnih in negativnih rezultatov uporabe brikoliranja. V tabeli sem na kratko pojasnila tri elemente opredelitev.

Tabela 3: Primeri značilnosti brikoliranja iz različnih literatur

ZNAČILNOSTI	ILUSTRATIVNI PRIMERI
Razpoložljivi viri (angl. Resources at hand)	Obstoječi organizacijski mehanizmi, oblike in t. i. »junk rutine«, ki se uporabljajo kot viri za izgradnjo organizacije platforme in njenih sestavnih struktur (Ciborra, 1996).
	Socialni miti in fragmenti mitov kot materiali, ki so nam dostopni za konstrukcijo novih ideologij (Chao, 1999).
	»Modeli, analogije, konvencije, koncepti« (Campbell, 1997, str. 22) obstoječih institucionalnih načel kot materialov ekonomskega in političnega brikoliranja (Stark, 1996; Lanzara 1998).
	Razpoložljivi materiali, kot so oprema za les in tovornjak, drugi »skromni viri« in razni »vgrajeni« posamezniki, ki zagotavljajo vložke za razvoj danskih vetrnih turbin (Garud & Karnøe, 2003).
	Obstoječi stiki družabnih omrežij kot sredstva za tehnološka gradbena podjetja (Baker, Miner & Eesley, 2003).
	Ustavni in legalni fragmenti, uporabljeni za oblikovanje novih zakonov in ustav (Hull, 1991; Tushnet, 1999).
	Predhodno naučene spretnosti in obvladovanje mehanizmov kot pragmatičen in omejen nabor nalog za obravnavo in izziv študentov, ki so zahtevani v različnih situacijah (Hatton, 1989; 1995).
	Elementi predhodnih glasbenih posnetkov kot gradiva za ustvarjanje hip-hop glasbe ter elementi sedanje afriške in latinske urbane kulture za ustvarjanje indijske mladinske subkulture v New Yorku (Maira, 1999).
	Dolgoročno in skupno dopolnilo genov in genskih komponent kot osnovnih bioloških gradbenih materialov, skozi katere evolucijski procesi ustvarjajo nove funkcije in vrste (Jacob, 1977; Duboule & Wilkins, 1998).
	Predhodne in obstoječe institucije in elementi neuspešnih institucij kot gradbeni material za nove institucije (Lanzara 1998, str. 28; Stark, 1996, str. 995); institucije se ne ujemajo z ruševinami starega režima.
Informacijski fragmenti stebela, komponente, rezultati majhnih poskusov, uporabljeni kot elementi kompleksnih in večplastnih kamnin; sistemi, zgrajeni »na ruševinah z ruševinami starih sistemov« (Lanzara, 1999, str. 346).	

se nadaljuje

Tabela 3: Primeri značilnosti brikoliranja iz različnih literatur (nad.)

<p>Rekombinacija virov za nove namene</p> <p>(angl. Recombination of resources for new purposes)</p>	<p>Oblikovalci z informacijami »prilepijo skupaj nekaj elementov v nekaj«, kar vidijo, kako izgleda, se igrajo z njim, preverjajo njegovo delovanje, ocenjujejo, ali se spreminja ali ga zavrača. Brikoliranje kot aktivnost ni direktna posebna rešitev ali konfiguracija, ker nihče od njih ne ve vnaprej, kakšna bo končna konfiguracija (Lanzara 1999, str. 337).</p> <p>»Genialno usklajevanje obstoječih organizacijskih mehanizmov in oblik, ki jih je izbralo vodstvo po subjektivnih načrtih in interpretacijah brikoliranja« (Ciborra 1996, str. 104).</p> <p>Za razvoj danske industrije vetrnih turbin so se različni viri ponovno uporabili, združili in razporedili s konstelacijami različnih akterjev, celoten proces brikoliranja pa je podpiral in prikazoval »porazdeljeno moč« (Garud & Karnøe, 2003) in ne »junaškega individualno usmerjenega podjetništva«.</p> <p>Biološka raztopina »naredi krilo od noge ali dela ušesa iz kosa čeljusti« ... »Vedno gre za uporabo istih elementov, njihovo prilagajanje, spreminjanje tu ali tam, urejanje različnih kombinacij za ustvarjanje novih in vse kompleksnejših predmetov« oz. »krpanje« (Jacob, 1977, str. 1164–1165).</p>
<p>Izdelava (angl. Making do)</p>	<p>Pozitivne in nevtralne ilustracije:</p>
	<p>»V široko razpršeni inženirski ideologiji je brikoliranje običajno povezano z drugimi najboljšimi rešitvami, kot so »maladaptacija«, neperfekcionizem, neučinkovitost, nepopolnost in počasnost. Vse našete so v mnogih dizajnerskih situacijah edina razumna stvar, ki jo lahko storimo, ko so rezultati hibridni, nepopolni, prehodni artefakti, ki morda ne izgledajo zelo elegantno, imajo veliko napak in vrzeli, trenja in neuporabne komponente, vendar opravljajo svoje delo in se lahko izboljšajo« (Lanzara, 1999, str. 347).</p> <p>Koristi organizacijske platforme in mehanizmov brikoliranja, ki omogočijo: »Kar bi bilo treba presojati, so celotno zaporedje oblik, ki jih je sprejela organizacija skozi čas, hitrost in trenje pri prehodu iz ene v drugo« (Ciborra, 1996, str. 114).</p> <p>Udeleženci v danski industriji vetrnih turbin, ki so se sklicevali na brikoliranje, so konkurenčno prevladovali nad svojimi ameriškimi tekmeci, ki so iskali »prebojne« rešitve, ki niso temeljile na predhodnih pristopih in predmetih (Garud & Karnøe, 2003).</p> <p>Glede ameriških pravnih strokovnjakov 20. stoletja: »Nobeden od teh moških ni razvil briljantnih izvirnih teorij ... Pound in Llewellyn sta uspela briljantno premagati svoje skladišče priročnih idej s sodno prakso brikolarjev, tako da ustvarijo nekaj inovativnega, če ne iznajdljivega« (Hull, 1991).</p>

se nadaljuje

Tabela 3: Primeri značilnosti brikoliranja iz različnih literatur (nad.)

	»Evolucijsko »brikoliranje« je bilo presenetljivo pri izbiri osnovnih gradbenih materialov in izjemno ustvarjalno pri uporabi teh genskih produktov v evolucijski diverzifikaciji živalskih oblik« (Duboule & Wilkins, 1998, str. 55).
	V številnih primerih se brikoliranje uveljavlja med spretnim dejanjem improvizacije (Weick, 1993; Miner, Bassoff & Moorman, 2001).
	Negativne ilustracije:
	V procesu razvoja človeškega zarodka; proces, ki se je razvil skozi brikoliranje, »je približno 50 % vseh predstav, ki po ocenah povzročajo spontani splav, kar razkriva pomanjkljivosti mehanizma, ki je v središču vsakega življenjskega sistema in je bil preoblikovan več milijonov let« (Jacob, 1977, str. 1165).
	Brikoliranje uporabljajo avstralski učitelji v osnovnih šolah, kar povzroča pomanjkanje akademskega uspeha pri otrocih (Hatton, 1989; Dent & Hatton, 1996).
	Šamanovi poskusi uporabe brikoliranja z vključitvijo maoističnih, kitajskih in šamanskih elementov v ritual, da bi skupnostim pomagali pri obravnavanju norega prebivalca, so povzročili neuspeh in zavrnitev šamana (Chao, 1999).

Vir: Baker & Nelson (2005, str. 333–334).

- Izdelava

Lévi-Strauss (1967, str. 17) je »pravila« brikolarjeve »igre« opisal kot narediti s »tistim, kar imamo pri roki«. Izdelava je prevzela številne pomene, kot prikazuje tabela 2. Na splošno v vseh pomenih izdelava pomeni uresničevanje pristranskosti k delovanju in aktivnemu sodelovanju s težavami ali priložnostmi, namesto vedno istega vprašanja, ali je nekaj izvedljivo, ali pa je mogoče nekaj ustvariti iz razpoložljivih sredstev. Toda brikoliranje vedno ne proizvaja samo zemeljskih in zelo nepopolnih rešitev. Lévi-Strauss (1967, str. 17) je predlagal, da bi z njim lahko včasih »dosegli odlične nepredvidljive rezultate«. Primeri v tabeli 2 kažejo na širok razpon rezultatov, povezanih z brikoliranjem.

- Kombinacija virov za nove namene

Druga osrednja tema številnih študij, ki se sklicujejo na brikoliranje, je kombinacija in ponovna uporaba virov za različne aplikacije kot tiste, za katere so bile prvotno namenjene ali uporabljene. Lévi-Strauss (1967) je podrobno prikazal, kako so neolitska plemena prevzela simbole sosednjih in prejšnjih plemen, vendar jih združila v nove načine, da predstavljajo nove pomene. Garud in Karnøe (2003) sta podrobno opisala, kako so danski inženirji in podjetniki združili sredstva, ki so na voljo za reševanje različnih težav in izkoriščanje novih priložnosti v danski industriji vetrnih turbin. Avtorji so poudarili ta vidik brikoliranja, da zgodovinskim, institucionalnim ali tehnološkim spremembam pogosto sledi logika, ki je lahko kreativna (Amabile, 1983), medtem ko kljubuje

predpostavkam linearne racionalnosti in neobremenjene agencije najdemo v nekaterih oblikovalskih literaturah. Proces združevanja sredstev za nove namene včasih služi kot mehanizem, ki poganja odkritje inovacij v obliki novih »storitev« iz obstoječih virov. Ciborra in Lanzara (Lanzara, 1999; Ciborra, 2002) sta na primer uporabila koncept brikoliranja in trdita, da razvoj koristnih strateških informacijskih sistemov pogosto sledi improviziranim informacijskim sistemom (Miner, Bassoff & Moorman, 2001). Neresnična pot ni odvisna od poti, v kateri prevladuje nejasna vizija in skrbno a priori načrtovanje, temveč sčasoma od kombinacije obstoječih programov, prilepljenih rešitev in neuspešne uporabe komponent.

- Pripomočki

Lévi-Strauss (1967, str. 18) je ugotovil, da ima brikolar (tj. nekdo, ki se ukvarja z brikoliranjem) vrsto kvot, ki so lahko fizični artefakti, spretnosti ali ideje, ki so se nakopičile po načelu, da lahko vedno pridejo prav, za razliko od inženirskega modela, ki je včasih v nasprotju z brikoliranjem (Lanzara, 1998; 1999) pridobljen kot odgovor na dobro opredeljene zahteve trenutnega projekta.

Številne študije so izpostavile odvisnost od obstoječih, trenutno dostopnih elementov. Hargadon in Sutton (1997) sta preučila vlogo organizacijskega spomina v smislu, kako se je podjetje, ki se ukvarja z oblikovanjem, povežalo s težavami in z rešitvami, nastalimi pri delu z množico strank. Rao (1998) ugotavlja, da so z različnimi kombinacijami že obstoječih ideoloških pritožb potrošniške organizacije doživele različne razvojne poti. Zanašanje na razpoložljive vire zajema vlogo omejitev in odmevov zunanjih virov, vendar je tudi širše od pojma, ki ga izpostavlja Penrose (1959, str. 5) o ključni vlogi prenesenih notranjih virov podjetja pri določanju njegovih kratkoročnih možnosti za rast.

Pri definiranju razpoložljivih virov so avtorji vključili cenovno ugodna ali brezplačna sredstva, ki jih zaradi drugih pogosto označujejo za neuporabna ali podstandardna. Pri tem sledimo Penrosu (1959), Garudu in Karnøju (2003), ki so opazovali brikoliranje inženirjev v danski industriji vetrnih turbin, ko so zaradi zanimanja za vetrno energijo nekaj finančnih virov namenili za iskanje trgovcev z odpadki, kar je bilo v nasprotju z ameriški inženirji, ki so kupili ali izdelali nove komponente posebej za njihove konkurenčne vetrne turbine. V primeru kombinacije obstoječih virov za nove namene verjamemo, da so se podjetja močno razlikovala po svoji zmogljivosti, da bi uporabila razpoložljive vložke, kar po naši definiciji spet kaže na družbeno konstruirano naravo idiosinkratične narave okolju prijaznih virov s poudarkom na specifičnih socialnih in organizacijskih mehanizmih, ki spodbujajo podjetništvo s ciljem ustvariti nekaj iz nič.

2.3 Brikoliranje v socialnem podjetništvu

Brikoliranje se pogosto razlaga kot »uporaba tistega, kar je pri roki za dobro delo«, in »izdelovanje«. Povezano je s socialnim podjetništvom (Nicholls, 2009; Yujuico, 2008; Zahra, Gedajlović, Neubaum & Shulman, 2009).

Kot improvizacijska dejavnost se brikoliranje po številnih opažanjih kaže na način, da je pri ustvarjanju dejavnosti in planiranju časa malo možnosti za načrtovanje v prihodnosti. Naj bi začeli šele po ugotovitvi, da za svojo dejavnost potrebujemo materiale, in po času, v katerem bi lahko nabavili sredstva, vendar lahko uporabimo vedenjski način, ki sledi t. i. modelu načrtovanja predhodne izvedbe brikoliranja (angl. design precedes execution – DPE). Logično je, da denimo lahko načrtujemo pohod, nameravamo zakuriti taborni ogenj in uporabiti katerekoli razpoložljive materiale za uspešno taborjenje (Baker, Miner & Eesley, 2003).

Baker in Nelson (2005, str. 333) sta proučevala proces odločanja z uporabo kombinacij razpoložljivih sredstev za nove probleme in priložnosti. Predlagala sta, da se podjetniško brikoliranje pojavi, ko podjetniki v okoljih, osiromašenih z viri, spreminjajo dostopne elemente za nove namene in tako izkoriščajo prispevke, ki jih druga podjetja ne (Baker & Nelson, 2005; Garud & Karnøe, 2003).

Trdimo, da je proces socialnega brikoliranja povezan z okoljem, v katerem pomanjkanje virov spodbuja socialno podjetje k uporabi vseh razpoložljivih sredstev za pridobivanje neuporabljenih ali premalo izkoriščenih virov, ki jih je mogoče drugače uporabiti za ustvarjanje družbene vrednosti (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010, str. 19).

Oblikovanje strategij z uporabo brikoliranja nastane, ko ročno delo premaga kognitivne ovire, ki zavirajo inovativnost, in inovativni projekt retrospektivno dobi strateški pomen (Ciborra, 2002).

V kontekstu gospodarske recesije nekatere organizacije za delovanje in celo rast, razvoj novih izdelkov in storitev v pričakovanju spreminjajočih se ali novih potreb trga še naprej uporabljajo obstoječe vire. Hkrati druge organizacije zaostajajo in ne znajo uporabiti ali uporabiti tistega, kar potrebujejo za samo preživetje organizacije in njen uspeh. V takšnih nepredvidljivih okoliščinah je brikoliranje še posebej koristno in zahteva ustvarjalnost za odzivanje na okoljske spremembe. Stopnja uspešnosti brikolarja lahko določi načine reševanja trajnih družbenih problemov, razvoj izdelkov in storitev, ki jih narekujejo trgi, in nove organizacijske oblike, ki jih oblikujejo njihova prizadevanja (Gundry, Kickul, Griffiths & Bacq, 2011).

V omejenih okoljih se socialni podjetniki dejansko lahko ukvarjajo z brikoliranjem kot sredstvom za odkrivanje novih in (še) novejših načinov za reševanje socialnih problemov in zadovoljevanje potreb (Anthony, Johnson & Sinfield, 2008).

Socialni podjetniki so v kontekstu pomanjkanja virov pogosto prisiljeni uporabiti ustvarjalne pristope, da bi pritegnili netradicionalne vire, ki bi jih za socialne izzive v svojem poslanstvu lahko uporabili na nove načine. Ker so mnogi od omenjenih izzivov vztrajali že nekaj časa in se morda upirali tradicionalnim metodam, so socialni podjetniki lahko pri njihovem reševanju še posebej nagnjeni k brikoliranju (Gundry, Kickul, Griffiths & Bacq, 2011).

Brikoliranje služi kot mehanizem, ki ohranja različne vrste informacij in bolj intuitivne ideje o upoštevanju družbenega učinka, ki so jih v dožemanju socialnih podjetnikov premalo uporabili, podcenili ali zavrgli v formalne metodologije za merjenje socialnega vpliva (Molecke & Pinkse, 2017). Ko je eksplozija ogrozila preživetje treh astronautov, nenačrtovana rešitev v vesolju ni bila ugotovljena glede na kakršnekoli načrte ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih, temveč glede na brikoliranje: razpoložljivi materiali na vesoljski ladji (na primer plastične vrečke, lepilni trak itd.), ki so bili sestavljeni skupaj z ustvarjanjem, kar vodi k neortodoksni, a učinkoviti rešitvi težav, ki jih povzroča eksplozija (Rerup, 2001).

Brikoliranje v socialnem podjetništvu se razlikuje od brikoliranja v drugih oblikah podjetniške aktivnosti, saj pri socialnih podjetjih brikolirajo socialni podjetniki, ki razpolagajo z nekoliko drugačnimi viri kot tradicionalni podjetniki ob predpostavki, da so resursi isti.

Tudi tradicionalni in socialni podjetnik se med seboj razlikujeta, saj je tradicionalni ekonomsko usmerjen, torej bo brikoliranje verjetno izvajal na ekonomski način, medtem ko je socialni podjetnik bolj družbeno in okoljsko usmerjen, zato bo njegov način brikoliranja usmerjen v družbeno odgovornost in trajnostni razvoj socialnega podjetja.

Za socialno podjetništvo je specifično, da v svoje elemente poslovanja vključuje zdravstveno šibkejše osebe, ki sicer v današnjem poslovnem svetu ne bi dobile poslovnih priložnosti, vendar jim jih ravno socialno podjetništvo ponuja.

2.3.1 Težave pri uporabi brikoliranja v povezavi s socialnim podjetništvom

Baker in Nelson (2005) v svojem članku pravita, da se je brikoliranje razvilo in natančneje opredelilo med prebiranjem zapisov in literature. Ugotovili so, da pri devetih od petindvajsetih podjetij, ki so jih prvotno proučevali, niso našli nobenih opaznih dokazov o brikoliranju, saj niso bili podani z nobeno razvito definicijo.

Postopek brikoliranja pomeni dinamični sklop tekočih transformacij in rekonfiguracij (Lanzara & Patriotta, 2001).

Brikoliranje se uporablja za označevanje iznajdljivosti in prilagodljivosti znotraj obstoječega konteksta. Brikolar je pripravljen uporabiti vse strategije, potrebne v različnih

okolščinah, na primer nove organizacijske kombinacije, kot odziv na nepredvidene dejavnosti (Ciborra, 1996) in nesreče (Johannisson & Olaison, 2007).

Pojem socialnega (v smislu neekonomskih sredstev in ciljev) je bistven za brikoliranje znotraj socialnega podjetništva. Odnosi med posamezniki, njihovimi interakcijami in mrežami so ključni vidiki »socialne« dimenzije podjetništva (Johannisson, 2000).

Po Weickovih trditvah (2001) morajo sodelujoči za uspešno brikoliranje poznati vire, poslušati, opazovati, zaupati svojim idejam in imeti koristi od povratnih zank, ki omogočajo učenje in popravljanje.

Delegitimizacija je ključna sestavina brikoliranja v okviru socialnih podjetij, saj podjetnikom omogoča ustvarjanje prostora za nove ideje o socialnem učinku v njihovem posebnem kontekstu (Carstensen, 2011).

Podjetja so se primorana ukvarjati z brikoliranjem, ker si ne morejo privoščiti stroškov za bolj standardne vire. Torej je proces brikoliranja, ki temelji na nujnosti, v naravi zadovoljiv (Duymedjian & Rüling, 2010; Simon, 1957), saj se osredotoča na sprejemljive cilje, ki jih je mogoče uresničiti z razpoložljivimi sredstvi (Desa & Basu, 2013).

Zaradi posledic – včasih celo nenamernih – idiosinkratskih kombinacij lahko brikoliranje občasno povzroči nove pionirske sposobnosti (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010; Gundry, Kickul, Griffiths & Bacq, 2011; Phillips & Tracey, 2007). Hkrati lahko podjetja različno prepoznajo potencial zavrženih podcenjenih virov in načine, na katere bi jih združili v nove načine za ustvarjanje vrednosti (Garud & Karnøe, 2003; Hull, 1991; Mair & Marti, 2009; Seelos, Mair, Battilana & Dacin, 2010).

V skladu s predhodno literaturo to imenujemo idejno brikoliranje (Carstensen, 2011; Mair & Fur. L. Marti, 2009; Seelos, Mair, Battilana & Dacin, 2010), ker poganja priznanje zaznanih prednosti in ne nujnost. Tako proces brikoliranja pogosto pomaga socialnim podjetjem ublažiti pogoje omejevanja virov, vendar podjetju občasno tudi omogoča prepoznavanje novih priložnosti za povečanje obsega dejavnosti in/ali podaljšanje svojega poslanstva (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010).

Ustanovitvena zgodba banke Grameen Bank (Bornstein, 1996) učinkovito ponazarja proces brikoliranja, ki je Grameenu pomagalo zaobiti prevladujoče institucionalne bančne norme in standarde, ki revnim niso želeli odobriti kreditov. Njen ustanovitelj, dr. Mohammed Yunus, je skupaj s svojimi učenci za razvoj mikrofinančnega projekta Grameen uporabil skromne lastne vire, terensko učenje in prostovoljce iz revnih skupnosti, ki niso dobili posojil. Ker je banka še naprej rasla in od svojih podjetniških strank izkazovala visoke stopnje odplačevanja, se je normativna stigmatizacija kreditne sposobnosti revnih počasi preoblikovala v privlačno finančno možnost za večje banke. V nadaljnjih razpravah o optimizaciji in brikoliranju jih ne obravnavamo kot medsebojno izključujoče pristope mobilizacije virov, temveč dopolnilne procese. Zlasti ob razmišljanju

o različnih vrstah kritičnih virov je povsem mogoče, da socialni podvigi sprejmejo optimizacijo za mobilizacijo določenih virov in brikoliranje za druge vire. Socialni podvig lahko na primer kupi visoko razvite stroje za optimizacijo proizvodnje visokokakovostnih izdelkov, hkrati pa poskrbi za človeške vire s pridobivanjem prostovoljcev, ki izdelke pomagajo dostaviti upravičencem. Našli smo več podobnih primerov kombinacij optimizacije in brikoliranja, ki so jih sprejeli v magistrskem delu preučevani socialni podvigi (Desa & Basu, 2013).

Socialni podjetniki ne uporabljajo samo načina materialnega brikoliranja, ki vključuje razpoložljive resurse, temveč hkrati izhajajo iz idejnega brikoliranja s selektivno uporabo in spreminjanjem zamisli za formalne metodologije, ki so jim na voljo, medtem ko jih deloma tudi zavračajo (Carstensen, 2011). Materialno brikoliranje se nanaša na proces, s pomočjo katerega podjetniki uporabljajo in združujejo različne dostopne vire kot sredstvo za iskanje uporabnih, običajno nepopolnih pristopov k najrazličnejšim težavam in priložnostim (Baker, 2007).

2.3.2 Primeri uporabe koncepta brikoliranja

Naslednji izpostavljeni primeri prikazujejo, kako podjetja v praksi uporabljajo koncept brikoliranja. Prvič je opisano brikoliranje na način, da se podjetje prilagaja trgu; opisan je podjetnik, ki je iz enega projekta, za katerega se je izkazalo, da je nedonosen, prešel na drugega. Prvi primer brikoliranja je začasna sprememba dejavnosti, ki ne spremeni njegovega splošnega poslovanja. Drugi primer iz literature opisuje, kako se podjetnik na trgu posveča optimizaciji procesov ter posledično vzpodbujanju prodaje in trženja. Brikoliranje je vpleteno na način dela, ki se nanaša na obstoječa znanja in rekonstrukcijo obstoječih virov za odzivanje na nove priložnosti na trgu. Tretji primer je povezan s kmetijo, na kateri je mogoče opaziti, kako je kmet iz svojih kmetijskih površin začel uporabljati tisto, kar mu je bilo na voljo, denimo premogovnike, ki so se prepletali pod njegovim zemljiščem, tako da je od njih imel korist. Kar je škodilo družbi, je rekonstruiral in začel delati v njeno dobrobit. Vsi trije primeri so po svoje zelo specifični, a ponazarjajo tipičen koncept uporabe brikoliranja.

Jim Roscoe se ukvarja s proizvodnjo in popravilom elektronske opreme v stanovanjskih in poslovnih zgradbah, preoblikovanjem in z najemništvom. Ko je trg zanj postal neizprosni, je brikoliral tako, da je začel popravljati elektroniko s testno opremo, z močnimi transformatorji in različnimi komponentami, ki so bile odstranjene iz televizorjev in drugih elektronskih naprav. Vedel je, da imajo premogovniki veliko kilometrov visokonapetostnih podzemnih vodov moči, ki se poškodujejo zaradi gibanja skozi zelo ostro podzemeljsko okolje. Zato je razvil grob idejni načrt za združitev starih komponent v uporabno orodje za tehnike, potrebne za odpravljanje podzemnih kablov. Sodeloval je s prijateljem in z nekdanjim najemnikom, ki je znal variti. Združila sta več elektronskih komponent iz Roscove zbirke, da bi ustvarila preprosto in robustno orodje, ki tehnikom omogoča

preizkušanje podzemnih kablov, kar je velika prednost, saj jih ni treba premikati ali odklopiti. Roscoe je nekaj tovrstnih naprav prodal lokalnim podjetjem in se nato posvetil drugim projektom. Opisani primer brikoliranja je predstavljal začasen vir dohodka, vendar ni bistveno spremenil njegovega splošnega poslovanja (Baker & Nelson, 2005, str. 340).

Jason Bond je sodeloval kot vodja obračuna za »start-up« brezžično telekomunikacijsko podjetje, ki je pridobilo približno 20.000 strank. Podjetje je na začetku uporabljalo zastarelo programsko opremo za žično telefonsko družbo, kar bi zaračunalo svojim strankam. Na žalost stara programska oprema ni mogla prenesti tako velikega števila zapletenih načrtov za obračun, ki jih je podjetje konkurenčno tržilo na trgu. Namesto da bi uradniki posredovali pri procesu zaračunavanja, so ročno prilagodili računalniške obračune in računovodske datoteke strankam, ki so storitve kupile s posebnimi začasnimi cenovnimi sporazumi ali z zapletenimi načrti obračunavanja, ter datoteke za tiskanje in pošiljanje. Vodja podjetja, podpredsednik operacij in eden od njegovih ustanoviteljev, je Jasona prosil, naj stori vse, kar je v njegovi moči, da bi delovanje sistema zaračunavanja zahtevalo manj ročnega dela in plačanih uradnikov. Pojasnil je, da je družba morala prihraniti denar v zalednih operacijah za osredotočanje izdatkov na prodajo in trženje. Jason se je na zahtevo odzval s kombinacijo svoje programske opreme podjetja, preglednico računov in terjatev, ki jih je uporabljal za uvoz in izvoz majhnega podjetja, kjer je nekoč delal. Z uporabo programiranja, spretnosti, ki se jih je sam naučil in niso bile del njegove formalne delovne odgovornosti, številnih poskusov in napak je zgradil kompleks verige z osnovno kodo, ki je integrirala oba sistema in avtomatizirala večino ročnih nastavitvev, kar so prej naredili plačani uradniki. Jasonovo brikoliranje se v podjetju kaže v smislu, da bi se izognili nepotrebnemu plačevanju uradnikov, s čimer so v skoraj dveh letih prihranili več tisoč dolarjev. Z omogočanjem sistema zaračunavanja za obvladovanje večje kompleksnosti je podjetju tudi dovolil ponuditi vedno bolj zapletene cenovne dogovore inčasne posebnosti pri dogovoru (Baker & Nelson, 2005, str. 341).

V nadaljevanju povzemam presenetljivo ustvarjalen primer vzporednega brikoliranja kmetije Grayson Hill (# 7). Kmet Tim Grayson je imel zemljišče, prepleteno s številnimi zapuščenimi premogovniki. Vedel je, da predori drugim kmetom predstavljajo nadlogo, saj lahko zaradi velike teže pride do kolapsa oziroma sesedanja, kar povzroča ogromne vrtače na poljih, ki vsebujejo velike količine metana. Metan je strupen toplogredni plin, ki zastruplja rudarje in lahko v zapuščenih rudnikih vztraja že več generacij. Grayson in njegov partner sta na posestvu izvrtala luknjo do zapuščenega rudniškega jaška, nato pa uporabila rabljen dizelski generator iz lokalne tovarne in ga preuredila, da je gorel na metan. Med procesom konverzije je Graysonu dobesedno sezulo čevlje ob eksploziji plina, ki je brez vonja in barve. Njegovo brikoliranje je proizvodnja elektrike, ki jo je večinoma prodajal lokalnemu gospodarskemu podjetju z uporabo najdenih stikalnih naprav. Ker je Graysonov generator hkrati ustvarjal presežke toplote, je naredil rastlinjak za hidroponski paradižnik, ki ga je ogreval z vodo iz generatorjevega hladilnega sistema. Uporabljal je tudi elektriko, proizvedeno v času, ko ni bilo konic za pogon posebne žarnice, ki

pripomore k hitrejši rasti rastlin. Z razpoložljivostjo brezplačno ogrevane tople grede, polne vodnih jarkov in hranil, je Grayson ugotovil, da bi lahko v njem prebivala t. i. tilapija, tj. riba, ki je vse bolj priljubljena v ZDA. Nato je spoznal naslednje: če bi ribe plavale v vodi, bi lahko kot gnojilo za paradižnik uporabil kar njihove odpadke. Nazadnje je z večjo količino razpoložljivega metana začel podjetju za zemeljski plin prodajati njegove presežke (Baker & Nelson, 2005, str. 342).

2.3.3 Procesni model brikoliranja

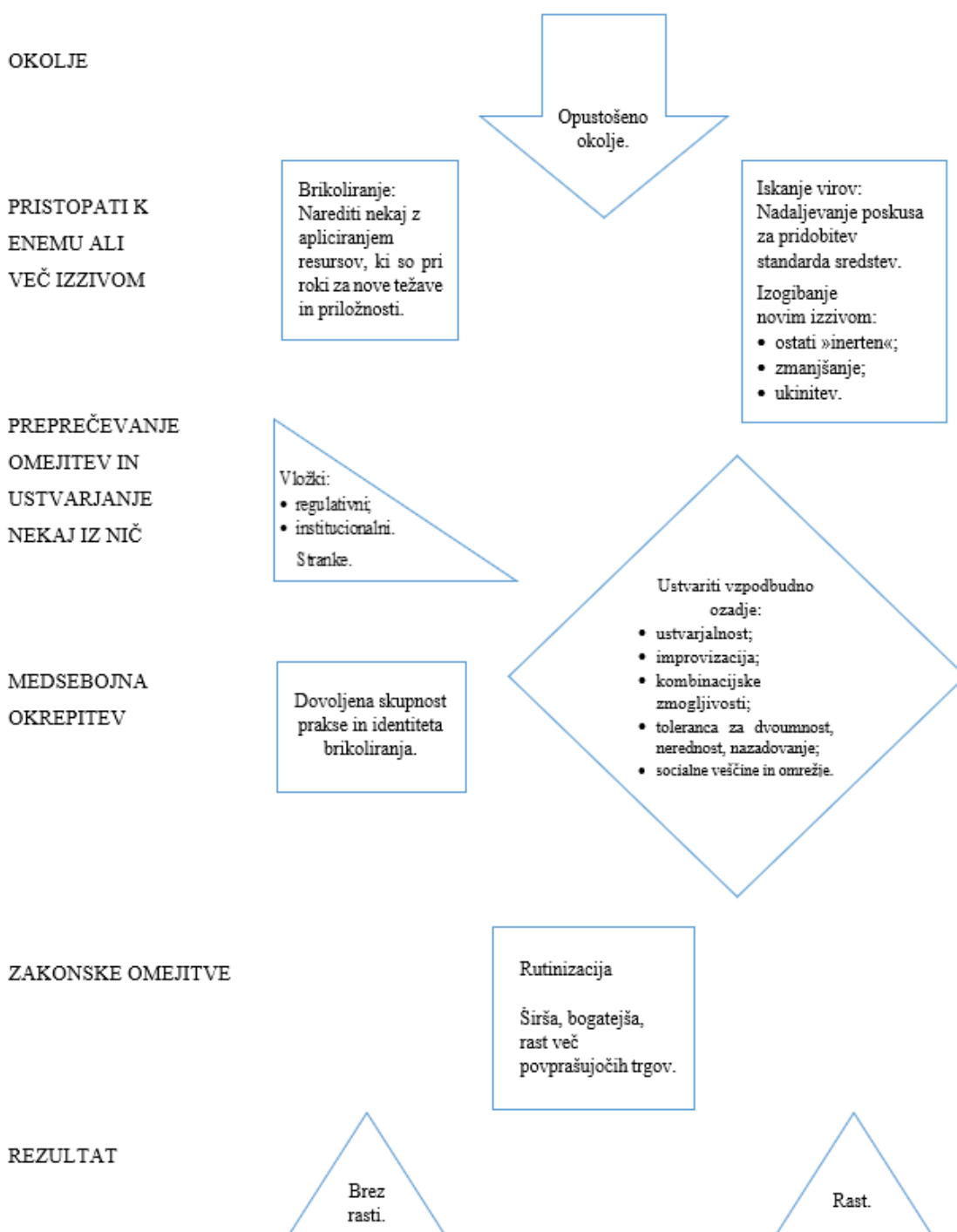
Slika »Procesni model brikoliranja« ponazarja preprost model procesa, ki se začne z okoljem in konča z različnimi verjetnostmi rasti podjetja oziroma rezultati. Nekateri njegovi deli so trdno utemeljeni s predstavljenimi rezultati, medtem ko so drugi, opisani v razpravi, predlagani glede na rezultate, vendar so potrebne ponovne raziskave. Koničasti oziroma špičasti deli, kot sta trikotnik in puščica, predstavljajo procese, ki v pričujočem prispevku niso raziskani, ali elemente modela, za katerega so podatki le nakazani.

Opustošeno okolje se nanaša na vse elemente procesnega modela brikoliranja. Prvotno je torej v ospredju okolje. V naslednji fazi se posvetimo enemu ali več izzivom, kot so brikoliranje, iskanje virov in izogibanje novim izzivom. Sledi preprečevanje omejitev in ustvarjanje nekaj iz nič, na kar vplivajo regulativni in institucionalni vložki ter stranke, ki neposredno učinkujejo na medsebojno okrepitev. Rezultat je vzpodbudno ozadje, vmes pa so možne tudi zakonske omejitve. Na koncu je lahko rezultat pozitiven (rast) ali negativen (brez rasti).

Socialno podjetništvo se ukvarja z gradnjo več platform v vseh starostih, da ljudje razmišljajo in se vedejo kot ustvarjalci sprememb, jim pomagajo pri tesnem sodelovanju v skupinah in ekipah. Prizadeva si za tesnejše povezave med kulturnimi in disciplinskimi mejami, zlasti s podjetji in z vlado. Omogoča hitro kroženje in izmenjavo rešitev na svetovni ravni. Študija socialnega podjetništva osvetljuje, kako se dogajajo spremembe in obnavljajo družbe.

Javno posvetovanje o Aktu enotnega trga (2011) je vzbudilo veliko zanimanje za sposobnosti socialnih podjetij in socialne ekonomije, da najdejo inovativne odgovore na trenutne gospodarske, socialne in ponekod okoljske izzive z ustvarjanjem trajnostnih, večinoma lokalno vezanih delovnih mest, socialne integracije, boljših lokalnih družbenih storitev, teritorialne kohezije itn. Dejansko je za socialna podjetja kot akterje socialne ekonomije družbeni učinek pomembnejši od ustvarjanja dobička za lastnike ali delničarje. Na trgu podjetniško in inovativno proizvajajo dobrine in zagotavljajo storitve, presežke pa porabijo predvsem za uresničevanje družbenih ciljev. Socialna podjetja so upravljana odgovorno in pregledno, saj so vanje vključeni delavci, potrošniki in drugi akterji, ki sodelujejo v poslovnih dejavnostih (Socialni inovatorji prihodnosti, brez datuma).

Slika 1: Procesni model brikoliranja



Vir: Baker in Nelson (2005, str. 353).

2.3.4 Management znanja

Krivulja učenja je temeljni model, ki ga inženirji uporabljajo za oceno stroškov. Opisuje pojav zmanjšanja proizvodnih stroškov s povečanjem kumulativnega števila proizvodnih

ciklov (Li, Yang, X., & Yang, Z., 2019). Rezultati kažejo, da učenje iz izkušenj, ki služi kot teoretični mehanizem, ki se uporablja za razlago krivulj učenja, le šibko pojasnjuje spremembe najpomembnejših dejavnikov, kot so velikost obrata, učinkovitost modula in stroškov silicija (Nemet, 2006). Krivulja učenja je empirično orodje za napovedovanje prihodnjih stroškov tehnologije na podlagi zgodovinskih podatkov o proizvodnji (Zhou D., Ding, Zhou P. & Wang, 2019).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Raziskave o brikoliranju v drugih nacionalnih kontekstih bi pomagale razviti in izboljšati koncept socialnega brikoliranja na mestih, kjer imajo socialna podjetja različno zgodovinsko ozadje ter se morajo pogajati o različnih operativnih omejitvah, finančnih virih in zakonodajnih okvirih. V ZDA je bilo na primer običajno manj posredovanj v podjetjih, zlasti s strani zvezne vlade, proučevanje socialnega brikoliranja v tem kontekstu pa lahko prinese zanimive konceptualne in empirične podobnosti in razlike s tistimi, ki so jih izpostavili v svoji študiji. Hkrati bi bilo socialno brikoliranje zanimivo raziskati v okoljih, kjer omejeni viri predstavljajo veliko večjo težavo, kot na primer v razvijajočih se državah, ki bi lahko zagotovile dragocen vpogled v krepitev socialnega in gospodarskega razvoja s pomočjo socialnega podjetništva (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010).

3.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja

Namen empiričnega dela magistrskega dela je zbrati podatke v praksi ter na primeru vzorca socialnih in tradicionalnih podjetnikov preveriti, ali slovenski socialni podjetniki brikolirajo, zasledujejo s profitom povezane cilje in ali pri delu kombinirajo razpoložljiva sredstva.

Cilj empiričnega dela magistrskega dela je konceptualno preveriti, ali socialni podjetniki poznajo koncept brikoliranja.

Primarni podatki, ki jih bom zbirala kvalitativno, tj. z intervjuvanjem slovenskih podjetnikov, mi bodo pomagali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje št. 1: Ali podjetniki brikolirajo?

Raziskovalno vprašanje št. 2: Ali podjetniki zasledujejo klasične s profitom povezane cilje, ali je v ozadju kaj drugega?

Raziskovalno vprašanje št. 3: Ali je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja v podjetju?

Raziskovalno vprašanje št. 4: Ali podjetniki brikolirajo na načine, ki pri delu kombinirajo razpoložljiva sredstva?

Raziskovalno vprašanje št. 5: Ali je motivacija podjetnikov pri delu tista, ki jih žene naprej?

Raziskovalno vprašanje št. 6: Ali je podjetniški fokus usmerjen v cilj podjetja?

3.2 Metodologija raziskave

V empiričnem delu bom poiskala odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, tj. z intervjuvanjem devetih slovenskih socialnih podjetnikov, ki jih bom v raziskavi obravnavala kot osebe, ki vodijo podjetje s statusom socialnega podjetja in običajno podjetje brez statusa socialnega podjetja, ki vseeno rešuje družbene in/ali okoljske izzive, njegov primarni cilj pa ni dobiček.

3.3 Izvedba intervjujev

Intervjuje sem opravila z devetimi različnimi socialnimi in tradicionalnimi podjetniki, katerih kontakte sem pridobila v evidenci socialnih podjetij, mrež in poznanstev. V vzorec intervjuvancev sem vključila socialna podjetja ter tradicionalna podjetja z različnimi pravnoorganizacijskimi oblikami (d. o. o., zavod, ustanova/fundacija, društvo, zveza društev, s. p.) in iz različnih panog (na primer trgovina ponovne uporabe, restavracija, svetovanja na področju zaposlitev, sodelovanja pri delu na kmetijah, urejanju zelenih površin ipd.). Ker je po zadnjih podatkih z dne 6. maja 2019 v slovenski evidenci socialnih podjetij registriranih 260 socialnih podjetij in obstaja precej podjetniških mrež, v katerih se srečujejo socialni podjetniki (na primer Dnevi socialne ekonomije, Združenje Socialna ekonomija Slovenije, Slovenski forum socialnega podjetništva in Središče socialnega podjetništva Univerze v Ljubljani), menim, da sem imela veliko možnosti za iskanje potencialnih socialnih podjetnikov in raziskala svojo temo.

Intervju sem kot eno od metod za zbiranje primarnih podatkov izvajala zato, ker sem poskušala ugotoviti, kako brikolirajo podjetniki na Slovenskem. Ker je tema še relativno nova in v slovenskem poslovnem prostoru neraziskana, so za tovrstne eksploratorne namene primernejše kvalitativne študije, s katerimi raziskovalci spoznajo pojme in obstoj teh konceptov (Desa, 2012).

Raziskavo sem izvedla s pomočjo kvalitativne raziskovalne metode, z izvedbo posameznih intervjujev v živo. Odprta vprašanja, ki dopuščajo različne odgovore, sem ustno postavljala podjetnikom. Sestavila sem jih s pomočjo prebrane literature tako, da sem z njihovimi odgovori lažje odgovorila na svoja raziskovalna vprašanja. Intervjuje sem izvajala na različnih lokacijah po Sloveniji bodisi v prostorih podjetij bodisi na predhodno dogovorjenih mestih s podjetniki. Na začetku pogovora sem se intervjuvancu najprej predstavila in ga vprašala, če želi ostati anonimen, ali se strinja s snemanjem in nato začela spraševati. Vsi intervjuji so trajali približno enako dolgo. Vprašalniki so se razlikovali

glede na vrsto podjetnika, saj sta v raziskavi sodelovala dva profila podjetnikov. Intervjuvala sem devet oseb različnih profilov, z različno izobrazbo in iz različnih panog; med socialnimi podjetniki je bilo pet žensk od petih vprašanih, med tradicionalnimi pa dve ženski in dva moška od skupno štirih vprašanih. Ker so intervjuvanci dovolili objavo svojih imen, sem jih v tabeli zapisala, kasneje pa šifrirala za lažjo obdelavo. Intervjuvane osebe so vodje različnih podjetij, ki sem jih v nadaljevanju tudi opisala.

Intervjuvance sem po predhodnem opozorilu snemala in kasneje podatke analizirala, tako da sem najprej zapisovala transkripte in kasneje iz njih podrobneje analizirala vprašanja.

Ker sem intervjuvala vzorec slovenskih podjetnikov, s kvalitativno raziskavo na relativno majhnem vzorcu nisem mogla rezultatov posplošiti na celotno populacijo, ampak ostala pri ugotovitvah za naključno izbrani vzorec. Od intervjuvanih socialnih in tradicionalnih podjetnikov sem predvsem poskušala izvedeti, ali brikolirajo, na kakšen način je to povezano s krivuljo učenja, ali je podjetniški fokus usmerjen v cilj podjetja, kaj jih pri delu motivira in kaj je tisto, kar jih žene naprej.

V raziskavi sem uporabila naslednjo opredelitev podjetnika: Podjetnik gleda širše, razmišlja in ima vizije tudi za daljno prihodnost. Pomembno je, da s svojim delovanjem dela v družbeno korist in tako bistveno prispeva k trajnostnemu razvoju. Vse izzive in naloge obvladuje preiščeno. Ima znanja in kompetence, ki izvirajo iz njegove preteklosti, so odvisne od njegovih izkušenj in preteklih znanj, ki jih je pridobil tekom svojega življenja in dela, osvojeno znanje pa prenaša tudi na svoje zaposlene. Trenutno družbeno stanje mora videti, prepoznati in znati oceniti, kako naj se s svojim podjetjem obnaša in premaguje ovire, ki jih prinašajo nove smernice. Na izzive iz okolja se odzove hitro, preudarno in preiščeno ter reagira na najboljši način v določenem trenutku.

Socialnemu podjetniku je za razliko od tradicionalnega prioriteta socialno delovanje in ne ustvarjanje dobička. Mora si želeti nekako povečati družbeno vrednost, tako da s svojim socialnim podjetništvom ustvarja nove modele za zagotavljanje proizvodov in storitev, ki neposredno ustrezajo osnovnim človeškim potrebam, zasleduje nove smernice, ki jih obstoječe institucije še vedno ne zadovoljujejo.

Profil tradicionalnega podjetnika se skozi čas spreminja, saj je miselnost usmerjena v družbeno odgovornost podjetij in večina podjetnikov svojo energijo vlaga v trajnostni razvoj, saj gre za našo prihodnost.

Koncept brikoliranja pomeni »narediti nekaj z apliciranjem razpoložljivih virov za iskanje novih težav in priložnosti«, ki nas lahko z različnimi komponentami pripelje do končnega rezultata, tj. rast ali brez rasti. Na proces, ki nas pripelje do rasti, vplivajo komponente, na primer iskanje virov za nadaljevanje poskusa za pridobitev standarda sredstev, izogibanje novim izzivom, da denimo ostanemo takšni, kot smo, v okolju, kjer smo dokaj unikatni, zmanjšujemo ali celo ukinemo izogibanje novim izzivom. Vmesna komponenta, tj. inputi oziroma vložki, pripomore k ohranjanju medsebojnih okrepitev z

regulativnimi, institucionalnimi omejitvami ali s strankami, ki so najmočnejše orodje v primeru pravilnega ravnanja z njimi. Dovoljena skupnost prakse in identiteta brikoliranja je ključna komponenta, ki vpliva na ustvarjanje vzpodbudnega okolja, kot so ustvarjalnost, improvizacija, kombinacija zmogljivosti, toleranca za dvoumnost, nerednost ali nazadovanje, socialne veščine in mreženje. Inputi vplivajo na rutinizacijo, ki nas s pomočjo širše ali bogatejše rasti in več povprašujočih trgov pripelje do končnega rezultata rasti. Druga in v smislu komponent krajša pot ima regulativne in institucionalne inpute ter stranke, ki vplivajo na dovoljeno skupnost prakse in identitete brikoliranja, vmes so še zakonske omejitve, ki vplivajo na končni rezultat, kjer ni rasti.

Tabela 4: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev

	Ime in priimek intervjuvanca	Naziv podjetja	Podatki o intervjuju
Socialni podjetniki			
Intervjuvanec št. 1	Vesna Goršek	Podjetje 1: Društvo Verjamem vate	Intervju je bil opravljen 18. julija 2019 ob 13. uri na sedežu podjetja v Domžalah. Trajanje: 45 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec št. 2	Alenka Berložnik	Podjetje 2: Zavod Slovka	Intervju je bil opravljen 26. julija 2019 ob 10. uri na sedežu podjetja v Slovenj Gradcu. Trajanje: 40 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec št. 3	Teja Kuk	Podjetje 3: Skuhna so. p.	Intervju je bil opravljen 29. julija 2019 ob 15. uri na sedežu podjetja Skuhna. Trajanje: 45 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec št. 4	Tita Destovnik	Podjetje 4: Gostilna dela	Intervju je bil opravljen 31. julija 2019 ob 10. uri na sedežu podjetja Centerkontura. Trajanje: 50 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec št. 5	Nives Fortunat Šircelj	Podjetje 5: Zavod Zaposli se	Intervju je bil opravljen 6. avgusta 2019 ob 13. uri na sedežu podjetja na Letališki ulici 32 v Ljubljani. Trajanje: 40 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.

se nadaljuje

Tabela 4: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjujev (nad.)

Tradicionalni podjetniki			
Intervjuvanec št. 6	Til Pleterski	Podjetje 6: Hood Burger	Intervju je bil opravljen 27. avgusta 2019 ob 10. uri na sedežu podjetja v Murgle Centru v Ljubljani. Trajanje: 35 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec št. 7	Andrej Mis	Podjetje 7: Moj Lokal	Intervju je bil opravljen 31. avgusta 2019 ob 14. uri v kavarni hotela Nox v Ljubljani. Trajanje: 40 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec št. 8	Risto Pecev	Podjetje 8: Art Bread	Intervju je bil opravljen 3. septembra 2019 ob 14. uri v slaščičarni Galerija Grad v Ljubljani. Trajanje: 30 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.
Intervjuvanec št. 9	Nina Slapšak	Podjetje 9: Odori	Intervju je bil opravljen 31. avgusta 2019 ob 14. uri v kavarni Sputnik v Ljubljani. Trajanje: 25 minut. Intervju je bil sneman v živo in nato prepisan.

Vir: lastno delo.

3.4 Predstavitev intervjuvancev in njihovih podjetij

Intervjuvanci so ustanovitelji socialnih in tradicionalnih podjetij. Socialne podjetnike sem izbirala na podlagi seznama, objavljenega na spletu, in jih vključila v analizo. Najprej sem jih spraševala, nato pa je sledil izbor tradicionalnih podjetij, ki sem jih izbrala na podlagi poznavanja. Ko sem razmišljala, katere podjetnike bi vključila v analizo za primerjavo s socialnimi podjetniki, sem se poskušala odločati na podlagi podobnosti socialnim podjetjem. Osredotočala sem se predvsem na njihovo stanje na trgu, krivuljo učenja in obstoj na trgu od samega začetka.

Najprej sem intervjuvala gospo Vesno Vehovec, soustanoviteljico društva socialnega podjetja Verjamem vate v Domžalah, ki je nastalo januarja 2014, ko sta s partnerico Alenko združili moči. Kot materi otrok s posebnimi potrebami ji je bilo njuno vodilo predvsem spoznanje, da je lahko tudi družina z otrokom s posebnimi potrebami srečna. Popolno sprejemanje situacije in svojih otrok jima je razširilo zavedanje, da je drugačnost nekaj edinstvenega, tj. modrost, ki jo premore le tisti, ki se ji popolnoma preda. Sprva sta organizirali mesečne delavnice za starše otrok s posebnimi potrebami, ki sta jim kmalu dodali še delavnice za otroke s posebnimi potrebami, sčasoma pa se jima je porodila ideja

o sejmski prodaji rabljenih oblačil in igrač. Na sejmih so ju vedno spremljali mladi varovanci, ki so uživali in se izkazali za odlične prodajalce. Sejemska prodaja je dobro stekla, zato sta začeli razmišljati o lastni trgovini, v kateri bi mlade z razvojnimi motnjami vključevali v aktivno življenje in jim dali možnost uresničitve delovnih izkušenj. Zavihali sta rokave, organizirali odlično ekipo ljudi, ki so bili pripravljene brezpogojno pomagati, spraznili svoje omare ter pridobili rabljena oblačila in igrače iz kroga svojih zvestih podpornikov. Maja 2015 sta registrirali prvo socialno podjetje v Domžalah ter odprli trgovino z rabljenimi oblačili in igrači, ki sta jo poimenovali Naša trgovin'ca (Verjamemvate, socialno podjetje, brez datuma).

Drugi intervju sem opravila z gospo Alenko Berložnik, s soustanoviteljico socialnega podjetja Zavod Slokva v Slovenj Gradcu, ki je nastalo kot odgovor na vse višjo brezposelnost, socialno izključenost ter zavedanje o pomenu trajnostnega razvoja in zdravega načina življenja. Vedno več ljudi se dandanes zaveda, da hrana z daljšanjem verige od proizvajalca do potrošnika izgublja okus in kakovost. Ker jim ni vseeno, kakšno hrano uživajo in zelo cenijo trud lokalnih pridelovalcev, so se odločili ponuditi lokalno pridelano in ekološko hrano brez posrednikov in transportnih poti, pridelano z ljubeznijo, isti dan dobavljeno od lokalnih pridelovalcev s Koroške. Povečujejo trend povpraševanja in ponudbe po lokalnih in ekoloških živilih na Koroškem in širše, s čimer povezujejo pridelovalce in potrošnike. Z distribucijo ekoloških in lokalnih zaboječkov hrane kmetom pomagajo pri trženju tržnih viškov kmetij in delu na kmetijah, urejajo javne površine ter opravljajo druga dela po dogovoru z MO SG in ostalimi institucijami (Zavod Slokva, so. p., brez datuma).

Kot tretjo sem spraševala gospo Tejo Kuk, soustanoviteljico in vodjo Skuhne v Ljubljani. Skuhna se je razvila v manjši, mlajši nevladni organizaciji Zavod Global, ki je v socialno podjetniško dejavnost združila bogato kulinarčno znanje migrantov iz Afrike, Azije in Južne Amerike z željo večinske slovenske populacije po spoznavanju oddaljenih dežel. Ideja se je porodila iz načina razmišljanja, da imamo ljudje veliko moč na področju osebne kulture in kulinarike ter da večna radovednost po spoznavanju in okušanju jedi drugih kultur nosi podjetniški potencial. Njihova vrednota, ki prežema ves Skuhnin koncept, je, da raznolikost bogati in medsebojno sodelovanje vsestransko vpliva moči. Preprosta, a dobro premišljena ideja Teje Kuk in Maxa Zimanija je leta 2012 pridobila subvencijo Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti z namenom spodbujanja razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji. Pridobljeni finančni znesek jima je med oktobrom 2012 in julijem 2015 omogočil varen, kvaliteten razvoj in zagon prvih tržnih aktivnosti Skuhne; začeli so s »cateringi«. Njihov dobiček, izjemna ekipa in množična želja po okušanju mednarodnih jedi jih je popeljala do točke, da so maja 2014 ponosno odprli restavracijo na ljubljanski Trubarjevi ulici.

V četrtem primeru sem intervjuvala podjetnico Tito Destovnik, ki se že vrsto let ukvarja z zaposlovanjem težje zaposljivih ljudi iz ranljivih družbenih skupin. Leta 2009 je s svojo

idejo ponudila več delovnih mest omenjenemu kadru. Gostilna dela, ki »živi« že nekaj let, ima danes še eno poslovalnico v Domžalah.

Peti intervju sem opravila z gospo Nives Šircelj Fortunat, univerzitetno diplomirano psihologinjo in direktorico Zavoda Zaposlise. Zavod ZAPOSILISE, so. p., Center za svetovanje, izobraževanje, informiranje in pomoč pri zaposlovanju, deluje z namenom povečevanja zaposlitvenih možnosti in zaposlovanja oseb iz najranljivejših skupin na trgu dela ter doseganja socialne vključenosti. Pomaga tudi vsem ostalim zainteresiranim (Zavod Zaposlise, brez datuma).

Šesti intervjuvanec, podjetnik Til Pleterski, je svojo podjetniško pot začel leta 2012 s partnerjem Klemnom Ptíčakom. Skupaj sta ustvarila podjetniško zgodbo, ki se je rodila pred Sax Pubom v Trnovem. Takrat sta podjetnika prvič v slovenski zgodovini predstavila gurmanski burger, narejen iz 100 % slovenske pašne govedine, domače krompirjeve bombice in drugih lokalnih sestavin, serviran na ulični način. Odziv strank je bil fantastičen in Hood Burger je dobil svojo prvo stalno lokacijo pred nakupovalnim centrom Interspar Vič, ki so se do danes zvrstile v Ljubljani in pred kratkim še v Celju. Hood Burger je tako za vedno spremenil slovensko »street food« sceno (Palta d. o. o., brez datuma).

Sedmi intervju sem opravila z gospodom Andrejem Misom, ki se je na svojo podjetniško pot odpravil leta 2017, ko je odprl kavarnico z imenom Moj lokal v ljubljanskem trgovskem centru E. Leclerc.

V osmem primeru sem intervjuvala gospoda Rista Peceva, lastnika butične pekarnice Art Bread, ki se nahaja v Rožni dolini. Ponuja vse vrste brezkrvasnega kruha in ostale pekarske dobrote.

Kot deveto sem intervjuvala ustanoviteljico znamke Odori, mlado podjetnico Nino Slapšak, ki je po izobrazbi magistrica kemijskega inženirstva. Svojo podjetniško pot je začela sama, proizvaja pa naravno kozmetiko in čistila za dom.

3.5 Analiza rezultatov intervjuja

3.5.1 Podjetniški fokus oziroma glavna dejavnost

Intervjuvanec št. 1 pravi, da je njihov fokus usmerjen v dve smeri: 1) uvajanje mladih z razvojnimi motnjami v delo; 2) reciklaža rabljenih oblačil.

Intervjuvanec št. 2 pravi, da je njihov fokus usmerjen v glavne štiri aktivnosti, ki jih izvajajo. Glavna dejavnost je zelo razgibana in deluje na več različnih področjih, medtem ko se pri intervjuvancu št. 3 fokusirajo samo na invalide, njihova glavna dejavnost pa je usmerjena v zaposlovanje in usposabljanje le-teh ter posledično v izobraževanje.

Podobno je odgovoril tudi intervjuvanec št. 5, ki kot glavno dejavnost navaja izobraževanje in usposabljanje tistih zaposlenih, ki šele prihajajo na trg dela. Njihov fokus je drugačen, tj. trud za usposabljanje zaposlenih.

Intervjuvanec št. 6 pravi, da je njihova glavna dejavnost ponujanje burgerjev, kot fokus pa izpostavlja, da se trudijo biti odgovorno podjetje.

Intervjuvanec št. 7 je zelo jasno predstavil glavno dejavnost svojega podjetja, ki je storitvena, medtem ko se njihov fokus razlikuje od ostalih intervjuvancev, saj so kakovostnejši in nekoliko drugačni.

Intervjuvanec št. 8 kot glavno dejavnost navaja pekarno, fokusirajo pa se na peko kruha z drožmi.

Intervjuvanec št. 9 pravi, da je njihova glavna dejavnost usmerjena v drugačne izdelke in fokus v izdelke za dom. Osredotočajo se na dve veji.

Na raznolike rezultate vpliva dejstvo, da so podjetniki raznolikih profilov. Tudi dejavnosti, ki jih opravljajo na trgu, so raznolike, zato ima vsak drugačen fokus. Slednji se navezuje na delo, ki ga opravljajo. Ker podjetniki opravljajo različne dejavnosti, rezultatov ne morem posplošiti. Vendar opažam, da je pri večini vprašanih fokus usmerjen v dejavnosti oziroma storitve ter izdelke, ki jih bodo v prihodnosti opravljali in ponujali.

Dva od devetih vprašanih sta kot fokus izpostavila, da se trudijo biti drugačni od ostalih in celo odgovorno podjetje.

3.5.2 Primerjava podjetij glede na pravnoorganizacijsko obliko

Tabela 5: Primerjava podjetij glede na njihovo pravnoorganizacijsko obliko

	Zavod	Društvo, zveza društev	d. o. o.	s. p.
Intervjuvanec št. 1		Društvo Verjamem vate so. p.		
Intervjuvanec št. 2	Slokva so. p.			
Intervjuvanec št. 3	Skuhna so. p.			
Intervjuvanec št. 4			Gostilna dela d. o. o., so. p.	
Intervjuvanec št. 5			Zavod Zaposlise so. p.	
Intervjuvanec št. 6			Hood Burger d. o. o.	
Intervjuvanec št. 7			Moj Lokal d. o. o.	
Intervjuvanec št. 8				Art Bread s. p.
Intervjuvanec št. 9			Odori d. o. o.	

Vir: lastno delo.

Iz tabele je razvidno, da so intervjuvanci različnih pravnoorganizacijskih oblik. Največ jih ima registrirano pravnoorganizacijsko obliko kot družbo z omejeno odgovornostjo, tj. pet od devetih vprašanih, kar je več kot polovica. Dve podjetji sta registrirani kot zavod s kratico so. p., eno podjetje spada pod pravnoorganizacijsko obliko društvo oziroma zvezo društev in le eden je registriran kot samostojni podjetnik.

3.5.3 Primerjava podjetij glede na način pridobivanja zaposlenih in morebitno težko dostopnost delavcev na trgu

Intervjuvanec št. 1 pravi, da v podjetju zaposlujejo predvsem osebe iz ranljivih skupin. Ostale ljudi običajno pridobivajo preko Zavoda za zaposlovanje in izbirajo predvsem ranljive skupine, kot so invalidi, starejši od 50 ali 55 let. V sodelovanju z Zavodom za zaposlovanje organizirajo tudi učne delavnice, tako da jih Zavod zaposli, oni pa so izvajalci, ki jih uvajajo v delo. Podobno pravi intervjuvanec št. 2: »Ne, nimamo omejitev razen, da osebno vedno dajem prednost ranljivim skupinam, kar je načelo socialnega podjetništva.«

Intervjuvanec št. 3 pravi, da so takrat mediji začeli pozitivno pisati o njih, zato so postali bolj znani, tako da so praktično v trenutku imeli vsaj dvanajst kandidatov, ki so šli skozi usposabljanja. Nato so po dogovoru z vsemi zaposlenimi namesto treh zaposlitev za polni delovni čas sklenili šest zaposlitev za polovični delovni čas, s čimer je več finančno omejenih oseb dobilo priložnost. Intervjuvanec št. 4 navaja in opisuje več variant zaposlovanja, medtem ko intervjuvanec št. 5 pravi, da do sedaj ni imel redno zaposlenih in namerava zaposliti eno kandidatko, ki so jo pridobili z učnimi delavnicami. Intervjuvanec št. 6 pravi, da za iskanje zaposlenih uporabljajo klasičen pristop, intervjuvanec št. 7 pa zatrjuje, da jih iščejo na različne načine: »Najboljši način je ustno izročilo, vendar smo tudi že na družabnih omrežjih objavili zaposlitvene oglase. Zaenkrat uporabljamo omenjena načina in konkretnih metod še nismo imeli.«

Intervjuvanec št. 8 prav tako uporablja klasične pristope zaposlovanja, medtem ko deveti pravi: »Iščemo jih zelo različno; preko priporočil, družabnih omrežij in oglasov. Način iskanja je povsem odvisen od segmenta, na katerem iščemo nekoga, ki bi ga želeli zaposliti.«

Glede težke dostopnosti delavcev na trgu imajo vsi približno enako mnenje. Opažam torej, da so delavci trenutno težko dostopni na trgu, k čemur intervjuvanec št. 6 dodaja: »Delavci so težko dostopni, saj pomanjkanje ljudi predstavlja težavo. V državi bi jih moralo biti več, da bi pokrili vse dejavnosti. Prihajalo je tudi do nelojalnosti znotraj naše panoge. Plačila so se izvajala neuradno, kar je težko dokazati. Zaposleni nam povedo, kako je bilo, ko so delali drugje. Pojavlja se tudi problem z vidika medčloveških odnosov. Želim predstaviti ekstremne primere, ki te kot podjetnika motijo. Odnos do dela je pri naših delavcih slabši, če ga primerjamo s tukaj zaposlenimi tujci, ki imajo boljši odnos do dela. Naštel sem glavne tri stvari, povezane z zaposlovanjem.«

Na drugi strani intervjuvanec št. 4 pravi: »Težko je dobiti zaposlene. Osebno menim, da težava izvira iz dejstva, da v gostinstvu delajo ljudje s kakršnimikoli zdravstvenimi ali psihičnimi težavami, kar je zanje težko in stresno. Opisana varianta zaposlovanja ni najboljša. Naj navedem primer: »Če imamo na delovnem mestu osebo z določenimi zdravstvenimi težavami, kot so bolečine v hrbtenici zaradi celodnevnega stoječega dela ali okvara živcev, moramo delovno mesto ustrezno prilagoditi, kar pomeni, da nimamo celotnega človeka in moramo imeti nekaj zaposlenih več.«

Ob primerjavi vzorca tradicionalnih in socialnih podjetnikov opažam, da veliko socialnih podjetnikov pridobiva zaposlene s pomočjo učnih delavnic. Tradicionalni podjetniki pri iskanju kadra uporabljajo klasične, ustaljene pristope. Hkrati opažam, da v ospredje prihajajo novi pristopi iskanja kadrov, kot so ustna priporočila in družabna omrežja, kar z vidika brikoliranja pomeni pomoč pri osvetljevanju procesov, s katerimi podjetja ustvarjajo heterogeno vrednost zaposlenih.

3.5.4 Samoocena socialnih podjetij glede na tuja socialna podjetja

Intervjuvanec št. 1 pravi: »Socialno podjetništvo pri nas še ni tako razvito, čeprav ob hitrem premisleku sedaj deluje kar veliko socialnih podjetij. Njihova razvoj in rast sta se odvijala hitro. Zdi se mi, da so ljudje začeli stvari bolj dojemati, kar je zelo pomembno. Trudimo se, da si čim bolj medsebojno pomagamo in sodelujemo.« Intervjuvanec št. 2 dodaja: »Menim, da je odstotek zaposlitev v tem spektru bistveno nižji od povprečja v Evropski uniji. Od tod izvirajo novi razpisi, kot je razpis mentorske sheme, tj. razpis Ministrstva za gospodarstvo. Že zaradi lanske uspešnosti je bil odlično napisan, saj gre za razvoj.« Intervjuvanec št. 3 trdi, da vsaka država sama zase opredeljuje zakonodajo glede socialnega podjetništva in se vanjo niti še ni poglobljal. Intervjuvanec št. 4 pravi: »Vseeno se mi zdi, da so v tujini nekoliko pred nami in bolj sprejemajo socialno podjetništvo. Za slednjega menim, da je v Sloveniji še zelo v zavoju, primanjkuje predvsem finančnih oblik pomoči, neko splošno zavedanje in odnos lokalnega prebivalstva do omenjenih izdelkov in storitev, za katere še vedno mislijo, da morajo biti poceni in niso dobri. Glede na opisani vidik lahko rečem, da bo čas prinesel svoje. Še vedno trdim, da obstaja velika razlika med Slovenijo in tujino.« Intervjuvanec št. 5 pravi, da se mu socialno podjetništvo ne zdi novo, medtem ko drugi menijo, da moramo v Sloveniji glede socialnega podjetništva še veliko doreči in urediti.

Po podatkih ugotavljam, da je v registru socialnih podjetij večina podjetij istočasno registrirala socialno podjetje zaradi takratne ogromne podpore s strani države v smislu delavnic, projektov in finančnih vložkov. Intervjuvanec št. 1 še dodaja: »S statistiko socialnih podjetij v Sloveniji se res nikoli nisem ukvarjal, a se mi zdi, da se je z našim začetkom tudi vse skupaj začelo.«

3.5.5 Primerjava socialnih podjetnikov glede na glavni razlog za registracijo so. p.

Intervjuvanec št. 1 pravi, da so socialno podjetje registrirali, ker so takrat že stopili na pot socialnega podjetništva. Intervjuvanec št. 2 je opazal, da tedaj na njihovem področju ni bilo institucije, ki bi v delo vključevala ranljive skupine. Na drugi strani intervjuvanec št. 3 pravi, da so oni najprej prepoznali priložnost in šele nato začeli razmišljati, kaj bi prijavi kot svojo dejavnost. Kasneje so ugotovili, da bo njihova aktivnost Skuhna, saj so jo izvajali že prej. Intervjuvanec št. 4 govori nekoliko drugače od ostalih in poudarja, da so v času, ko je večina socialnih podjetij registrirala so. p., veliko obljubljali in vsi isto leto registrirali isto dejavnost, k čemur še dodaja: »Socialno podjetje sedaj ne daje nobenih ugodnosti razen dejstva, da je socialno podjetje.« Intervjuvanec št. 5 kot glavni razlog za registracijo socialnega podjetja navaja željo po širitvi s pomočjo evropskih sredstev.

Zaradi podobnega vzorca intervjuvancev je edina bistvena razlika, da eden nekoliko odstopa, tj. po lokaciji socialnega podjetja. Zavod Slokva deluje na delu Slovenije z manj razvitim socialnim podjetništvom. Edini kot glavni razlog za začetek socialnega podjetništva navaja spoznanje, da v njihovi okolici pravzaprav ni tovrstnega podjetja, ki bi se ukvarjalo z zaposlovanjem ranljivih skupin. Glavni razlog pri ostalih intervjuvancih se mi zdi precej podoben, tj. tisti čas, ko so registrirali socialno podjetje v prelomnem letu 2015. Intervjuvanec št. 5 tudi nekoliko izstopa, saj kot glavni razlog za ustanovitev socialnega podjetja izpostavlja željo po širitvi s pomočjo evropskih sredstev. Dejstvo je, da socialni podjetniki nimajo veliko lastnega kapitala in morajo kapital, ki so ga pridobili tekom svojega obstoja, zelo pametno razporediti.

3.5.6 Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede na cilje, ki jih zasledujejo

Intervjuvanec št. 1 kot glavni cilj svojega podjetja izpostavlja pridobitev čim več državnih sredstev, intervjuvanec št. 2 pa povezovanje z ostalimi slovenskimi socialnimi podjetji. Intervjuvanec št. 3 pravi, da njihov cilj ni povezan s profitom in dodaja, da določene aktivnosti niso podjetniške narave, med njimi pogovori in debatni večeri, na katerih razpravljajo o različnih težavah. Intervjuvanec št. 4 navaja več ciljev, ki jih zasledujejo, denimo čim več novih delovnih mest za invalide ali osebe s posebnimi potrebami. Dodaja, da kot invalidsko podjetje niso profitna organizacija, saj se pri njih profit ne more deliti, zato morajo vlagati nazaj v podjetje bodisi z ustvarjanjem novih delovnih mest bodisi z vlaganjem v material. Kot sekundarne cilje izpostavlja čim večji zaslužek, ki bi posledično prinesel višje plače, odprtje novih delovnih mest in programov. Intervjuvanec št. 5 pravi, da je njihov cilj neprofiten in pojasnjuje, da izhaja iz same oblike podjetja. Kot sekundarni cilj navaja letni prihodek, ki bi jim omogočil dostojno življenje, brez česar ne gre.

Intervjuvanec št. 6 izhaja iz tradicionalnega podjetja in pravi, da je njihov glavni cilj privabljanje ljudi s pomočjo kulinarike, glasbe in urbane kulture. Intervjuvanec št. 7 kot glavni cilj navaja zadovoljitev strank, kar jim omogoča ekonomski cilj. Vzporedno dodaja, da se trudijo in skrbijo za zadovoljstvo, normalne delovne pogoje in veselje do dela vseh,

ki so vključeni v delovni proces. Intervjuvanec št. 8 izpostavlja cilje neprofitne narave, med katerimi sta vztrajnost in kontinuiteta, k čemur dodaja, da jim je poleg že opravljenega dela na samem začetku pomembnejše vzdrževanje kakovosti. Intervjuvanec št. 9 kot glavni cilj navaja razvoj celotne linije izdelkov za dom in telo.

Če na splošno primerjam vseh devet vprašanih ob upoštevanju dejstva, da izhajajo iz različnih podjetij, različnih pravnoorganizacijskih oblik in narave podjetništva, je njihov skupni cilj neposredno povezan z dobičkom, a ga ne postavljajo v ospredje. Navajajo namreč različne dejavnosti, ki jih nameravajo opravljati, na koncu pa sledi nagrada.

3.5.7 Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede na motivacijo pri delu

Intervjuvanec št. 1 kot glavno motivacijo pri delu izpostavlja dobro, pozitivno in sproščeno vzdušje v podjetju, intervjuvanec št. 2 pa projekte, ki jih razpisujejo in kot izziv, da se prijavijo na čisto vsak nov projekt. Intervjuvanec št. 3 pravi, da je njihova največja motivacija prav njihova ideja in pojasni, da je koncept Skuhne zanimiv, saj bi si vsak dan lahko izmislili nekaj novega. Intervjuvanec št. 4 kot motivacijo navaja čim več delovnih mest za invalide in da njihovi zaposleni spremenijo odnos do dela, dobijo neko pozitivno izkušnjo s podjetjem in se zavedajo, da niso vsi delodajalci slabi. Intervjuvanec št. 6 pravi, da je njihova glavna motivacija sprejemanje novih izzivov, medtem ko intervjuvanec št. 5 navaja pomoč pri višanju kompetenc v gospodarstvu, družbenem pomenu in posledično višanju družbene odgovornosti. Intervjuvanec št. 7 kot glavno motivacijo pri delu izpostavlja trud, da poskušajo ljudem nuditi čim več preko svoje kulinarike, nato pa še zadovoljstvo oziroma povratno informacijo, ki jo dobijo od strank. Intervjuvanec št. 8 navaja svoje stranke, medtem ko intervjuvanec št. 9 govori o izdelkih, ki jih proizvajajo, s katerimi želijo reševati zlasti kožne težave, zato ne smejo biti zgolj sami sebi namen.

Zelo težko poiščem skupni imenovalec, saj se njihove glavne motivacije med seboj razlikujejo, kar je zanimivo. Dva tradicionalna podjetnika sta imela enako mnenje in navedla stranke oziroma njihovo povratno informacijo. Od ostalih izstopa tudi socialno podjetje, ki kot delovno motivacijo izpostavlja višanje kompetenc.

3.5.8 Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede na tisto, kar jih žene naprej

V raziskavi me je zanimalo, kaj je tisto, kar podjetnike žene naprej. Dobila sem različne rezultate, vendar so trije od devetih vprašanih odgovorili podobno, tj. da je njihova največja motivacija pri delu radovednost, iskanje nečesa novega in spremljanje trendov. Opažam, da se vsi trije ukvarjajo s podobno dejavnostjo.

Tabela 6: Primerjava podjetij glede na tisto, kar jih žene naprej

	Glavno vodilo podjetnika
Intervjuvanec št. 1	Financiranje iz evropskih sredstev.
Intervjuvanec št. 2	Pomoč oziroma sofinanciranje projektov.
Intervjuvanec št. 3	Prispevanje k pozitivnemu medsebojnemu stiku.
Intervjuvanec št. 4	Želja po prepoznavnosti, tj. kot zaposlovalci invalidov.
Intervjuvanec št. 5	Pomoč drugim pri višanju njihovih kompetenc.
Intervjuvanec št. 6	Spreminjanje življenjskih vrednot, iskanje nečesa novega.
Intervjuvanec št. 7	Radovednost, iskanje nečesa novega, spreminjanje trendov.
Intervjuvanec št. 8	Novosti, izboljšave.
Intervjuvanec št. 9	Naši izdelki niso sami sebi namen, temveč tudi okolju prijazni in z njimi rešujemo druge težave.

Vir: lastno delo.

Primerjavo sem naredila še na podlagi intrinzične in ekstrinzične motivacije. Prva se deli na vedenje, dosežke in doživljanje stimulacije, medtem ko se ekstrinzična motivacija deli na eksternalno regulirano ekstrinzično, introjektirano regulirano ekstrinzično in identificirano regulirano ekstrinzično motivacijo.

Z medsebojno primerjavo odgovorov lahko povzamem, da se podjetniki glede na svoje odgovore bolj nagibajo k intrinzični motivaciji, saj ekstrinzična pomeni vključenost posameznikov v določeno aktivnost zaradi notranjih ali zunanjih pritiskov. Odgovori podjetnikov stremijo k zadovoljstvu posameznikov, ki so vključeni v določeno aktivnost zaradi lastnega zadovoljstva in užitka, tj. brez zunanjih ali notranjih pritiskov in pričakovanja nagrade.

3.5.9 Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede brikoliranja

Na začetku sem socialne podjetnike spraševala, če poznajo izraz »brikoliranje«, in dobila različne odgovore, ki jih ne morem posplošiti na celotno populacijo. Intervjuvanec št. 1 je glede brikoliranja izrazil mišljenje, da gre za uporabo virov, s katerimi podjetje upravlja, posluje, dalje producira izdelke oziroma produkte in se razvija na višji raven v trajnostnem smislu. Intervjuvanec št. 2 pravi, da podjetnik išče tržne niše, špekulira, s čimer poskuša uspeti in vključiti svoja sredstva za nižje končne stroške. Intervjuvanec št. 3 meni, da je brikoliranje kolaž nečesa, medtem ko intervjuvanec št. 4 ne pozna pojma. Intervjuvanec št. 5 je predhodno na spletu preveril, da izraz pomeni »ponovna uporaba«. Torej lahko zaključim, da socialni podjetniki ne poznajo koncepta brikoliranja.

Socialnim in tradicionalnim podjetnikom sem postavila različna vprašanja. Zaradi občutka, da beseda »brikoliranje« nekoliko bega ljudi, sem jo izločila iz vprašalnika za tradicionalne podjetnike, tako da sem obrnila definicijo in dobila naslednje odgovore.

Intervjuvanec št. 6 svojo razlago poenostavi in pove, da brikoliranje vidi kot raztresene legokocke po mizi, ki se posebej združujejo v nekaj novega, kar je podlaga za nov izziv. Treba je upoštevati spremembe in gledati nanje. Človek se v podjetju sooča z določenimi problemi, ki dopuščajo človeško napako. Dokler sta bila sama, jima je bilo vse jasno. Preden novi delavci začnejo delati, morajo obvladati nove veščine, vendar ima vsak posameznik tudi svoje osebne lastnosti, ki spreminjajo začetni izdelek. Intervjuvanec št. 7 misli, da je način dela, ki ga navaja definicija, neizbežen, če nekdo hoče uspeti in dodaja: »Ne vem, kako bi lahko drugače sploh delal kot tako. Kratica ZKP (zdrava kmečka pamet), drugače ne gre.« Intervjuvanec št. 8 se sklicuje na zaupanja vredne stranke, s katerimi so skorajda prijateljsko povezani, in prisega na iskrene medsebojne odnose, kar pripomore k izboljšanju končnih izdelkov. Dodaja še, da tako rešujejo tudi ostale stvari.

Glede na zgornje povzetke ugotavljam, da so socialni podjetniki nekako dovtetnejši za brikoliranje kot tradicionalni, saj je brikoliranje način dela, ki se nanaša na proces, s katerim brikolar pridobiva vire in jih združuje na nove načine za reševanje problemov in odzivanje na tržne priložnosti. Pri podjetju št. 1 ga vedno uporabljajo, saj je njihova delovna narava proces pridobivanja virov, ki jih po svoje preoblikujejo, rešujejo probleme in se odzivajo na priložnosti na trgu. Enako delujeta podjetji št. 2. in 3. Nekoliko drugače od definicije brikoliranja poslujeta le podjetji št. 4 in 5, tj. bolj z neoprijemljivimi viri, kot so zaposleni, ki jih usposablajo za delo. Podobno velja za intervjuvanca št. 5, saj tudi v njihovem podjetju uporabljajo neoprijemljive vire, tj. znanje, ki ga delijo z ostalimi.

Končna ugotovitev je, da socialni podjetniki, ki pri delu uporabljajo oprijemljive vire, brikolirajo za tiste, ki uporabljajo neoprijemljive vire, s čimer se na podlagi pridobljenih podatkov ne morem strinjati. Za tradicionalne podjetnike velja enako, saj nekateri brikolirajo in drugi ne, kar je odvisno od njihove narave dela. Če pri svojem delu uporabljajo stvari, ki jih preoblikujejo za ponovno uporabo, se hkrati odzivajo na priložnosti na trgu, kar velja za vse intervjuvane tradicionalne podjetnike. Ker vsi tradicionalni podjetniki pri delu uporabljajo oprijemljive vire, lahko povem, da brikolirajo.

3.5.10 Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede brikoliranja v povezavi s krivuljo učenja

Intervjuvanec št. 1 poudarja vseživljenjsko učenje in pravi, da so zaradi petletnega obstoja na trgu še v fazi rasti. Pred ustanovitvijo društva so imeli željo oziroma idejo, da bi delo potekalo skozi učenje, s čimer se niso ukvarjali vnaprej. Dodaja še, da se pri delanju novih stvari vedno učijo in tako rastejo. Hkrati meni, da je treba veliko časa namenjati načinom, na katere bi lahko nekaj naredili bolje. Vsekakor sta sledeči nagradi rast podjetja in boljša organizacijska klima. Tudi intervjuvanec št. 2 trdi, da je brikoliranje povezano s krivuljo

učenja, in pravi, da so sami še v fazi rasti, čemur dodaja, da se vedno kaj novega naučijo in posledično rastejo. Intervjuvanec št. 3 ima enako mnenje kot prejšnja dva, medtem ko intervjuvanec št. 4 pravi: »Absolutno, saj je pri nas čisto vsak primer, ki ga vključimo v svoj proces, novo učenje. Pri nas se je krivulja nekoliko ustavila v rasti. Na začetku je bilo veliko novega učenja, predvsem za kuharje in vodje strežbe. Zdaj se je vzpostavila ravna linija.« Intervjuvanec št. 5 pripoveduje: »Vse je povezano s krivuljo učenja, saj več učenja pomeni več znanja in doseganje boljših rezultatov. Naša krivulja učenja drastično raste tako pri meni, ki izvajam delavnice, kot pri »učencih«. Načini dela se izjemno hitro spreminjajo. Današnje znanje je treba jutri povsem spremeniti, poklice in druga znanja pa nadgrajevati. Danes se denimo podjetje ukvarja z avtomobilsko industrijo, medtem ko bo jutri moralo izdelovati nekaj s področja kemije, danes lahko prideluje zelenjavo, jutri pa bo izdelovalo druge pripomočke. Znanje namreč zelo hitro zastareva.«

Intervjuvanec št. 6 meni, da so še vedno v fazi rasti in dodaja: »Z novimi projekti in izzivi krivulja učenja najbrž še zmeraj raste. Ko zapustimo cono udobja, se učimo. Letos smo odprli novo poslovalnico v Celju, kar za nas predstavlja nov izziv. Naslednja lokacija bo verjetno Obala, Maribor ali ponovno Ljubljana.« Intervjuvanec št. 7 je prepričan, da je znanje vedno treba obnoviti ali vnovič osvojiti ter pojasnjuje, da je od zadnje osvojitve novega znanja že preteklo nekaj časa. Pravi tudi, da poskuša biti čim bolj praktičen in hkrati realen, predvsem pa začutiti potrebe svojih gostov. Meni, da je brikoliranje povezano s krivuljo učenja in dodaja, da so sami definitivno nekje v vzponu. Učenje je zanj nekaj najbolj fascinantnega, saj se vsakič naučijo nekaj novega in obogatijo svoje znanje. Intervjuvanec št. 8 pravi, da je nasploh Slovenija še na začetku, kar pojasnjuje tako: »Ker se še vedno učimo, ljudje veliko sprašujejo o načinu dela. Meni, da Slovenija v primerjavi z ostalimi državami, kot so Francija, Italija, Španija in Velika Britanija, še vedno zaostaja, saj je omenjeno področje pri njih zelo razvito.« Glede na krivuljo učenja pravi, da so v fazi rasti. Intervjuvanec št. 9 navaja, da je krivulja učenja odvisna tudi od segmenta, ki ga upoštevajo, in pojasnjuje: »Naš nabor izdelkov je še zmeraj majhen v primerjavi z nekim večjim podjetjem, ki se pojavlja na trgu, tako da smo denimo na področju čistil kot mlado podjetje še vedno v fazi strme rasti oziroma razvoja.«

Če povzamem, imajo vsi intervjuvanci, tako tradicionalni kot socialni podjetniki, podobno mnenje, saj pravijo, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja. Ker izhajajo iz relativno mladih, manjših ali srednjih podjetij, so trenutno vsi še v fazi rasti, kajti rast predstavlja vsak njihov nov projekt.

3.5.11 Primerjava socialnih in tradicionalnih podjetnikov glede uporabe virov z vidika brikoliranja

Intervjuvanec št. 1 pravi, da pri svojem delu uporabljajo neoprijemljive vire in v ljudeh, zlasti zaposlenih, iščejo empatijo oziroma sočutje do sočloveka. Z vidika neoprijemljivih virov se res hitro odpirajo srca lokalnih skupnosti, kar doprinese k podjetju. Uporabljajo

predvsem razpoložljiva, dosegljiva sredstva, torej brezplačne obleke, ki jih dobijo v velikih količinah. Razpolagajo z danimi viri in posledično ne porabijo dosti denarja, saj jih kombinirajo z razpoložljivimi sredstvi.

Intervjuvanec št. 2 pravi, da pri svojem delu delno uporabljajo oprijemljive in delno neoprijemljive vire. Za projekte (oni ali raziskovalci) koristijo neoprijemljive vire, medtem ko ostali pri urejanju uporabljajo oprijemljive vire, kot so na primer izdelki, ki jih naredijo. Pri delu njihovi viri niso ravno omejeni, le potruditi se morajo in jih pridobiti. O kombinaciji razpoložljivih sredstev pravijo, da jim je vedno všeč, če katero stvar dobijo cenovno ugodno, saj lahko nato denar, ki bi ga porabili za nakup, vložijo v kaj drugega.

Intervjuvanec št. 3 pravi, da večinoma uporabljajo neoprijemljive vire, ki jih pretvorijo v konkretne prodajne artikle, pri čemer kot primer omenja kulturno znanje izdelovanja lutk, ki jih pretvorijo v otipljiv vir. Kot njihov glavni vir navaja kulturno in kuharsko znanje. Glede virov, ki jih uporabljajo pri delu, pojasnjuje, da je vse odvisno od dobavitelja. Včasih ni vse na voljo in sestavine niso vedno dostopne, zaradi česar morajo sproti prilagajati menije. Hkrati je delo odvisno od kuharjevega zdravstvenega stanja. Pri delu kombinirajo sredstva s področja kulturnega in kuharskega znanja. Iz sredstev oziroma virov, ki pridejo v kakršenkoli stik z njimi, oblikujejo prodajne artikle in jih nato ponujajo na trgu.

Intervjuvanec št. 4 pravi, da delajo z neoprijemljivimi viri, to so njihovi zaposleni iz ranljivih skupin, ki jih usposabljaajo za trg dela. Dodaja še, da nimajo težav z omejenostjo resursov in uporabljajo razpoložljiva sredstva.

Intervjuvanec št. 5 navaja uporabo neoprijemljivih virov in pojasnjuje, da je delo z zaposlenimi drugačno kot delo s stroji. Ne koristijo virov, ki bi jih morali kupiti, temveč izdelek naredijo sami, tako da opravijo določeno storitev z osvojenim znanjem. Slednje predstavlja njihov vir, ki ga uporabljajo pri delu. Znanje je neskončno in ljudje se vsakodnevno učijo. Vedno razpolagajo z razpoložljivimi, dostopnimi sredstvi.

Intervjuvanec št. 6 o omejenosti virov pravi, da sestavine njihovih izdelkov diktira zakon narave. Pri delu uporabljajo sveže sestavine; v primeru, ko mislijo na nov burger s sestavinami iz tujine, se lahko zalomi, saj delujejo na manjšem trgu, ki nima dostopa do vsega. Pri njihovih izdelkih ni bližnjic oziroma približkov; če denimo želijo v ponudbo vključiti gorgonzolo in namesto nje uporabiti modri sir, je razlika tako očitna, da na kaj takega niti ne pomislijo. Komentar šestega intervjuvanca o kombiniranju razpoložljivih ali zelo ugodnih sredstev se glasi: »Nikoli nismo uporabljali poceni izdelkov, saj je kakovost na prvem mestu. Fokusiramo se na izdelek, zato je veliko testiranja. Nikoli ne bi zaradi nižje cene zamenjali nečesa, kar že ponujamo, ni pogojev.« Glede dela iz nujnosti pa komentira: »Seveda izhajamo iz nujnosti, govedina je prioriteta. Najprej smo imeli polpeto iz mletega piščančjega mesa, vendar slejkoprej pogledali številke in umaknili stvari, ki

otežujejo poslovanje, saj so posledično tudi zaposleni po nepotrebnem bolj obremenjeni, kar ne prinaša zelenih rezultatov. Mislim, da smo morali umakniti le piščanca.«

Intervjuvanec št. 7 glede omejenosti virov pravi: »So omejitve, ki nastanejo kot posledica drugih procesov, za katere so odgovorni naši dobavitelji. Težko je vnaprej predvideti stvari. Sami imamo denimo prostorske omejitve; predvsem pri sladica se kdaj zgodi, da jih ob velikem povpraševanju fizično ne moremo shraniti toliko, kot bi jih lahko prodali. Problem predstavlja usklajevanje. Če nam zmanjka določenih sestavin, vedno ponudimo alternativo, za katero ni nujno, da je pravi približek, toda vsekakor poskušamo zadovoljiti stranko.« Intervjuvanec št. 7 glede kombiniranja razpoložljivih in cenovno ugodnih sredstev komentira: »Najboljša možnost je eno z drugim, kar najraje vidimo. Ekstremno draga sredstva so povsem nelogična, ker je ekonomski vidik potem nesmiseln, vendar nam tudi cenejša varianta ne ustreza. Konkretno pri delu dnevno uporabimo veliko mete, na primer v vseh hišnih limonadah. V proces dela vključimo vse, če jo kupujemo v trgovini, se dolgoročno ne splača, ker ni poceni. Če jo posadimo doma, raste od spomladi do jeseni, a jo dostikrat pozabimo prinesiti, zato je najboljša zamisel, da imamo v lokalni korita za sajenje. Tako združimo vse v eno. Problem je naše prepričanje, da nam je vedno vse na voljo. Glede sezonskih zadev se prilagajamo. Če omenim še sladoled, smo avgusta ponujali okusa borovnica in breskev, oba sezonska in narejena iz sadja, kar prakticiramo tudi pri tortah. Okusa, ki ju ponujamo vse leto, sta jagoda in limona. Poskušamo se prilagajati sezoni in okolju, kjer smo. Jeseni bomo ponujali sladice, narejene iz kostanjev in sliv.« Glede dela iz nujnosti pravi: »Nesmiselno bi bilo, da ne bi uporabljali tistega, kar je standard in nujno. V ponudbi nismo imeli bele kave, saj v globalnem smislu, razen v Sloveniji, na svetu ne obstaja. Kavo kuhamo na italijanski način, zato tudi ponujamo več vrst kave, ki je na voljo v Italiji. Sčasoma se je pokazala potreba po beli kavi. Uporabil sem trik, tako da sem italijanskim poimenovanjem za kave dodal slovensko ime in napisal »Slovenelj kofe« (samo za Slovence). Bela kava je bila pri nas nujna, zato smo jo vključili v ponudbo. Po drugi strani se prilagajamo situaciji ali trendom in poskušamo biti inovativni. Tako imamo več prostora, kar ni nujno, da se izkaže kot uporabno za potrošnike ali nas. Imeli smo veliko aktualnih stvari, ki sedaj niso več. V mesecu, ko so v Sloveniji na voljo jagode, jih ponudimo in se tako prilagajamo situaciji na trgu.«

Intervjuvanec št. 8 meni, da resursi niso omejeni, in dodaja, da se zmeraj najde kaka nova surovina, ki jo lahko dodajo in si z njo pomagajo. Glede kombiniranja razpoložljivih in cenovno ugodnih sredstev je povedal: »Ne, ne zato, ker so poceni. Vsako surovino najprej preizkusimo, če je nam všeč, in jo nato začnemo prodajati.« O vidiku, ki izhaja kot delo iz nujnosti, komentira, da so tedaj omejeni, morajo imeti določene surovine, kot so moka, voda, sol in kvas, ter dodaja, da ne morejo improvizirati, lahko le spremenijo tip moka, toda še vedno bo osnovna surovina moka.

Intervjuvanec št. 9 pravi, da je odvisno tudi od tipa projekta. Pri nekaterih projektih imajo ogromno informacij, iz katerih je treba izločiti bistvo, medtem ko je pri drugih, zlasti novih

izdelkih na trgu in široki potrošnji, podatkov res zelo malo in so velikokrat omejeni z viri, ker gre predvsem za nove rešitve in izdelke, ki še niso na trgu. Glede kombiniranja razpoložljivih in cenovno ugodnih sredstev je povedal: »Zadeve največkrat rešujemo predvsem z izkušnjami. Odvisno je od težave, vendar se načeloma trudimo, da jih izkustveno rešujemo. Največkrat potem ugotovimo vzrok zanje, katero komponento v sami recepturi ali delovnem postopku je treba zamenjati, da jih odpravimo. Še vedno je večina zelišč naših. Razširili smo vrt; naredi se vrsta »scale up«, ki se poveča glede na potrebe proizvodnje. Ko enkrat ne bomo mogli več dohajati zadev, se bomo začeli povezovati lokalno. Tudi tukaj mi izobrazba zelo pomaga, da je omenjeni »scale up« veliko enostavnejši kot v primeru, če bi bila iz povsem druge stroke.« Glede vidika, ki izhaja kot delo iz nujnosti, komentira: »Specifično je odvisno od izdelka ali težave. Največkrat to ne more biti standardni pristop, ker gre za nove izdelke, rešitve in si moramo pomagati s svojimi izkušnjami, z drugačnimi informacijami, ki so nam na voljo oziroma smo si jih sami ustvarjali. Pri stalnih izdelkih imamo vnaprej predvidene letne proizvodnje, tukaj pa gre za standardne in že uveljavljene pristope.«

Z vidika uporabe virov opažam, da socialni podjetniki menijo, da je njihovo delo večinoma povezano z neoprijemljivimi viri, kot so zaposleni, empatija, družbena odgovornost itn. Tradicionalni podjetniki imajo nekoliko drugačno mnenje in kot vire za delo izpostavljajo projekte, surovine, svoje izdelke oziroma sestavine. Čeprav je pri vseh intervjuvanih njihov končni produkt za prodajo nekaj oprijemljivega, kot denimo kosilo, obleka, burger, sladice, kava, pekovski izdelki, izdelki za nego telesa ali doma, razen pri intervjuvancu št. 5, ki kot končni produkt navaja znanje, deljeno med ostale, imajo z vidika svojega dela na podlagi uporabe virov različna mnenja, saj večinoma menijo, da je njihovo delo poudarjeno z neoprijemljivimi viri. Glede nujnosti uporabe virov tradicionalni podjetniki trdijo, da je veliko odvisno od izdelka oziroma težave, s katero se (trenutno) soočajo. Pravijo, da nekateri upoštevajo načela in z vidika nujnosti prilagajajo svoje delo. Drugi si že na začetku sami postavijo prioritete, od katerih ne odstopajo.

Glede na vse dimenzije opazovanja z vidika uporabe virov sklepam, da socialni in tradicionalni podjetniki brikolirajo s kombinacijo virov za nove namene, saj jih večina pravi, da nimajo težav z viri, ki so vedno na voljo. Glede izdelave, ki pomeni uresničevanje pristranskosti k delovanju in aktivnemu sodelovanju s težavami ali priložnostmi namesto vedno istega vprašanja, ali je nekaj izvedljivo, ali pa je mogoče ustvariti nekaj iz razpoložljivih sredstev, lahko trdim, da podjetniki nimajo težav, saj kombinirajo sredstva in izdelujejo prodajne artikle s svojimi sposobnostmi in znanjem.

3.6 Omejitve raziskave

Analiza, ki sem jo opravila na primerih socialnih podjetnikov, ni tako obsežna, saj jih trenutno v Sloveniji ni registriranih tako veliko, da bi lahko zajela večji vzorec in opravila kvantitativno analizo. Idejo za raziskavo sem dobila s pomočjo že napisanega članka, a ko

sem se osredotočila na intervjuje, nisem našla konkretnega vprašalnika, ki bi intervjuvanca ali anketiranca vodil skozi vprašanja, na katera lahko raziskovalec dobi relevanten odgovor, povezan s podjetniškim brikoliranjem. Vprašalnik sem sestavila s pomočjo vnaprej zastavljenih raziskovalnih vprašanj.

Izbrana socialna podjetja na trgu delujejo približno enako dolgo, saj so takrat obljubljali določene pogoje ob registraciji so. p. Danes je tovrstnih novih podjetij registriranih zelo malo in vse skupaj stagnira, kar je razvidno iz evidence, glede na datum vpisa socialnih podjetij. Vsa v raziskavo vključena podjetja, so relativno mlada, zato bi bilo smiselno v prihodnosti raziskavo opraviti na podjetjih, ki so na trgu že dlje časa.

V raziskavo sem namenoma vključila socialna podjetja iz različnih panog in lokacij, na katerih delujejo, saj sem želela ustvariti sliko celotne Slovenije, kar je pri tako majhnem vzorcu težko. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smotno več pozornosti nameniti konceptu brikoliranja in do potankosti raziskati, v kolikšni meri je uveljavljen na Slovenskem.

3.7 Ugotovitve in priporočila

Podjetja se z brikoliranjem ne ukvarjajo iz nujnosti, ker si ne morejo privoščiti stroškov za bolj standardne vire, temveč koncept narekuje sama narava njihovega dela. Brikoliranje, ki temelji na nujnosti, je odraz osredotočanja na sprejemljive cilje, ki jih je mogoče uresničiti z razpoložljivimi sredstvi, kar podjetja dejansko počnejo in se sklicujejo nanje.

Socialni podjetniki ne uporabljajo le načina materialnega brikoliranja z uporabo razpoložljivih resursov, ampak hkrati izhajajo iz idejnega brikoliranja s selektivno uporabo in spreminjanjem zamisli za formalne metodologije, ki so jim na voljo na način, da vedno delajo nove stvari in se lotevajo novih projektov, medtem ko jih deloma tudi zavračajo v smislu prilagajanja glede na potrebe trga.

Brikoliranje je povezano s krivuljo učenja; če želijo podjetja rasti, je brikoliranje ključno za njihov razvoj. Učenje in početje nečesa novega je danes bistveno, saj se razvoj na vseh področjih odvija tako hitro. Če podjetnik ni v časovnem toku, lahko njegovo podjetje hitro stagnira, kar seveda preprečuje njegov nadaljnji razvoj.

SKLEP

Namen mojega magistrskega dela je bil ugotoviti in preveriti, ali slovenski podjetniki poznajo koncept brikoliranja. Zanimalo me je predvsem, ali brikolirajo, kaj jih pri delu motivira, kaj je njihov glavni fokus in ali je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja.

Cilj magistrskega dela je bil konceptualno predstaviti in v praksi preveriti, ali podjetniki poznajo koncept brikoliranja, ali in kako ga izvajajo ter kakšna je povezava med

brikoliranjem in t. i. krivuljo učenja. Hkrati sem predstavila slovenske socialne in tradicionalne podjetnike, za katere sem poskušala ugotoviti, kaj jih žene naprej.

Po temeljitem pregledu literature z omenjenega področja in glede na temeljno vprašanje, zastavljeno na začetku, bom odgovorila na raziskovalna vprašanja.

Prvo raziskovalno vprašanje je bilo, ali podjetniki brikolirajo, ki ga lahko po analizi pridobljenih informacij odgovorim. Moja končna ugotovitev je, da socialni podjetniki, ki pri delu uporabljajo oprijemljive vire, brikolirajo, kar velja tudi za tradicionalne podjetnike.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju sem se spraševala, ali podjetniki zasledujejo klasične s profitom povezane cilje ali je v ozadju kaj drugega. Zanikam, saj podjetniki ne zasledujejo klasičnih ciljev, povezanih s profitom. Njihovi cilji so naravnani na tisto, kar jih zanima, da bi se v prihodnosti zgodilo s podjetjem. Vsi menijo, da je profit nekaj, kar je vedno cilj doseči, vendar ga ne postavljajo v ospredje. Opazila sem razliko med socialnimi in tradicionalnimi podjetji, da četudi bi socialno podjetje prvovrstno ciljalo na zasledovanje profita, je pri njih dobiček na koncu nedeljiv in se vrne nazaj v podjetje.

Tretje raziskovalno vprašanje je bilo, ali je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja v podjetju, kar lahko odgovorim pritrdilno. Tako socialni kot tradicionalni podjetniki namreč poudarjajo povezanost s krivuljo učenja, saj se vsi vedno znova učimo. Učenje je prav tako povezano s projekti, saj vsak izmed njih na krivulji učenja povzroči drastičen (po)skok.

Četrto raziskovalno vprašanje je bilo, ali podjetniki brikolirajo na načine, ki pri delu kombinirajo razpoložljiva sredstva. Tudi na slednjega lahko pritrdilno odgovorim, saj je ves način dela v podjetju povezan s kombinacijo sredstev bodisi denarnih bodisi oprijemljivih oziroma neoprijemljivih. Hkrati sem opazila, da socialni podjetniki to še bolj počnejo, zlasti če govorimo o trgovini ponovne uporabe.

Peto raziskovalno vprašanje je bilo, ali je motivacija podjetnikov pri delu tisto, kar jih žene naprej. Lahko odgovorim, da se glavna motivacija razlikuje od tistega, kar jim daje zagon za naprej. Dejstvo je, da tista podjetja, ki delajo s strankami, kot glavno motivacijo izpostavljajo le-te, saj se na zadovoljstvu strank odraža njihovo delo. Če so stranke zadovoljne, so prepričani, da delajo dobro, kar jih najbolj motivira. Po drugi strani obstajajo podjetja s tako razvejano dejavnostjo, da kot svojo glavno motivacijo vidijo več kot samo to, kar s seboj prinese več stvari.

Pri odgovoru na zadnje raziskovalno vprašanje, ali je podjetniški fokus usmerjen v cilj podjetja, lahko povem, da je različno usmerjen, predvsem v delo, ki so si ga zastavili v prihodnosti. Ločen je od njihovega glavnega cilja.

Iz odgovorov povzemam, da so si podjetniki po svojem delovanju zelo podobni, tj. na način, da dobička ne postavljajo v ospredje. Kot zanimivost v raziskavi lahko izpostavim,

da podjetniki s svojim delovanjem čedalje bolj zasledujejo trajnostni razvoj. Hkrati podjetja ravnajo družbeno odgovorno, kar koristi tako podjetju kot tamkajšnjim zaposlenim. Dandanes je ta vidik ključen, saj lahko podjetja le tako delujejo in ohranjajo svojo profitabilnost kot tudi delovanje na ravni, ki jo narekuje družba.

Potreba podjetij o skrbi za trajnostni razvoj je pomembnejša, saj gre za globalno rešitev, ki zahteva preobrazbo podjetij. Bricolage je koncept, ki govori v prid trajnostnemu razvoju, saj je že v osnovi zasnovan na način kombinacije virov za nove namene. Podjetja morajo znati zelo dobro kombinirati sredstva, kar je koristno in pravzaprav najpomembnejše z vidika, ki naj bi ga v prihodnje zasledovala večina profitabilnih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260–282.
2. Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer- Verlag.
3. Anderson, B. B. & Dees, J. G. (2002). Developing viable earned income strategies. V J. G. Dees, J. Emerson & P. Economy (ur.), *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit (str.x)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
4. Anthony, S. D., Johnson, M. W. & Sinfield, J. V. (2008). Institutionalizing innovation. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 45–53.
5. Ashoka. (2000). *Selecting leading social entrepreneurs*. Washington, DC: More Vang na Eagle Offset.
6. Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403.
7. Baker, T., Miner, A. S. & Eesley, D.T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32, 255–276.
8. Baker, T. & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
9. Baker, T. (2007). Resources in play: bricolage in the toy store (y). *Journal Business Venture*, 22(5), 694–711.
10. Bornstein, D. (1996). *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank and the Idea That is Helping the Poor to Change Their Lives*. Simon & Schuster: New York.
11. Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford: Oxford University Press.
12. Campbell, J. L. (1997). Mechanisms of evolutionary change in economic governance: interaction, interpretation and bricolage. *Evolutionary economics and path dependence*, 10-32.
13. Carstensen, M. B. (2011). Paradigm man vs. the bricoleur: bricolage as an alternative vision of agency in ideational change. *European Political Science Review*, 3(1), 147–167.
14. Chao, E. (1999). The Maoist shaman and the madman: Ritual bricolage, failed ritual, and failed ritual theory. *Cultural Anthropology*, 14, 505–534.
15. Ciborra, C. U. (1996). The platform organization: Recombining strategies, structures and surprises. *Organization Science*, 7, 103–118.
16. Ciborra, C. U. (2002). *The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems*. New York: Oxford University Press.

17. Cleaver, F. (2002). Reinventing institutions: Bricolage and the social embeddedness of natural resource management. *The European Journal of Development Research*, 14, 11–30.
18. Dacin, P. A., Dacin, M. T. & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37–57.
19. Dees, J. G. (1998). *The meaning of »Social entrepreneurship«* (working paper). Stanford, CA: Stanford University, Graduate School of Business, str. 1–6.
20. Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 321–334.
21. Dees, J. G. & Battle Anderson, B. (2006). Framing a theory of entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *ARNOVA Occasional paper series: Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39–66.
22. Defourny, J. (2009, 23.–26. junij). *Concepts and realities of social enterprise: a European perspective. Second research colloquium on social entrepreneurship*. Durham, Severna Karolina: Duke University.
23. Desa, G. (2012). Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 727–751.
24. Desa, G. & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26–49.
25. Di Domenico, M., Haugh, H. & Tracey, P. (2010). Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681–703.
26. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
27. Duboule, D. & Wilkins, A. S. (1998). The evolution of 'bricolage'. *Trends in Genetics*, 14, 54–59.
28. Duymedjian, R. & Rüling, C. C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31(2), 133–151.
29. Emerson, J. & Twerksy, F. (Eds.). (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund.
30. Ferneley, E. & Bell, F. (2006). Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs. *Technovation*, 26(2), 232–241.
31. Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019–1051.
32. Garud, R. & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research policy*, 32(2), 277–300.

33. Gras, D. & Mendoza-Abarca, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 392–404.
34. Gundry, L., Kickul, J., Griffiths, M. and Bacq, S. (2011). Creating social change out of nothing: The role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs catalytic Innovations. Lumpkin, G. and Katz, J. (Ed.) *Social and Sustainable Entrepreneurship (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 13)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 1-24.
35. Hargadon, A. B. & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative science quarterly*, 42, 716–749.
36. Hatton, E. (1989). Lévi-Strauss's bricolage and theorizing teachers' work. *Anthropology & Education Quarterly*, 20(2), 74–96.
37. Hatton, E. (1995). Laura and Jim and what they taught me about the gap between theory and practice. *Australian Journal of Education*, 39, 206–208.
38. Hoogendoorn, B., Pennings, E. & Thurik, R. (2010). What do we know about social entrepreneurship: An analysis of empirical research. *Erasmus Research Institute of Management*, 8(2), 1–39.
39. Hull, N. E. H. (1991). Networks and bricolage: A prolegomenon to a history of 20th-century American academic jurisprudence. *The American Journal of Legal History*, 35, 307–322.
40. Imperatives, S. (1987). Report of the World Commission on environment and development: Our common future. Accessed Feb, 10.
41. In-Fit, d. o. o. (2018, 14. september). *Primeri dobrih praks socialnega podjetništva v sloveniji in tujini*. Pridobljeno 2. septembra 2019 iz <https://in-fit.si/primeri-dobrih-praks-socialnega-podjetnistva-v-sloveniji-in-tujini/>
42. Jacob, F. (1977). Evolution and tinkering. *Science*, 196, 1161–1166.
43. Johannisson, B. & Olaison, L. (2007). The moment of truth—Reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of Social Economy*, LXV, 55–78.
44. Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. V D. Sexton & H. Landstrom (ur.), *Handbook of entrepreneurship* (str. 368–386). London: Blackwell.
45. Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and abroad: Learning from our differences. *ARNOVA Occasional Paper Series: Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, 1(3), 105–125.
46. Korosec, R. L. & Berman, E. M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public administration review*, 66(3), 448–462.
47. Lanzara, G. F. (1998). Self-destructive processes in institution building and some modest countervailing mechanisms. *European Journal of Political Research*, 33, 1–39.
48. Lanzara, G. F. (1999). Between transient constructs and persistent structures: Designing systems in action. *Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 331–349.

49. Lanzara, G. F. & Patriotta, G. (2001). Technology and the courtroom: An inquiry into knowledge making in organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 943–971.
50. Lévi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press.
51. Lévi-Strauss, C. (1967). *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press.
52. Li, Y., Yang, X., & Yang, Z. (2019). Uncertain learning curve and its application in scheduling. *Computers & Industrial Engineering*, 131, 534–541.
53. Louridas, P. (1999). Design as bricolage: anthropology meets design thinking. *Design Studies*, 20(6), 517–535.
54. Maira, S. (1999). Identity dub: The paradoxes of an Indian American youth subculture (New York mix). *Cultural Anthropology*, 14, 29–60.
55. Mair, J. & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: a case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing* 24(5), 419–435.
56. Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Whither social initiatives by business?. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–306.
57. Miner, A. S., Bassoff, P. & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46, 304–337.
58. Molecke, G. & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, xxx (2017), 1–19.
59. Nagy, T. (2016, 14. november). *Socialno podjetništvo – čemu in kako bi se ga lotili*. Pridobljeno 10. julija 2019 iz <https://novipodjetnik.si/socialno-podjetnistvo-cemu-kako-bi-se-ga-lotili/>
60. Nemet, G. F. (2006). Beyond the learning curve: factors influencing cost reductions in photovoltaics. *Energy policy*, 34(17), 3218–3232.
61. Nicholls, A. (2009). »We do good things, don't we?«: »Blended value accounting« in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6/7), 755–769.
62. Northland Institute. (brez datuma). *Employee Stock Ownership Plans as a Community Asset-Building Strategy*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz <http://northlandinst.org/SocialEnt.cfm>
63. Nyssens, M. (ur.). (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Markets, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge, Taylor Francis Group.
64. Palta d. o. o. (brez datuma). Naša zgodba. Pridobljeno 29. avgusta 2019 iz <https://www.hoodburger.si/>
65. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth in the Firm*. Oxford: Blackwell.
66. Peredo, A. M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56–65.
67. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
68. Phillips, N. & Tracey, P. (2007). Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 313–320.

69. Pomerantz, M. (2003). The business of social entrepreneurship in a down economy. *Business-emmaus Pennsylvania*, 25(2), 25–28.
70. Rao, H. (1998). Caveat emptor: the construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *American Journal of Sociology*, 103(4), 912–961.
71. Rerup, C. (2001). Houston, we have a problem: Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional e Gestao* 7, 27–44.
72. Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W. & Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship monitor*. Executive report. Babson College, London Business School, Ewing Marion Kauffman Foundation.
73. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288.
74. Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. *New horizons in entrepreneurship research*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.
75. Schumpeter, J. A. (1951). *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism* (R. V. Clemence, Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
76. Seelos, C. & Mair, J. (2004). Social entrepreneurship: *The contribution of individual entrepreneurs to sustainable development* (Working Paper 553). Barcelona: IESE Business School.
77. Seelos, C. & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246.
78. Seelos C, Mair J, Battilana J, Dacin M. T. (2010). The embeddedness of social entrepreneurship: understanding variation across local communities. *V Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 33: *Communities and Organizations*, Marquis C., Lounsbury M., Greenwood R. (ur.). Emerald Group: Bingley, U.K.; 333–363.
79. Simon, H. A. (1959). Theories of decision making in economics and behavioral science. *American Economic Review*, 49, 253–283.
80. Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. Cambridge, U. K.: Cambridge University Press.
81. Snow, C. P. (1959). *The rede lecture*. Cambridge: Cambridge University Press.
82. Socialni inovatorji prihodnosti. (brez datuma). *Socialno podjetništvo v Evropski uniji*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/27-socialno-podjetnistvo-v-evropski-uniji>
83. SPOT, Slovenska poslovna točka. (brez datuma). *Socialno podjetje (So. p.)*. Pridobljeno 14. aprila 2019 iz <https://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/oblika-podjetja/socialno-podjetje-sop>
84. Stark, D. C. (1996). Recombinant property in East European capitalism. *American Journal of Sociology*, 101, 993–1027.
85. Steffens, P. R., Senyard, J. M. & Baker, T. (2009, februar). *Linking resource acquisition and development processes to resource-based advantage: bricolage and the resource-based view* (6th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange). Adelaide: University of Adelaide, str. 1–16,

86. Steyaert, C. & Hjorth, D. (2006). *Entrepreneurship as social change: a third movements in entrepreneurship book*. Northampton, ZDA: Edward Elgar Publishing Limited.
87. Tushnet, M. (1999). The possibilities of comparative constitutional law. *Yale Law Journal*, 108, 1225–1306.
88. United Nations Development Programme. (2003). *Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty* (Human Development Report). New York: Oxford University Press.
89. Verjamemvate, socialno podjetje. (brez datuma). *Zgodovina društva*. Pridobljeno 20. julija 2019 iz <http://www.verjamemvate.si/zgodovina-drustva/>
90. Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
91. Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organisation*. Oxford: Blackwell.
92. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
93. Wulf, W. A. (2007). Changes in innovation ecology. *Science*, 316(5829), 1253.
94. Yujuico, E. (2008). Connecting the dots in social entrepreneurship through the capabilities approach. *Socio-Economic Review*, 6, 493–513.
95. Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.
96. *Zavod Slokva, so. p.* (brez datuma). *Podgorje pri Slovenj Gradcu*. Pridobljeno 22. avgusta 2019 iz <https://epeka.si/zavod-slokva-p/>
97. *Zavod zaposlise.* (brez datuma). *Kdo smo*. Pridobljeno 13. septembra 2019 iz <http://www.zavod-zaposlise.si/kdo-smo/>
98. Zhou, D., Ding, H., Zhou, P., & Wang, Q. (2019). Learning curve with input price for tracking technical change in the energy transition process. *Journal of Cleaner Production*, 235, 997-1005.
99. Zhu, Y., Rooney, D. & Phillips, N. (2016). Practice-based wisdom theory for integrating institutional logics: a new model for social entrepreneurship learning and education. *Academy of Management Learning & Education*, 15(3), 607–625.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervju (socialni podjetniki)

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO

Sanja Stupar (svetovalka: prof. dr. Mateja Drnovšek)

Zaporedna številka intervjuja:

Ime in priimek intervjuvanca:

Datum in ura intervjuja:

Trajanje intervjuja:

Lepo pozdravljeni!

Sem Sanja Stupar, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pred menoj sta izdelava magistrskega dela in z njim povezana analiza podjetniškega brikoliranja v Sloveniji. Za sodelovanje v intervjuju sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi z obravnavano temo. »Bricolage« oziroma »brikoliranje« je beseda, ki je na Slovenskem veliko ljudi ne pozna in pomeni »narediti nekaj z razpoložljivimi viri«. Zato sem se odločila narediti raziskavo, v kateri me bo predvsem zanimalo, ali slovenski podjetniki brikolirajo, koliko časa namenjajo učinkoviti rabi virov in kako v vse našeto vpletajo svoje zaposlene. Za vas imam nekaj vprašanj odprtega tipa, ki zahtevajo nekoliko poglobljenega razmišljanja. Zanima me zlasti vaš pogled na obravnavano temo v magistrskem delu. Prosim vas za čim natančnejše odgovore, saj vsi štejejo, torej ni pravih oziroma napačnih.

Če se strinjate, bi pogovor posnela, saj mi bo pri obdelavi podatkov zelo pomagal.

Ali imate pred samim začetkom intervjuja morda še kakšno vprašanje?

Opombe:

Vprašanja:

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?
2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

3. Kaj veste o socialnem podjetništvu pri nas? Če kaj spremljate, ali se razlikuje v tujini? Se vam zdi, da je socialno podjetništvo v Sloveniji nekaj novega?
4. Kaj je bil glavni razlog za ustanovitev socialnega podjetja? Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj vas pri delu najbolj motivira?
5. Kaj mislite, da v Sloveniji vpliva na razvoj socialnega podjetništva in kaj pripomore k še večjemu razvoju le-tega? Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?
6. Kako bi s svojimi besedami definirali »bricolage«?
7. Ali pri svojem delu bolj uporabljate oprijemljive ali neoprijemljive vire?
8. Ali so resursi, ki jih uporabljate, omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?
9. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ker so razpoložljiva ali ker so poceni?
10. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Priloga 2: Vprašalnik za intervju (tradicionalni podjetniki)

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO

Sanja Stupar (svetovalka: prof. dr. Mateja Drnovšek)

Zaporedna številka intervjuja:

Ime in priimek intervjuvanca:

Datum in ura intervjuja:

Trajanje intervjuja:

Lepo pozdravljeni!

Sem Sanja Stupar, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pred menoj sta izdelava magistrskega dela in z njim povezana analiza podjetniškega brikoliranja v Sloveniji. Za sodelovanje v intervjuju sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi z obravnavano temo. »Bricolage« oziroma »brikoliranje« je beseda, ki je v Sloveniji veliko ljudem tuja in pomeni »narediti nekaj z razpoložljivimi viri«. Zato sem se odločila narediti raziskavo, v kateri me bo predvsem zanimalo, ali podjetniki v Sloveniji brikolirajo, koliko časa namenjajo učinkoviti rabi virov in kako v vse naštetu vpletajo svoje zaposlene. Za vas imam nekaj vprašanj odprtega tipa, ki zahtevajo nekoliko poglobljenega razmišljanja. Zanima me zlasti vaš pogled na obravnavano temo. Prosim, če na vprašanja odgovarjate karseda natančno, saj vsi odgovori štejejo, torej ni pravih oziroma napačnih.

Če se strinjate, bi pogovor posnela, saj mi bo pri obdelavi podatkov zelo pomagal.

Ali imate pred samim začetkom intervjuja morda še kakšno vprašanje?

Opombe:

Vprašanja:

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?
2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

3. Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj je vaša največja motivacija pri delu?
4. Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?
5. Ali se vaše delo nanaša na proces, s katerim pridobivate vire in jih združujete na nove načine za reševanje problemov in odzivanje na priložnosti na trgu?
6. Ali so viri pri vašem delu omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?
7. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ki so vam na razpolago ali ker so poceni?
8. Ali pri svojem delu uporabljate bolj standardne pristope, ki temeljijo na nujnosti, ali način dela zadovoljite z razpoložljivimi viri?
9. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Priloga 3: Transkripcija intervjuja – Vesna Goršek, Naša Trgovin'ca

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Naše društvo se imenuje Verjamem vate. Registrirali smo ga januarja 2014, status socialnega podjetja pa leta 2015. Naša glavna dejavnost je inkluzija oseb s posebnimi potrebami v delo. Torej smo zagotovili delovno okolje, tj. v trgovini, in oni delajo pri nas. S pomočjo omenjenega delovnega okolja jih uvajamo v delo, drugače pa imamo zanje dnevni center, v katerem bivajo od ponedeljka do petka od 7:30 do 16:30. Poleg dela tudi bivajo pri nas, imajo mentorje, delovne inštruktorje, ki delajo z njimi in skrbijo za njihov razvoj. Hkrati smo želeli, da ne bi bili vedno odvisni od občine ali države, zato smo se odločili narediti nekaj, da bodo tudi oni opravljali delo, ki bo pripomoglo k družbenemu razvoju. Posledično smo ustanovili t. i. »second hand trgovino«. Zbiramo rabljena oblačila, ki nam jih prinesejo ljudje, pri čemer sortiramo lepe kose, ki gredo neposredno v trgovino. Oblačila, ki jih ne moremo predelati oziroma ne gredo v trgovino, predelujemo. Predelujemo predvsem džins in imamo svojo blagovno znamko unikatnih recikliranih oblačil z imenom Lup. Česar ne moremo uporabiti, podarimo drugim dobrodelnim organizacijam.

Naš fokus je usmerjen v dve smeri; ena je uvajanje mladih z razvojno motnjo v delo in druga reciklaža rabljenih oblačil. Ob upoštevanju socialnega vidika je naša glavna dejavnost socialno varstvo oseb s posebnimi potrebami brez nastanitve, v kolikor se osredotočimo na tržni del, pa zagotovo trgovina ponovne uporabe.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Društvo socialno podjetje.

Zaposluje predvsem osebe iz ranljivih skupin. Ostale ljudi običajno pridobivamo preko Zavoda za zaposlovanje. Gledamo predvsem ranljive skupine, kot so invalidi, starejši od 50 ali 55 let. Organiziramo tudi učne delavnice, pri katerih nam pomaga Zavod za zaposlovanje, ki jih zaposli, medtem ko smo mi izvajalci. Oni delajo pri nas in mi jih uvajamo. Projekt je namenjen skrajno ranljivim skupinam, ki pridejo k nam in delajo šest mesecev, s čimer pridobijo določena znanja. Nato imamo možnost, da nas Zavod subvencionira, tako da nam ponudi določen odstotek za plače, zato lahko nekoga zaposlimo za eno leto. Trenutno imamo sedem zaposlenih; dve šivilji, ena je iz ranljive skupine, druga, ki dela unikatna reciklirana oblačila, pa ne. Po eni strani smo tržni in gledamo, da pri tržnem delu niso tako ranljive skupine, kar je del dnevnega centra, pa zaposluje predvsem ranljive skupine. Delovna inštruktorica v delovnem centru prav tako ni iz ranljive skupine, saj upoštevamo ravnovesje. Ljudi iščemo predvsem preko

Zavoda za zaposlovanje. Najpomembnejše je, da jih naši mladi s posebnimi potrebami z zmerno motnjo v telesnem in duševnem razvoju sprejmejo. Če pridejo delat k nam in jih ne sprejmejo, tudi hitro gredo. Pri nas je šest mladih z razvojno motnjo, ki so vedno z nami. Pridejo na primer k meni v pisarno, delajo z mano, nosijo papir, pospravljajo trgovino, vedno so tukaj in mi jih moramo sprejeti. Nimamo nobenih delovnih omejitev, povezanih z izobrazbo, čeprav je po pravilih pri delu z njimi zahtevana V. stopnja izobrazbe. Gledamo predvsem na to, da imajo ljudje posluh zanje, širino, jim dajo neko kvaliteto in jih lahko nekaj naučijo v življenju. Prioriteta nam ni odprtje delovnega mesta in iskanje primerne delavca razen v šiviljstvu. Običajno najdemo človeka in potem vidimo, kaj bi lahko delal in ga poskušamo usmeriti tja, kjer je najboljši. Stremimo k razvijanju kompetenc pri ljudeh, ki imajo potencial. Če se nekdo vklopi v naš princip dela, dobi tudi možnost za zaposlitev.

3. Kaj veste o socialnem podjetništvu pri nas? Če kaj spremljate, ali se razlikuje v tujini? Se vam zdi, da je socialno podjetništvo v Sloveniji nekaj novega?

Ne prav veliko. Vem samo, da smo eni prvih oziroma vsaj prvi v Domžalah, ki smo ustanovili socialno podjetje.

Da, zagotovo. Socialno podjetništvo pri nas še ni tako razvito. Ob hitrem premisleku je sedaj kar veliko socialnih podjetij. Njihov razvoj se je odvijal hitro in še vedno rastejo. Zdi se mi, da so ljudje začeli dojemati pomen socialnega podjetništva, kar je najpomembnejše. Trudimo se, da si med seboj pomagamo in sodelujemo. S statistiko socialnih podjetij v Sloveniji se res nikoli nisem ukvarjala, a se mi zdi, da se je z našim začetkom tudi vse skupaj začelo. Tudi moji kolegi so istočasno pridobili status socialnih podjetij. Seveda so bila socialna podjetja že prej. V Domžalah mednje – približno dve ali tri leta – spadamo mi in Gostilna dela. Mislim, da so bili eni prvih socialnih podjetnikov, v Domžale pa prišli za nami.

Tujci pri nas veliko raziskujejo prakso, v kar se iskreno ne poglobljam. Sicer se povezujemo predvsem s slovenskimi socialnimi podjetji in želimo priti z našo blagovno znamko Lup tudi v tujino, kjer je po našem mnenju socialno podjetništvo razvitejše kot tukaj. Naša ideja ni prišla iz tujine, saj ne vem, če tam sploh obstaja podoben primer. Imam tudi kontakt ženske, ki je Slovenka in dela v Angliji v organizaciji s posebnimi potrebami, ki je nekako na javni osnovi in ne kot pri nas, kjer moramo sami poskrbeti za finance.

4. Kaj je bil glavni razlog za ustanovitev socialnega podjetja? Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj vas pri delu najbolj motivira?

S kolegico sva najprej ustanovili društvo, nakar je sledil hiter razvoj socialnega podjetništva. Za registracijo statusa smo se odločili predvsem zato, ker smo že bili v tem.

Ob odprtju trgovine smo mlade uvajali v prakso. Ko smo prebirali zakon, se nam je zdelo, da spadamo sem, zato smo se prijavi in takoj dobili status. Bili smo prvi s statusom socialnega podjetja v Domžalah, kjer na področju socialnega podjetništva orjemo ledino. Moram priznati, da ni prav lahko, v praksi je zelo težko. Nikoli ne moremo biti konkurenčni ljudem z običajnimi podjetji. Ker imamo vmes še ranljive skupine ljudi, je skoraj nemogoče konkurirati vsem podjetjem na trgu. Izobrazbo imava le midve s šiviljo, nato pa se konča. Nihče nam ne pomaga in za veliko stvari sem sama, predvsem finance idr. Zmeraj jih moraš imeti pod nadzorom, ni notranje motivacije in dejansko jih moramo vedno gledati. Naš cilj je pridobiti čim več državnih sredstev. Na srečo nas sofinancira občina, hkrati pa moramo še zaslužiti in preživeti. Pri socialnem podjetništvu se profit ne deli, saj gre v razvoj podjetja. Vseeno nas tudi drugi gledajo drugače.

Naša največja motivacija je želja po vzpostavitvi dobre, pozitivne in sproščene klime v podjetju, kar je zaradi prisotnosti vzorcev res težko dosegati. Veliko je poslušanja in pogovarjanja, a moram priznati, da smo z omenjenega vidika kar uspešni.

5. Kaj mislite, da v Sloveniji vpliva na razvoj socialnega podjetništva in kaj pripomore k še večjemu razvoju le-tega? Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

Menim, da prvovrstno predvsem potencial socialnih podjetnikov in ustanoviteljev v smislu, da se morajo znajti sami, imeti voljo do dela, pogum in delovno vnemo za začetek. Seveda, vedno se spreminja.

Pomembno je, da je veliko sedanjih projektov financiranih iz evropskih sredstev za socialne podjetnike in nevladne organizacije. Sami smo sicer trikrat do sedaj sodelovali pri »start-up« socialnih podjetjih in dobili evropska sredstva. En projekt je imel mentorsko shemo. Prijavili smo se za profesionalizacijo nevladnih organizacij, tako da nas tovrstni projekti ženejo naprej.

6. Kako bi s svojimi besedami definirali »bricolage«?

Nisem še slišala zanj. Pri povabilu k sodelovanju v intervjuju za magistrsko delo me je ta beseda pritegnila in sem si mislila, da bom nekaj novega izvedela.

Brikoliranje so viri, s katerimi podjetje upravlja, posluje, naprej producira stvari in se bolj trajnostno razvija na višji nivo.

7. Ali pri svojem delu bolj uporabljate oprijemljive ali neoprijemljive vire?

Zagotovo bolj uporabljamo neoprijemljive vire. V ljudeh, zlasti zaposlenih, iščemo empatijo oziroma sočutje do sočloveka, ki ga tukaj običajno hitro vidimo. Res pa je, da

odpremo srca vsem ljudem, tudi našim strankam. Ko sva odprli trgovino, so ljudje stali zunaj in niso upali stopiti vanjo. Drugačnost je tista, ki so jo stranke morale sprejeti. Koliko takšnih ljudi realno vidimo na naših cestah? Zelo malo. V Londonu se denimo vidi, da ima vsaka druga oseba posebne potrebe, saj vsi hodijo zunaj, imajo pa tudi drugačen sistem. Pri nas jih zapremo v institucije. Z vidika neoprijemljivih virov se res hitro odpirajo srca lokalnih skupnosti, kar veliko doprinese tako Domžalam kot lokalnemu okolju.

8. Ali so resursi, ki jih uporabljate, omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

V veliki meri uporabljamo razpoložljiva in dana sredstva, torej brezplačne obleke, ki jih dobimo v velikih količinah.

Zdi se nam izjemno pomembno, da delamo nekaj za okolje. Ljudi je treba ozaveščati o veliki moderni potrošnji. Če pogledamo trenutne trgovine, denimo Primark oziroma center v Šiški, kako ljudje brezglavo gredo tja itd. Zakaj jih sploh potrebujemo? Pomembno nam je, da se delovne sile ne izkorišča in so ljudje primerno plačani za opravljeno delo. Začeli smo organizirati sejme in ustvarjalne delavnice za mlade. Takrat sva s kolegico sklenili, da bova pokrili nastale stroške, začeli hoditi na sejme in prodajati »second hand« oblačila. Med drugim smo povezani s Fakulteto za dizajn, katere študenti nam pomagajo pri delanju dobrih krojev, preurejanju trgovine in promociji na Instagramu, saj so zelo trajnostno naravnani, kar prenašajo tudi na nas.

9. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ker so razpoložljiva ali ker so poceni?

Da, zagotovo. Razpolagamo z danimi viri, za kar ne porabimo veliko denarja. Torej pri delu kombiniramo z razpoložljivimi sredstvi. Veliko je treba delati, predvsem reklame. Ljudem in strankam moramo dosti dati, delovati transparentno, dokazati, da si dobljene obleke zaslužijo idr. Če bi imela pravo podjetje, zbirala obleke in hkrati služila, mi nihče ne bi prinesel oblačil. V ozadju imamo delovno okolje, ko ljudje vidijo naše zaposlene, njihov razvoj in sami nosijo obleke, s čimer nas še dodatno podpirajo in vzpodbujajo k razvoju, kar ni samoumevno. Ta vidik nam kar uspeva zaradi odkritosti, poštenosti in sočutnosti, zato nam ljudje radi prinašajo in darujejo stvari.

10. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Absolutno, učimo se celo življenje. Nekako smo še v fazi rasti in razvoja glede na petletni obstoj na trgu. Še pred ustanovitvijo društva smo imeli idejo, da bi delo potekalo skozi učenje, s čimer se nismo vnaprej ukvarjali. Vedno se namreč učimo, delamo nove stvari in tako rastemo. Mislim, da je treba veliko časa namenjati načinom, na katere bi lahko nekaj naredili bolje. Nagradi za to sta vsekakor rast podjetja in boljša organizacijska klima.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja – Alenka Berložnik, Zavod Slokva

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Zavod Slokva je zasebni zavod, ki smo ga leta 2014 ustanovile tri ustanoviteljice. Velja za prvo socialno podjetje na Koroškem. Včlanjeni smo v mrežo prostovoljnih organizacij.

Naše dejavnosti oziroma storitve so zelo razgibane. Delujemo na različnih področjih in se pojavljamo v različnih vlogah, zato je našo širino dela težko pojasniti z nekaj besedami. V svoje delo želimo vpeti čim več ranljivih skupin in izvajati karseda največ dejavnosti.

Naš fokus je usmerjen v projekte ter skrb za zaposlene in prostovoljce. Pomembno nam je predvsem, da jih lahko nagradimo za pridnost, ker so vključeni prostovoljno.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Registrirani smo kot zavod.

Nimamo omejitev razen, da vedno dajem prednost ranljivim skupinam, kar je načelo socialnega podjetništva. Sedaj je namesto primernosti za zaposlitev pomembno doseganje družbenih učinkov. Vidim uspeh, če zaposlimo dolgotrajno brezposelnega človeka, da ni več v breme državi. Toda brez prijave na razpise ne gre. Ne obsojam gospodarskih podjetij, vendar tega ne moreš sam, temveč je treba tudi obstati na trgu.

3. Kaj veste o socialnem podjetništvu pri nas? Če kaj spremljate, ali se razlikuje v tujini? Se vam zdi, da je socialno podjetništvo v Sloveniji nekaj novega?

Mislim, da se razlikuje. Na tuji trg se nisem toliko podala. Nekateri so precej pred nami, drugi za nami. Vedno sledimo načelom socialnega podjetništva, ne ustvarjamo profita, vse vlagamo v razvoj novih delovnih mest, ne delimo si dobička, velikokrat vključujemo prostovoljce in ranljive skupine, na katerih je poudarek in imajo prednost.

4. Kaj je bil glavni razlog za ustanovitev socialnega podjetja? Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Opažam, da nimamo posebne institucije, ki bi vključevala ranljive skupine. Razumljivo je, da jih ne morejo vse, vendar manjka podjetje, ki bi jih vpeljalo v trg dela. Naš cilj je povezovanje z ostalimi slovenskimi socialnimi podjetji. Najbolj nas motivirajo projekti, ki jih razpisujejo, in naš izziv je prijava na čisto vsak nov projekt.

5. Kaj mislite, da v Sloveniji vpliva na razvoj socialnega podjetništva in kaj pripomore k še večjemu razvoju le-tega? Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

Pomoč oziroma sofinanciranje projektov. Če ne bi bilo tega, bi najbrž še precej zaostajali oziroma vsaj ne bi šlo tako hitro kot sicer. Sigurno si ne bi mogli privoščiti izobraževanja kot preko mentorskih shem. Zdi se mi, da se s pomočjo omenjenih projektov zelo hitro širimo, saj vsak nekaj zna in se med seboj dopolnjujemo. Veliko pripomore mreženje, tudi z ostalimi socialnimi podjetji, saj se veliko medsebojno povezujemo in si pomagamo. Vsak je dober na določenem področju. Sedaj smo tudi prijavi projekt Ministrstva za javno upravo, tj. profesionalizacijo nevladnih organizacij z namenom ustvarjanja skupnih služb, da si pomagamo. Socialno podjetništvo je v Sloveniji še premalo poznano.

6. Kako bi s svojimi besedami definirali »bricolage«?

Izraz prvič slišim. Na prvi pogled bi rekla, da nekaj brikaš oziroma špekuliraš, kar zame pomeni, da iščeš tržne niše, špekuliraš, kje in kako boš uspel, kaj boš lahko vključil za čim nižje stroške itn.

7. Ali pri svojem delu bolj uporabljate oprijemljive ali neoprijemljive vire?

Oboje. Konkretno jaz oziroma raziskovalci denimo uporabljajo bolj neoprijemljive vire, medtem ko ostali pri urejanju oprijemljive, na primer izdelke, ki jih naredijo. Čistilne krpe vsakič operemo in jih ne damo stran. Tudi razrežemo kaj.

8. Ali so resursi, ki jih uporabljate, omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

Niso ravno omejeni. Vsega imamo dovolj, samo potruditi se moramo, da jih dobimo.

9. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ker so razpoložljiva ali ker so poceni?

Vedno nam je všeč, če dobimo kakšno cenovno ugodno stvar, saj lahko potem denar porabimo za kaj drugega.

10. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Da, vsekakor. Sami smo še na začetku v fazi rasti, vedno se kaj novega naučimo in tako rastemo. Zagrabilim vsako videno priložnost in vsakodnevno preverjam razpise. Prijavim se na vse možne razpise, tudi če vnaprej vem, da me 90 % ne bodo izbrali. Ministrstvo za zdravje denimo ne da možnosti nekemu, ki ni iz zdravstva. Z vsako prijavo gradimo na naši mreži. Ne obupam, temveč špekuliram, saj lahko dobimo vse ali nič.

Priloga 5: Transkripcija intervjuja – Teja Kuk, Skuhna

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Skuhna je socialno podjetje, v katerem na podjetniški način rešujemo določene družbene težave. Dve, ki smo se jih želeli dotakniti, sta povečanje zaposlitvenih možnosti za osebe, ki so prišle v Slovenijo z globalnega juga in živijo tukaj, ter izboljšanje medkulturnih odnosov med večinsko in manjšinsko populacijo. Za uresničitev naštetih ciljev uporabljamo podjetniško pot, torej tržimo kulturo in kulinariko iz Afrike, Azije in Južne Amerike. Glavni izvajalci so tam rojene osebe s sposobnostmi na področju kulture in kulinarike, saj jih tržijo v slovenskem prostoru, kjer si ljudje želijo tovrstne usluge oziroma koristi. Ker na trgu še ni podobnih ponudnikov, imamo neko tržno moč.

Naša glavna dejavnost je kulinarika, predvsem na področju podjetništva. Restavracija se nahaja na Trubarjevi 56. Ponujamo tudi »catering«, sodelujemo na Odprti kuhni in tržimo kuharske delavnice. Naštela sem glavne tržne aktivnosti, kamor je usmerjen naš fokus.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Uradno smo registrirani kot zavod s kratico so. p.

Skuhna je bila sprva projekt, ki smo ga začeli izvajati leta 2012, ko smo za svojo poslovno idejo dobili subvencijo Ministrstva za delo. Takrat pravzaprav Skuhna še ni imela imena, kaj šele nožev, žličk ali česarkoli drugega. Imeli smo samo idejo, da lahko tržimo nekaj, kar smo si zamislili. Po odobritvi projekta smo dobili možnosti, da preko njega zaposlimo osebe. Napisali smo, da bomo za polni delovni čas zaposlili tri migrante in pri šestih predvideli usposabljanje. Na ministrstvu so dvomili, da bomo sploh dobili toliko ljudi. Na začetku projekta smo imeli novinarsko konferenco in dve ali tri predstavitve v knjižnicah ali institucijah, kot je Zavod za zaposlovanje ipd., a nič pretiranega. Nato so mediji začeli pozitivno pisati o nas, zato smo postali bolj znani. Tako smo imeli praktično v trenutku vsaj dvanajst kandidatov, ki so šli skozi usposabljanja, in potem v dogovoru z vsemi zaposlenimi osebami namesto treh za polni delovni čas sklenili šest zaposlitev za polovični delovni čas, s čimer je več oseb dobilo priložnost zaradi naših finančnih omejitev. Zatem nam nikoli več ni bilo treba iskati ljudi, saj so začeli sami hoditi k nam. Največ zaslug so imeli prijatelji, ker v Sloveniji obstaja skupnost migrantov, ki so se medsebojno obveščali. Povsem brez težav smo dobili ljudi, ki so sodelovali v našem konceptu »Kuhaj vsak dan, gremo nekam drugam«, kjer se lahko nudi tudi oporo, na področju jezika itn. Sistem Skuhne smo ustvarili sami glede na potrebe v okolju in znanje ljudi.

K omejitvam pri izbiri zaposlenih lahko uvrstim le željo po delu na področju kulinarike. Oseba mora biti tudi delovna, pridna in poštena. Nimamo nobenih drugih omejitev, povezanih z jezikom in izobrazbo. Če pride inšpekcija, moramo imeti urejene papirje in za vsak primer posebej urejamo stvari, da najdemo nek »way out«. Za nas sta predvsem pomembni človekova volja in želja po delu, četudi nima kuharskega znanja. Trenutno imamo že približno dve leti zaposlenega moškega iz Eritreje, ki ne kuha, temveč odlično pomiva posodo. Druga oseba denimo prihaja iz Bangladeša ter dela na področju marketinga, managementa in kulture, kuha pa le enkrat tedensko izključno zato, ker je hkrati vpeta v Skuhno, čeprav v osnovi bolje obvlada druge zadeve. Skuhna ima koncept, kjer oseba opravlja delo, ki si ga želi, zlasti upoštevamo njihova močna področja, ki jih je mogoče tržiti.

3. Kaj veste o socialnem podjetništvu pri nas? Če kaj spremljate, ali se razlikuje v tujini? Se vam zdi, da je socialno podjetništvo v Sloveniji nekaj novega?

Menim, da ni nekaj povsem novega, ampak svežega. Določene stvari je treba urediti tudi na sistemskem nivoju. Leta 2009 sem diplomirala iz socialnega dela in moja fakulteta o tem ne dela veliko, hkrati pa sem slišala, da se Ekonomska fakulteta nekoliko bolj ukvarja z omenjenim področjem, a verjetno gre za precej novo tematiko v Sloveniji. Mislim, da je odstotek zaposlitev v tem spektru bistveno nižji od povprečja v Evropski uniji, od koder izvirajo novi razpisi, kot je razpis mentorske sheme, tj. razpis Ministrstva za gospodarstvo. Že lani smo bili uspešni in je bil odlično napisan, ker gre za razvoj.

O socialnem podjetništvu v drugih državah vem bistveno premalo, ker se nimam časa ukvarjati s tovrstnimi sistemskimi vprašanji. Želim napisati razpis, v katerem bi se povezali z drugimi socialnimi podjetji, saj smo z nekaterimi že na vezi. Nekatera sorodna, a nekoliko manjša podjetja obstajajo tudi na Poljskem, kamor smo preko mirovnega inštituta lani imeli priložnost iti na »work sharing«, kjer gre za medsebojno podobne sisteme, vendar jih same države zelo različno zakonodajno opredeljujejo.

4. Kaj je bil glavni razlog za ustanovitev socialnega podjetja? Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Najprej smo videli priložnost in šele nato začeli razmišljati, kaj bi lahko prijavi. Po prebranem in naštudiranem gradivu o socialnem podjetništvu sva pravzaprav prišla do ideje, da bi izvajali predvsem aktivnosti, ki smo jih pred Skuhno že. Z Maxom, ki je iz Zimbabveja, sva že prej skupaj delala v manjši nevladni organizaciji, nato pa ustanovila t. i. Zavod Global, kjer smo se ukvarjali z različnimi podobami Afrike v slovenski družbi. Preučila sva veliko naših geografskih učbenikov, v katerih sva videla, kako je predstavljena Afrika, in na podlagi raziskave prišla do ponatisa učbenika zaradi številnih stereotipov o črni celini. Nato smo organizirali številne okrogle mize, debate in seminarje,

kjer je bila prisotna potreba po hrani. Hkrati sva bila pogosto v kontaktu z ljudmi, ki so živeli v azilnem domu ali centru za tujce, bili brez papirjev, hodili po Ljubljani in imeli različne težave, s katerimi sva se seznanila. Sčasoma sva videla, da lahko tudi preko projektov namesto nakupa hrane nabavimo sestavine in nekomu omogočimo plačilo za kuhanje. Ko smo imeli razpis pred seboj, sva ugotovila, da je to pravzaprav lahko podjetništvo. Kulinariko in ljudi smo že imeli. Pri pripravi kosil za seminarje ali predstavitvene dogodke smo opazili veliko zanimanje Slovencev za okušanje hrane, kar so bili pripravljeni tudi plačati. Tako smo imeli pokrito osnovno logiko Skuhne. Sledil je mesec dni zahtevnega dela, da sva napisala razpis. Logika je ostala enaka že od samega začetka, tj. da bodo migranti delali, kuhali in na različne načine predstavljali svojo kulturo, medtem ko bodo Slovenci pripravljeni plačati za kakovostne usluge in hkrati prispevali k dobrim odnosom.

Kot socialno podjetje imamo določene aktivnosti, ki niso podjetniške narave, na primer Skuhnine pogovore in debatne večere, kjer se pogovarjamo o težavah, ki vplivajo na migrante in socialno okolje v splošnem, kar ne prinaša dobička. Podjetniški del namreč predstavlja le manjši del, zato v ospredju ni cilj, povezan s profitom.

Naša največja motivacija je Skuhnina ideja, saj se vsakodnevno srečujemo z novimi izzivi. Skuhna je zastavljena na način, da je toliko raznolikih tematik, ki bi jih lahko vključili, da nam nikoli ne zmanjka idej.

5. Kaj mislite, da v Sloveniji vpliva na razvoj socialnega podjetništva in kaj pripomore k še večjemu razvoju le-tega? Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

Menim, da bi k še večjemu razvoju socialnega podjetništva pripomogel urejen sistem, ki bi olajšal ali spodbujal njegovo delovanje.

Nas žene naprej doprinos k pozitivnim medsebojnim stikom. Z ozirom na rasizem, ki ne prenese kontakta, je to naravno zdravilo. V kolikor so ljudje medsebojno povezani, bodo elementi rasizma odpadli. Če bi denimo imeli podjetje, v katerem bi bili ljudje povezani in si delili preverjene informacije itd., bi njihov način dela prispeval k strpnejši družbi.

6. Kako bi s svojimi besedami definirali »bricolage«?

Kot kolaž nečesa.

7. Ali pri svojem delu bolj uporabljate oprijemljive ali neoprijemljive vire?

Lahko rečem, da v večji meri uporabljamo neoprijemljive vire, ki jih pretvorimo v konkretne prodajne artikle. Kulturno znanje izdelovanja lutk na primer pretvorimo v

otipljiv vir, ko organiziramo delavnice izdelovanja lutk. Naš glavni vir sta kulturno in kuharsko znanje.

8. Ali so resursi, ki jih uporabljate, omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

Pri nas je veliko prilagajanja, saj je vse dnevno odvisno od dobavitelja. Včasih ni na voljo vseh sestavin, zato moramo sproti prilagajati tudi menije. Hkrati je dosti odvisno od kuharjevega zdravstvenega stanja, če kdaj zbolí. Prilagajanje je torej del našega vsakdana.

9. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ker so razpoložljiva ali ker so poceni?

Da, kombiniramo sredstva s področja kulturnega in kuharskega znanja. S sredstvi in z viri, ki so v kakršnemkoli stiku z nami, oblikujemo prodajne artikle, ki jih ponujamo na trgu. Brez virov in ljudi ne bi mogli obstajati.

10. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Menim, da. Sami smo še vedno v fazi rasti in razvoja, čemur je treba posvečati veliko časa.

Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Tita Destovnik, Gostilna dela

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Gostilna dela deluje kot invalidsko podjetje z enakimi značilnostmi oziroma vizijo in poslanstvom kot pri socialnem podjetju. Imamo podjetje CenterKontura, ki je invalidsko podjetje, katerega glavna funkcija je skrb za zaposlovanje invalidov. Zaposlovati moramo med 40 in 50 % invalidov, eden od naših programov, kjer jih lahko zaposlujemo oziroma usposablamo poleg oseb s posebnimi potrebami, je tudi Gostilna dela. Slednja je nastala leta 2009, ko je bil v Sloveniji prvi javni razpis za spodbujanje in razvoj socialnega podjetništva. Takrat smo se prijavi kot nosilci projekta, katerega rezultat je med drugim Gostilna dela. Mlade med 18. in 26. letom brez izobrazbe smo želeli usposobiti v gostinstvu, da bi bili na trgu bolj zaposljivi. Po koncu projekta, leta 2011, smo se odločili nadaljevati z istim poslanstvom, ki skrbi za ranljive skupine in predstavlja pomemben del centra. Smo gostinski obrat, istočasno ponujamo možnost usposabljanja za gostinsko delo osebam s posebnimi potrebami in tistim, ki že imajo status invalida, nato pa se lahko tudi zaposlijo. Fokusiramo se na osebe s statusom invalida ali posebnimi potrebami, ki imajo težave pri iskanju službe, so dolgoročno brezposelne, imajo premalo delovnih izkušenj ali osebne težave. Ne iščemo torej Zoisovih štipendistov, temveč ljudi z raznovrstnimi težavami. Zaposlujemo dve ženski, stari nad 55 let s statusom invalida, ki sta zaradi zdravstvenih razlogov težko zaposljivi. Nekoliko smo razširili spekter pri izbiri bodočih delavcev.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Kot d. o. o., vendar invalidsko podjetje.

Delavce iščemo in zaposlujemo na različne načine, na primer preko Zavoda. Pred kratkim so potekale učne delavnice, kjer smo usposabljali ljudi in dobili nekaj zaposlenih. Hkrati imamo državno koncesijo, tj. zaposlitvena rehabilitacija. Ljudi s statusom invalida dobimo na Zavodu. Sodelujemo še s srednjo šolo BIC LJ, kamor pridejo mladi z odločbo dijakov s posebnimi potrebami, ki pri nas opravljajo prakso.

Težko je dobiti zaposlene. Če imamo na delovnem mestu osebo z določenimi zdravstvenimi težavami, kot so bolečine v hrbtenici zaradi celodnevne stoječega dela ali okvara živcev, moramo delovno mesto ustrezno prilagoditi, kar pomeni, da nimamo celotnega človeka in moramo imeti nekaj zaposlenih več. Vse opisano se nato pozna na finančah. Prisoten je strah pred delom v gostinstvu, ki večinoma izhaja iz obstoječih stereotipov. Vsi, ki spremljamo medije, vemo, da je v gostinstvu in turizmu premalo delavcev, saj večina misli, da bodo delali po dvanajst ali celo šestnajst ur, kar vidijo kot izkoriščanje. Težava je tudi, da tovrstna delovna mesta niso najlažja, zato imamo težave in si včasih pomagamo s študenti, tj. študentskim delom za nadomestitev ostalih delavcev.

Gre za stresna dela, zaradi katerih se ljudje ustrašijo, kako bodo lahko s svojimi težavami delali, vendar se jim prilagajamo.

3. Kaj veste o socialnem podjetništvu pri nas? Če kaj spremljate, ali se razlikuje v tujini? Se vam zdi, da je socialno podjetništvo v Sloveniji nekaj novega?

Včasih sem nekoliko bolj spremljala socialno podjetništvo v Sloveniji in tujini. Vseeno menim, da so drugje malo pred nami in ga bolj sprejemajo. Na začetku poslovne poti, zdaj namreč Gostilna deluje že osem let, smo mislili, da je socialno podjetništvo nekaj, kar je na trgu slabše, zato bo posledično cena nižja. To se je do sedaj spremenilo; spet bomo nekoliko dvignili cene. Delujemo kot običajno podjetje, izdelki in storitve pa morajo biti kakovostni in lepi, kamor sodi tudi primerna cena. V severnih državah, ki so bogatejše, je to bolj sprejemljivo, in vedo, da morajo za omenjene storitve več plačati in prispevajo k zaposlovanju ranljivih skupin, medtem ko mi še nismo čisto tam. Na severu imajo tudi večjo kupno moč, višje dohodke in več finančnih pomoči. Sploh ne vem, če je pri nas mogoče dobiti kredit ob ustanovitvi socialnega podjetja. V tujini so drugačne oblike bank in razvitejše socialno podjetništvo. Ko nekdo na Slovenskem odpre socialno podjetje, mora začeti kot navadno podjetje in imeti svoj kapital razen, če ni razpisa. Težko rečem, da je socialno podjetništvo v Sloveniji nekaj novega, ker še ni tako razvito, da bi privlačilo podjetnike. V socialnem podjetništvu si podjetnik, ki mora skrbeti za določene obveznosti, okolje ali ljudi, delati nekaj drugečnega. Menim, da je pri nas še vedno v zavoju, primanjkuje predvsem finančnih oblik pomoči, splošno zavedanje in odnos lokalnega prebivalstva do tovrstnih izdelkov in storitev, za katere so še vedno prepričani, da morajo biti poceni in niso dobri. Glede na omenjeni vidik menim, da bo čas prinesel svoje. Vsekakor pa obstaja velika razlika med Slovenijo in tujino.

4. Kaj je bil glavni razlog za ustanovitev socialnega podjetja? Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Socialno podjetje imamo registrirano, a zaradi tedanjih obljub. Če pogledava v register, vidiva obdobje, ko so bila registrirana številna socialna podjetja, saj so obljubljali razpis za učne delavnice, za katerega so vsi morali imeti status socialnega podjetja. Vsi smo ga pridobili, vendar za nas ni pomembno, ali smo invalidsko ali socialno podjetje. Sedaj je izšel razpis, tako da smo se nanj lahko prijavila tudi invalidska podjetja. Socialno podjetje ne daje nobenih ugodnosti razen istoimenskega statusa.

Glavni cilj, ki ga zasledujemo, je odprtje čim več novih delovnih mest za invalide ali osebe s posebnimi potrebami. Kot invalidsko podjetje nismo profitna organizacija, zato se dobiček pri nas ne more deliti. Vlagamo ga namreč nazaj v podjetje, na primer ustvarjanje novih delovnih mest ali material. Želimo čim več zaslužiti, saj lahko posledično ponudimo višje plače, nova delovna mesta in programe.

Naša največja motivacija pri delu je zaposlitev čim večjega števila invalidov, da naši delavci spremenijo odnos do dela in dobijo pozitivno izkušnjo s podjetništvom. Pomembna je skrb za prijetno klimo, kar ni vedno enostavno. Naprej nas žene želja po prepoznavnosti kot tisti, ki zaposlujejo invalide, kar nam morebiti prinese več dela. Zelo mi je všeč, ko lahko vedno znova zaposlimo novo osebo, kar nam predstavlja uspeh in potrditev, da dobro delamo. Sicer sem študirala turizem, ki mi je še vedno pri srcu, a se trenutno delo zelo sklada z mojimi vrednotami. Imam dober občutek, ker lahko vplivam na dobrobit družbe.

5. Kaj mislite, da v Sloveniji vpliva na razvoj socialnega podjetništva in kaj pripomore k še večjemu razvoju le-tega? Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

Na razvoj socialnega podjetništva na Slovenskem lahko vplivajo primeri dobrih praks v podjetjih, vendar dejansko ne poznam zadnjih podatkov o številu socialnih podjetij v Sloveniji. Menim, da jih je še vedno izjemno malo v primerjavi s tujino. Mislim, da je pri nas trenutno registriranih nekaj čez 200 socialnih podjetij, dejansko aktivnih je najbrž le peščica. Zato ne vem, koliko dejansko to prispeva k razvoju. Mislim, da je posledično prepoznavnost večja, saj ni človeka, ki ne bi slišal za socialno podjetništvo, a imajo napačno predstavo o njem. Vsi mislijo, da morajo biti izdelki cenejši, medtem ko se mi trudimo, da bodo izdelki oziroma storitve kakovostne in dobre.

Na razvoj socialnega podjetništva vpliva, da se je o njem veliko govorilo, vendar v času velike brezposelnosti na Slovenskem.

Menim, da se ob trenutni gospodarski rasti zelo malo govori o socialnem podjetništvu. V enem obdobju je Zavod organiziral številne delavnice zaradi možnosti za samozaposlitev. Bolj kot ni finančnih injekcij in podpor, bolj se zavira razvoj socialnega podjetništva. Tisti, ki smo takrat začeli, nam je uspelo, za zdaj pa ne vem, kdaj je bilo odprto novo podjetje.

6. Kako bi s svojimi besedami definirali »bricolage«?

Te besede ne poznam.

7. Ali pri svojem delu bolj uporabljate oprijemljive ali neoprijemljive vire?

Delamo bolj z neoprijemljivimi viri, to so zaposleni, ki jih usposabljammo za delo.

8. Ali so resursi, ki jih uporabljate, omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

Resursi, ki jih potrebujemo za delo, niso omejeni.

9. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ker so razpoložljiva ali ker so poceni?

Naš pomemben vidik je uporaba razpoložljivih sredstev. Zelenjava, sadje in meso morajo biti od lokalnih ponudnikov, dnevno sveži in ne iz zmrznjenega programa. Temu je primerna tudi cena.

10. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Zagotovo, saj je vsak primer, ki ga vključimo v delovni proces, novo učenje. Rast naše krivulje se je nekoliko ustavila. Na začetku je bilo veliko novega učenja, predvsem za kuharje in vodje strežbe. Menim, da je trenutno ravna linija.

Priloga 7: Transkripcija intervjuja – Nives Fortunat Šircelj, Zavod Zaposlise

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Glavna dejavnost je izobraževanje, usposabljanje zaposlenih oziroma tistih, ki šele prihajajo na trg dela, mednje sodijo študenti. Po poklicu sem psihologinja, sicer pa kadrovnica z dolgoletnimi izkušnjami v gospodarstvu. Zadnjih pet let sem delala v državni upravi, zato nekako poznam razvoj kadrov tako v gospodarstvu kot javnem sektorju. Od leta 2013 imam svoje podjetje, v katerem se ukvarjamo izključno z usposabljanjem zaposlenih. Drugim podjetjem pomagam pri izdelavi raznih zakonsko določenih pravilnikov, kot so plačni sistemi in nagrajevanja.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Izobraževanje. Registrirani smo kot so. p.

Takrat so govorili, da je oblika zavoda neprofitna organizacija, država pa je načrtovala spodbujanje neprofitnih organizacij z namenom, da bodo postale zaposlovalke. Posledično sem ustanovila svoje podjetje kot zavod in ga nato doregistrirala kot so. p. Če si takrat želel biti socialni podjetnik, si moral imeti ustrezno strukturo zaposlenih, kar se je zdaj nekoliko spremenilo, a so. p deluje na trgu, je nekako profitno naravnano in ne more porazdeljevati dobičkov, ki jih nalaga zavod.

Delavci niso težko dostopni na trgu, vendar drži, da sem se po registraciji socialnega podjetja samozaposlila, saj sem tudi sama spadala v kategorijo starejših zaposlenih. Do sedaj nisem imela nobenih redno zaposlenih ljudi. Na učnih delavnicah je bila najprej punca Mateja, ki jo bom sedaj tudi zaposlila.

3. Kaj veste o socialnem podjetništvu pri nas? Če kaj spremljate, ali se razlikuje v tujini? Se vam zdi, da je socialno podjetništvo v Sloveniji nekaj novega?

Socialno podjetništvo se mi ne zdi novo, jaz sem tukaj poklicno deformirana. Menim, da nas vsi nevladniki, vključno s socialnimi podjetniki, ne naučijo pridobivanja poslov in trženja. Učijo nas načine za pridobivanje sredstev, kar je premalo. Tega ne primanjkuje samo pri socialnih podjetnikih, temveč tudi nevladnem sektorju, kjer je zelo malo ljudi, ki lahko živijo od svojih dejavnosti.

4. Kaj je bil glavni razlog za ustanovitev socialnega podjetja? Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Širjenje s pomočjo evropskih sredstev, ker so nevladnim sektorjem obljubliali prednost. Sama sem v vsakem primeru želela delati na tem kadrovskem področju.

Naš cilj ni povezan s profitom, saj izhaja iz same oblike podjetja, ker je zavod.

Seveda želimo doseči letni prihodek, s katerim lahko sploh živimo, kar trenutno pomeni dva stroška dela in razvoj samega socialnega podjetja kot takega. Z eno besedo bi temu rekla širjenje dejavnosti.

Glavna motivacija je zame pomoč pri višanju kompetenc v gospodarstvu in družbenem pomenu ter višanje družbene odgovornosti.

5. Kaj mislite, da v Sloveniji vpliva na razvoj socialnega podjetništva in kaj pripomore k še večjemu razvoju le-tega? Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

Ker je socialno podjetništvo nova panoga, nanj zagotovo vplivajo možnosti pridobitve evropskih sredstev. Še enkrat naj poudarim, da ne mislim le finančnih koristi. Bolje bi bilo, če bi nas kdo naučil delati z denarjem.

Višanje prodajnih in pogajalskih kompetenc, trženja, iskanje priložnosti, poznavanje prednostnih področij razvoja celotne evropske skupnosti in posledično Slovenije. Slednja sedaj prihaja v tretjo finančno perspektivo, vsaka finančna perspektiva pa ima določena prednostna področja, ki jih dorečejo v Bruslju in jih moramo upoštevati tudi sami, saj vsebujejo tržne priložnosti. Večina nevladnikov je strokovnjakov na svojih področjih, znajo izdelovati in narediti marsikaj, ne znajo pa prodati in enako je pri socialnih podjetjih. Ne poznam razmer v tujini. Vem samo, da obstajajo kooperative, ki so socialna podjetja, a se medsebojno združujejo različne panoge v smislu samooskrbe, česar na Slovenskem še ni. Če bom na primer kupovala računalnik, ne bom izbrala novega, temveč šla v Tip and Tap; če bom potrebovala pisarniški material, ga bom kupila tam, kjer ga izdelujejo; v kolikor bom iskala letalsko karto, bom šla k socialnemu podjetju, ki jih ponuja. Na opisane načine, kot vem, deluje tudi zadružništvo v tujini.

Naprej nas žene, da drugim pomagamo višati kompetence, na primer še nezaposlenim. Načini dela se hitro spreminjajo, posledično pa tudi kompetence, kot so veščine in znanja. Kar naprej je treba razmišljati, kako se svet razvija in katere kompetence bodo potrebne. Ni važno, ali gre za (ne)gospodarstvo, že zaposlene ali tiste, ki šele prihajajo na trg dela. Manj sodelujem z brezposelnimi, saj zanje skrbi Zavod za zaposlovanje s svojimi izvajalci.

6. Kako bi s svojimi besedami definirali »bricolage«?

Za besedo še nisem slišala. Pred samim intervjujem sem preverila na spletu in hitro razbrala, da gre za ponovno uporabo.

7. Ali pri svojem delu bolj uporabljate oprijemljive ali neoprijemljive vire?

Bolj uporabljamo neoprijemljive vire. Delam z zaposlenimi in pri delu sicer ne uporabljam nobenih strojev. Ni mi treba ničesar kupiti, saj izdelek naredim. Opravim le storitev kot tako z znanjem, ki ga imam.

8. Ali so resursi, ki jih uporabljate, omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

Pri svojem delu uporabljam znanje, ki je neskončno. Vsak dan se učimo.

9. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ker so razpoložljiva ali ker so poceni?

Vedno delamo z razpoložljivimi sredstvi. Velik del zaslužim v gospodarstvu, zato lahko tudi nevladnikom oziroma tistim, ki se ukvarjajo s temi strukturami, enostavno ponudim nižji znesek. Pri ceni storitve se je treba prilagajati.

10. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Vse je povezano s krivuljo učenja, saj več učenja pomeni več znanja in doseganje boljših rezultatov. Naša krivulja učenja drastično raste tako pri meni, ki izvajam delavnice, kot pri »učencih«. Načini dela se izjemno hitro spreminjajo. Današnje znanje je treba jutri povsem spremeniti, poklice in druga znanja pa nadgrajevati. Danes se denimo podjetje ukvarja z avtomobilsko industrijo, medtem ko bo jutri moralo izdelovati nekaj s področja kemije, danes lahko prideluje zelenjavo, jutri pa bo izdelovalo druge pripomočke. Znanje namreč zelo hitro zastareva.

Priloga 8: Transkripcija intervjuja – Til Peterski, Hood Burger

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Glavna dejavnost je ponujanje burgerjev. Naš cilj je predstaviti svetovno kulinariko na primeru burgerjev, kar je bila tudi osnovna ideja. Ponujamo »street food« na visokem nivoju, ki je dostopna vsem, ima kvalitetne sestavine in izvedbo na višjem nivoju. Verjamemo, da se življenje dogaja na ulici, zato želimo s svojim delovanjem ljudi spraviti ven. Prirejamo koncerte, letos smo se vklopili še v šport in bili ponosen partner košarke tri na tri. Izhajava iz sebe, saj sva se s Klemnom srečala na košarki ter ta steber hotela vpeljati v podjetje in poskušala vračati ljudi v šport, s katerim dobimo določene vrednote. Eden izmed stebrov, ki jih nas radi uresničujemo, je dobrotelost. Povezujemo se z različnimi kuharskimi mojstri, razvijamo posebne burgerje ter s pomočjo strank in sami doniramo, na primer celjski porodnišnici. Trudimo se biti odgovorno podjetje.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Hood Burger, d. o. o.

Ves čas iščemo nov kader. Sprva poteka neformalno spoznavanje in sledi formalni del razgovora, kjer ocenimo primernost kandidata. Veliko nam pomeni njegov izgled, na primer urejenost in čistoča. Uporabljamo klasičen pristop. Marsikdo se pokaže v dobri luči, potem pa ravno obratno. Najbolje je posameznika vreči v bazen, kjer se sam nauči plavati, tako da pokaže svoje znanje. Vodja pisarne opravlja razgovore. Tudi vodja enot je nekdo, ki prišleka pospremi skozi delovno mesto, ga predstavi drugim, da lažje pride v ekipo. Tudi ta pristop izhaja iz športa, na primer ob zamenjavi ekipe in prihodu v nov klub. Občutek, ko si kot novinec nekje sam, ni dober, zato je prednost imeti spremljevalca, ki ti pripravi dobrodošlico za lažji začetek dela.

Delavci so težko dostopni. Težavo med drugim predstavlja pomanjkanje ljudi v državi. Prihajalo je tudi do nelojalnosti znotraj naše panoge. Plačila so se izvajala neuradno, kar je težko dokazati. Naši zaposleni nam povedo, kako je bilo, ko so delali drugje. Pojavlja se tudi problem z vidika medčloveških odnosov. Želim predstaviti ekstremne primere, ki te kot podjetnika motijo. Odnos do dela je pri naših delavcih slabši, če ga primerjamo s tukaj zaposlenimi tujci, ki imajo boljši odnos do dela.

3. Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj je vaša največja motivacija pri delu?

Cilji so povezani z našimi vrednotami. Z delovanjem želimo ljudi spodbuditi k druženju in dobrim medsebojnim odnosom. Poskušamo jih privabljati s kulinariko, z glasbo in urbano kulturo, kar je naš glavni cilj. Dvigovanje nivoja ulične kulinarike, širjenje urbane kulture, širjenje dobrih odnosov znotraj podjetja in navzven ter šport. To so stvari, ki niso neposredno povezane s profitom. Verjamemo, da se ti z dolgoročnim dobrim delom vse povrne.

To se s Klemnom vedno sprašujeva. Ves čas delamo in ni nekih vidnih ciljev. Velikokrat rad kaj fizično naredim, torej z delom pridem iz stanja A v B, zaradi česar je zadovoljstvo še večje. Vmes lahko nastopi monotonost, ne vidiš takoj pravega rezultata, temveč šele čez leto dni idr. Pot je vznemirljiva, ko se nečesa lotim. Največja motivacija je poskušati ljudem dati čim več; s pomočjo burgerjev razvijamo tudi nove okuse s »special editioni«. Glavna stvar je kulinarika, ideje so tudi drugi koncepti, povezani s kulinariko, ki bi jih radi uresničili. Novi izzivi bodo verjetno nova motivacija.

4. Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

Da, zagotovo. Z izkušnjami se to spreminja. Tvoja zrelost je drugačna, življenjske vrednote in želje se spreminjajo, na stvari gledamo drugače, cilji postajajo višji idr. Smo generacija, ki vedno rada išče nekaj novega.

5. Ali se vaše delo nanaša na proces, s katerim pridobivate vire in jih združujete na nove načine za reševanje problemov in odzivanje na priložnosti na trgu?

Če poenostavim, imamo po mizi raztresene legokocke, ki jih posebej združimo v neko novo stvar, tj. podlaga za nov izziv.

Predvsem sčasoma se to spreminja. Treba je upoštevati spremembe in gledati nanje. Človek se v podjetju sooča z določenimi problemi, ki dopuščajo človeško napako. Dokler sva bila sama, nama je bilo vse jasno. Preden novi delavci začnejo delati, morajo obvladati nove veščine, vendar ima vsak posameznik tudi svoje osebne lastnosti, ki spreminjajo začetni izdelek. Treba je razumeti poreklo izdelkov; dejstvo je, da je burger nastal na podlagi ameriškega recepta. Burger je namreč ameriška jed, v osnovi narejena iz govedine in krompirjeve bombete. Pri pripravi italijanskih testenin moraš prav tako poznati osnove. Verjamem, da največ naredimo zase in za okolje, če vzamemo stvari, ki so v naši neposredni bližini. Uvažanje avstralskega goveda je skregano z logiko, ker ne more biti v redu. Tudi goji jagode iz Južne Amerike ne morejo biti boljše od slovenskih. Živimo tukaj v tem okolju, na katerega je prilagojeno naše telo. Isti pristop uporabljamo tudi sami.

6. Ali so viri pri vašem delu omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

Sestavine naših izdelkov diktira zakon narave. Pri delu uporabljamo sveže sestavine; v primeru, ko mislimo na nov burger s sestavinami iz tujine, se lahko zalomi, saj delujemo na manjšem trgu, ki nima dostopa do vsega. Pri izdelkih ni bližnjic oziroma približkov; če denimo želimo v ponudbo vključiti gorgonzolo in namesto nje uporabiti modri sir, je razlika tako očitna, da na kaj takega niti ne pomislimo. Nekako se poskušamo približati okusu določene države.

7. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ki so vam na razpolago ali ker so poceni?

Nikoli nismo uporabljali poceni izdelkov, saj je kakovost na prvem mestu. Fokusiramo se na izdelek, zato je veliko testiranja. Nikoli ne bi zaradi nižje cene zamenjali nečesa, kar že ponujamo, ni pogojev. Optimizacije se seveda dogajajo, a nikoli za slabši izdelek.

8. Ali pri svojem delu uporabljate bolj standardne pristope, ki temeljijo na nujnosti, ali način dela zadovoljite z razpoložljivimi viri?

Seveda izhajamo iz nujnosti, govedina je prioriteta. Najprej smo imeli polpeto iz mletega piščančjega mesa, vendar slejkoprej pogledali številke in umaknili stvari, ki otežujejo poslovanje, saj so posledično tudi zaposleni po nepotrebnem bolj obremenjeni, kar ne prinaša zelenih rezultatov. Mislim, da smo morali umakniti le piščanca.

9. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Mislim, da še rastemo. Z novimi projekti in izzivi krivulja učenja najbrž še zmeraj raste. Ko zapustimo cono udobja, se učimo. Letos smo odprli novo poslovalnico v Celju, kar za nas predstavlja nov izziv. Naslednja lokacija bo verjetno Obala, Maribor ali ponovno Ljubljana. Tuji trgi nas zaenkrat ne privlačijo, saj bi morali zaradi neprepoznavnosti začeti od začetka. Spremeniti bi morali strategijo, razmisliti in imeti dovolj finančnih sredstev. Ideja zagotovo ostaja, mogoče bi najprej uporabili nov koncept v Sloveniji, kot vstopili na tuji trg.

Priloga 9: Transkripcija intervjuja – Andrej Mis, Moj lokal

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Glavna dejavnost je storitvena dejavnost, tj. nudenje in strežba hrane in pijače. Fokus sta drugačnost in višja kakovost v primerjavi z ostalimi.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Registrirani smo kot d. o. o.

Zaposlene pridobivamo na različne načine. Najboljši način je ustno izročilo, vendar smo tudi že na družabnih omrežjih objavili zaposlitvene oglase. Zaenkrat uporabljamo omenjena načina in konkretnih metod še nismo imeli. Predvsem je pomembno, da upravičijo pričakovanja, od česar je nato odvisna izbira kandidata. Zelo težko je izbirati na podlagi teorije, saj se morajo dokazati v praksi. Poleg stalno zaposlenih imamo tri honorarce oziroma študente.

Kvalitetni delavci so težko dostopni na trgu, sicer pa sem pozoren na vsakdanje veččine, dojemanje situacij in prilagajanje trenutnim potrebam. Zanimajo me splošne stvari, na primer bonton in človekova »skuliranost«. Največji problem je predstavljal ego, kar se v manjših kolektivih večkrat dogaja.

3. Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomski cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj je vaša največja motivacija pri delu?

Eno z drugim. Temu pravim vzajemnost oziroma sinergija vsega. Ker smo profitno podjetje, morajo biti doseženi tudi ekonomski cilji, vzporedno pa še zadovoljitev vseh ostalih, prvovrstno strank, delavcev in vseh tistih, ki so vključeni v delovni proces. Trudimo se zagotavljati normalne delovne pogoje in veselje do dela. Vse naštetu je namreč povezano.

Motivacija je zagotovo zadovoljstvo oziroma »feedback«, ki prinaša uspeh. Če te nekaj veseli in delaš dobro, običajno dobiš povratne informacije. Vse se spaja eno z drugim. Sam na primer ne bi mogel delati nečesa, kar bi bilo zgolj ekonomske narave, po drugi strani pa tudi samo zaradi veselja ne.

4. Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

To se vedno spreminja, kot vse ostalo. Ne moreš ostati na istem, ker ni realno. Lahko greš naprej ali nazaj. Zagotovo me ženejo radovednost po nečem drugačnem, novem, trendi in dejstvo, da nikoli nisem povsem zadovoljen. Vedno je mogoče zadeve izboljšati, tj. v vseh pogledih. Pri produktih se je treba prilagajati in slediti trendom, biti odprt, gledati širše itd.

5. Ali se vaše delo nanaša na proces, s katerim pridobivate vire in jih združujete na nove načine za reševanje problemov in odzivanje na priložnosti na trgu?

Menim, da je takšen način dela neizbežen za uspeh. Ne vem, kako bi lahko drugače sploh delal kot tako. Kratica ZKP (zdrava kmečka pamet), drugače ne gre.

6. Ali so viri pri vašem delu omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

So omejitve, ki nastanejo kot posledica drugih procesov, za katere so odgovorni naši dobavitelji. Težko je vnaprej predvideti stvari. Sami imamo denimo prostorske omejitve; predvsem pri sladica se kdaj zgodi, da jih ob velikem povpraševanju fizično ne moremo shraniti toliko, kot bi jih lahko prodali. Problem predstavlja usklajevanje. Če nam zmanjka določenih sestavin, vedno ponudimo alternativo, za katero ni nujno, da je pravi približek, toda vsekakor poskušamo zadovoljiti stranko. Nahajamo se v trgovskem centru E. Leclerc, kar nam koristi.

7. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ki so vam na razpolago ali ker so poceni?

Najboljša možnost je eno z drugim, kar najraje vidimo. Ekstremno draga sredstva so povsem nelogična, ker je ekonomski vidik potem nesmiseln, vendar nam tudi cenejša varianta ne ustreza. Konkretno pri delu dnevno uporabimo veliko mete, na primer v vseh hišnih limonadah. V proces dela vključimo vse, če jo kupujemo v trgovini, se dolgoročno ne splača, ker ni poceni. Če jo posadimo doma, raste od spomladi do jeseni, a jo dostikrat pozabimo prnesti, zato je najboljša zamisel, da imamo v lokalni korita za sajenje. Tako združimo vse v eno. Problem je naše prepričanje, da nam je vedno vse na voljo. Glede sezonskih zadev se prilagajamo. Če omenim še sladoled, smo avgusta ponujali okusa borovnica in breskev, oba sezonska in narejena iz sadja, kar prakticiramo tudi pri tortah. Okusa, ki ju ponujamo vse leto, sta jagoda in limona. Poskušamo se prilagajati sezoni in okolju, kjer smo. Jeseni bomo ponujali sladice, narejene iz kostanjev in sliv.

8. Ali pri svojem delu uporabljate bolj standardne pristope, ki temeljijo na nujnosti, ali način dela zadovoljite z razpoložljivimi viri?

Nesmiselno bi bilo, da ne bi uporabljali tistega, kar je standard in nujno. V ponudbi nismo imeli bele kave, saj v globalnem smislu, razen v Sloveniji, na svetu ne obstaja. Kav

kuhamo na italijanski način, zato tudi ponujamo več vrst kave, ki je na voljo v Italiji. Sčasoma se je pokazala potreba po beli kavi. Uporabil sem trik, tako da sem italijanskim poimenovanjem za kave dodal slovensko ime in napisal »Slovenelj kofe« (samo za Slovence). Bela kava je bila pri nas nujna, zato smo jo vključili v ponudbo. Po drugi strani se prilagajamo situaciji ali trendom in poskušamo biti inovativni. Tako imamo več prostora, kar ni nujno, da se izkaže kot uporabno za potrošnike ali nas. Imeli smo veliko aktualnih stvari, ki sedaj niso več. V mesecu, ko so v Sloveniji na voljo jagode, jih ponudimo in se tako prilagajamo situaciji na trgu.

9. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba nameniti temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Vzporedno potekajo znanje in izkušnje, ki so bile že pridobljene in se vedno pridobivajo. Pomembno vlogo pripisujem izkušnjam in spoznanjem, saj se ljudje vedno znova učimo in svoje znanje nadgrajujemo. Znanje je vedno treba obnoviti ali vnovič osvojiti. Od zadnje osvojitve novega znanja je namreč že preteklo nekaj časa. Poskušam biti čim bolj praktičen in hkrati realen, predvsem pa začutiti potrebe svojih gostov.

Idejno se prilagajamo vsem možnim stvarim, ki nas obdajajo, na primer sezoni in potrebam strank. Hkrati poskušamo vključiti ekonomično zgodbo, kar ne škoduje gostom. Dostikrat smo škodovali sebi, da smo ustregli strankam. Trendi, ki nas povezujejo, so vsi informacijski kanali, dostopni predvsem na spletu, le odprti moramo biti zanje in si vzeti čas.

Vsekakor mislim, da je brikoliranje povezano s krivuljo učenja. Zagotovo smo nekje v vzponu. Včasih morda nekoliko zaspimo in zamrznemo, drugič spet pospešimo. Najbolj fascinantno je zame učenje, saj se ljudje nenehno učimo in vsakič izvemo nekaj novega.

Priloga 10: Transkripcija intervjuja – Risto Pecev, Pekarna Art Bread

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Naša glavna dejavnost je peka kruha in pekovskih izdelkov, fokus pa peka kruha z drožmi. Gre za specialen način priprave kruha, ki je brez kvasa, saj namesto njega uporabljamo kislo testo oziroma droži. Končni izdelek je drugačen, ima drugačno strukturo, aromo in daljšo obstojnost, tako da je načeloma boljši od kvašenega izdelka.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Art Bread s. p.

Zaposlene pridobivamo na dva načina, s pomočjo Zavoda in Facebooka. Vedno sem pozoren, da ima izbrani kandidat interes. Trenutno so delavci zelo težko dostopni na trgu, zlasti peki. Menim, da je omenjeni poklic skorajda izumrl v Sloveniji. Nazadnje se po razpisu nihče ni javil.

3. Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj je vaša največja motivacija pri delu?

Naš glavni cilj sta vztrajnost in kontinuiteta. Pomembno nam je obdržati začetno kakovost. Največja motivacija so stranke.

4. Kaj vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

Pri tem poklicu nikoli ne zmanjka novosti. Vedno so možne izboljšave. Seveda se to zmeraj spreminja, če denimo pomislimo na industrijo pred nekaj leti.

5. Ali se vaše delo nanaša na proces, s katerim pridobivate vire in jih združujete na nove načine za reševanje problemov in odzivanje na priložnosti na trgu?

Imamo stranke, ki nam zaupajo. Z njimi smo skorajda prijateljsko povezani. Prisegamo na iskrene medsebojne odnose, kar pripomore k izboljšanju končnih izdelkov. Tako rešujemo tudi ostale stvari.

6. Ali so viri pri vašem delu omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

Resursi niso omejeni. Zmeraj se najde kaka nova surovina, ki jo lahko dodamo in si z njo pomagamo. Pred kratkim smo izvedeli za novo žito, ki ga bomo v prihodnosti preizkusili.

7. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ki so vam na razpolago ali ker so poceni?

Ne, ne zato, ker so poceni. Vsako surovino najprej preizkusimo, če je nam všeč, in jo nato začnemo prodajati.

8. Ali pri svojem delu uporabljate bolj standardne pristope, ki temeljijo na nujnosti, ali način dela zadovoljite z razpoložljivimi viri?

Tukaj smo omejeni. Nujne surovine so moka, voda, sol in kvas. Ne moremo improvizirati, mogoče spremenimo tip moke, vendar še vedno gre za moko.

9. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenjati temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

V primerjavi z ostalimi razvitejšimi evropskimi državami, kot so Francija, Italija, Španija in Velika Britanija, je Slovenija še na začetku. Ljudje se učijo in sprašujejo o načinih dela. Večinoma ne vedo, kaj je to.

Znanje moram prenašati na zaposlene. Če želim nekoliko počivati, moram naučiti nekoga drugega, da me lahko zamenja. Glede na krivuljo smo v fazi rasti.

Priloga 11: Transkripcija intervjuja – Nina Slapšak, Odori

1. Prosim, če na kratko opišete svoje podjetje. Kaj je vaš fokus oziroma glavna dejavnost?

Naša glavna dejavnost je proizvodnja naravnih certificiranih kozmetičnih izdelkov in izdelkov za nego doma. Usmerjeni smo v proizvodnjo povsem naravnih izdelkov. Vsakdo bo z njimi lahko poskrbel za svoje telo in dom. Trenutno se fokusiramo na izdelke za dom.

2. Pod katero obliko je registrirano vaše podjetje? Kako pridobivate zaposlene? Na kaj ste pozorni pri izbiri delavcev? Ali so delavci težko dostopni na trgu?

Registrirani smo kot d. o. o.

Manjša podjetja podobno kot smo mi iščejo specifične lastnosti. Posledično je težje najti bodoče delavce, saj jih veliko ne ustreza našim željam. Iščemo jih zelo različno, na primer preko priporočil, družabnih omrežij in oglasov. Predvsem je odvisno od segmenta, na katerem iščemo nekoga, ki ga želimo zaposliti.

Trenutno smo trije redno zaposleni. Imamo še študente, ki nam ob povečanem obsegu dela pomagajo pri prodaji oziroma promociji.

3. Katere cilje zasledujete? Ali gre za klasične ekonomske cilje, povezane s profitom, ali je v ozadju kaj drugega? Kaj je vaša največja motivacija pri delu?

Naš cilj je razvoj celotne linije izdelkov za dom in telo, s katerimi bi lahko vsak poskrbel za naravno osebno nego in nego svojega doma.

Profit ni naš glavni cilj. Prvovrstno želimo tržiti naravne izdelke, ki ne bi obremenjevali okolja. Trudimo se zmanjšati uporabo plastike in ostalega balasta.

Motivacija so naši izdelki, ki niso zgolj sami sebi namen, temveč rešujejo določene kožne težave, na primer alergije, pri pranju perila ipd. Posvečamo se tudi okoljevarstvenim problemom, tako da zmanjšujemo uporabo plastike, porabo embalaže, uporabljamo naravna čistila, katerih izpusti v okolje niso škodljivi idr.

4. Kaj je vas žene naprej? Se vam zdi, da se to sčasoma spreminja?

Naprej nas žene dejstvo, da naši izdelki niso sami sebi namen, temveč so hkrati okolju prijazni in rešujejo druge težave. Naše glavno vodilo so drugačni izdelki.

5. Ali se vaše delo nanaša na proces, s katerim pridobivate vire in jih združujete na nove načine za reševanje problemov in odzivanje na priložnosti na trgu?

Načeloma moramo razviti še tako velik segment, da se na nove izdelke osredotočamo predvsem z raziskovanjem potreb naših trenutnih uporabnikov, njihovih povratnih informacij in ključnih izdelkov, za katere menimo, da morajo biti na trgu in lahko z njimi docela spremenimo vpliv na okolje.

6. Ali so viri pri vašem delu omejeni ali razpoložljivi v veliki meri?

Nekoliko je odvisno od tipa projekta. Pri nekaterih projektih imamo ogromno informacij, iz katerih je treba izločiti bistvo, medtem ko je pri drugih, zlasti novih izdelkih na trgu in široki potrošnji, podatkov res zelo malo in smo velikokrat omejeni z viri, ker gre predvsem za nove rešitve in izdelke, ki še niso na trgu.

7. Ali pri delu dostikrat kombinirate sredstva, ker so vam na razpolago ali ker so poceni?

Ne. Skozi celotno zgodbo gradimo neko nit, kar pomeni, da nam lahko velikokrat že obstoječi izdelki pomagajo pri iskanju novih rešitev, sploh pa so pomembne izkušnje. Vedno torej ni najboljša le finančno najugodnejša rešitev.

8. Ali pri svojem delu uporabljate bolj standardne pristope, ki temeljijo na nujnosti, ali način dela zadovoljite z razpoložljivimi viri?

Specifično je odvisno od izdelka ali težave. Največkrat to ne more biti standardni pristop, saj gre za nove izdelke in rešitve, zato si moramo pomagati s svojimi izkušnjami in z nekimi drugačnimi informacijami. Za stalne izdelke imamo predvidene letne proizvodnje, tukaj pa govorimo o standardnih, že uveljavljenih pristopih.

Težave z omejenimi viri največkrat rešujemo z izkušnjami. Odvisno od vrste težave, vendar se načeloma trudimo, da jih odpravljamo izkustveno, saj tako najpogosteje ugotovimo vzrok zanje, katero komponento v recepturi ali delovnem postopku je treba zamenjati idr. Še vedno je večina zelišč naših. Razširili smo vrt; naredi se vrsta »scale up«, ki se poveča glede na potrebe proizvodnje. Ko enkrat ne bomo mogli več dohajati zadev, se bomo začeli povezovati lokalno. Tudi tukaj mi izobrazba zelo pomaga, da je omenjeni »scale up« veliko enostavnejši kot v primeru, če bi bila iz povsem druge stroke.

9. Ali mislite, da je brikoliranje povezano s t. i. krivuljo učenja? Koliko časa je po vaše treba namenяти temu in na kateri fazi krivulje učenja ste sami?

Odvisno je tudi od segmenta. Naš nabor izdelkov je še vedno majhen v primerjavi z nekim večjim podjetjem, ki se pojavlja na trgu, zato smo kot mlado podjetje še vedno v fazi strme rasti oziroma razvoja, na primer na področju čistil.