

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA  
**PRIMERJAVA SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA  
V SLOVENIJI IN ZDA**

Ljubljana, august 2016  
Bajić

Jovan



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani(-a) Jovan Bajić, študent/-ka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor/-ica predloženega dela z naslovom Socialno podjetništvo v Sloveniji in ZDA/Social entrepreneurship in Slovenia and U.S.A., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko doc. dr. Judito Peterlin.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 poskrbel/-a, 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 pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 študenta (ke):

# KAZALO

<b>UVOD</b>	1
<b>1. Error! Bookmark not defined.</b>	
1.1 Delitev socialnih podjetij	2
1.2 Zaposleni v socialnem podjetništvu	3
1.3 Socialni kapital	3
1.4 EU in socialno podjetništvo	5
1.5 Socialno podjetništvo v Sloveniji	5
1.5.1 NVO-Nevladne organizacije	5
1.5.2 Zadruga	6
1.5.3 Invalidska podjetja	7
1.6 Socialna podjetja, registrirana v Sloveniji	7
1.7 Socialno podjetništvo v ZDA	8
1.7.1 Pridobivanje socialnega kapitala v ZDA	9
1.7.2 Svetovno znana socialna podjetja v ZDA	9
<b>2. Error! Bookmark not defined.</b>	
2.1 Opredelitev socialnega podjetništva v Sloveniji	11
2.2 Opredelitev socialnega podjetništva v ZDA	13
2.3 Opredelitev socialnega podjetništva v Sloveniji	15
2.4 Anketa	16
2.4.1 Prepoznavnost socialnega podjetništva	16
2.4.2 Dobrodelnost in humanost anketirancev	17
2.4.3 Vrednote socialnega podjetnika	18
2.4.4 Potencialni socialni podjetniki	18
2.5 Ugotovitve na podlagi ankete in ekspertnih intervjujev	19
<b>SKLEP</b>	20
<b>VIRI IN LITERATURA</b>	22
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK:**

Slika 1: Prikaz poznavanja socialnega podjetništva izbranega vzorca sodelujočih	17
Slika 2: Odnos anketirancev do dobrodelnosti	17
Slika 3: Odnos anketirancev do denarja	18
Slika 4: Odnos anketirancev od ustanovitve socialnega podjetja	19

## UVOD

Poslovni svet je zelo zahteven, saj je zelo spremenljiv in iz trenutka v trenutek doživlja določene spremembe, s katerimi lahko vpliva na naše poslovanje. Zato je potrebno spremljati trende in spremembe, že samo zaradi želje po obstanku. Če smo pa novi in želimo prodreti na trg, je pa za nas potrebna neka diverzifikacija, s katero konkuriramo ostalim tekmečem. Med drugim se je tudi zaradi tega pojavilo socialno podjetništvo. Treba je pa tudi vzeti v obzir, da niso hoteli delovati v klasičnih podjetjih, v katerih je glavna prioriteta dobiček. Želeli so ustvarjati dodano vrednost v družbi in tako reševati določen družbeni problem. Predstavil bom formalni pristop oseb k tej vrsti podjetništva ob tem pa tudi osebni. Pričakovati je, da nosi lastnik socialnega podjetja drugačne značajnosti kot nek klasični podjetnik in to se je tudi občutilo že samo v pogovoru z njimi in v njihovem pristopu.

Socialno podjetništvo je v Sloveniji še dokaj nerazvito in je šele na začetku svojega razvoja. V Sloveniji se je najbolj začelo razvijati leta 2012, saj je bil leta 2011 sprejet Zakon o socialnem podjetništvu (Uradni list, 2011). V drugih naprednih državah Evropske unije je že dobro razvito in Slovenija se zgleduje po Italiji, Franciji, Veliki Britaniji in Španiji. Prav tako so podobni način poslovanja in zakoni. Kar se tiče tega, je pa v ZDA nekoliko drugače, kot v Sloveniji oz. celotni Evropski uniji. Tukaj se pojavi vprašanje raziskovalne naloge: »Kakšne so razlike in podobnosti v socialnem podjetništvu med ZDA in Slovenijo?«.

V empiričnem delu diplomske naloge, bom predstavil rezultate odgovorov, ki sem jih dobil na podlagi ekspertnih intervjujev treh kompetentnih prostovoljcev. Ko se spustimo v poznavanje neke teme, je ponavadi v teoriji nekoliko drugače kot v praksi in to razliko nam lahko pojasnijo samo ljudje, ki se dejansko ukvarjajo s to temo. Odločil sem se ponazoriti in razložiti to razliko, kar je namen teh ekspertnih intervjujev. Najbolj me je tudi zanimalo, kako naj se na trg pripravi nek potencialni socialni podjetnik. Dobil sem nekaj njihovih nasvetov, ki so zelo uporabni in sem jih predstavil na koncu empiričnega dela. Prav to je tudi bil eden izmed namenov ekspertnih intervjujev.

Zanimalo me je tudi, kako je pojem »socialno podjetništvo« razširjen v Sloveniji in kakšna je njegova prihodnost oz. ali so ljudje odprti zanj. S to anketo se je nekako tudi dalo poizvedeti ali bi bili ljudje pripravljeni kupovati proizvode socialnih podjetij, če bi se to bolj naglasilo pri samemu nakupu. Vse to je bil namen izvajanja ankete, ki sem jo opravil ustno med kolegi na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Prav tako je namen analize, da nekemu potencialnemu socialnemu podjetniku podam moje individualno razmišljanje o tem, kako bi lahko postavljaj svojo strategijo poslovanja. Na začetku podjetniške poti smernice zelo pomagajo pri odločanju. Na podlagi ekspertnih intervjujev in ankete sem utrdil neko razmišljanje. V vse to sem lahko vključil še teorijo, ki je neobhodna pri podajanju v prakso.





# 1. SOCIALNO PODJETNIŠTVO

Ustanovitelj podjetja najprej dobi idejo, za katero velja, da celotni družbi ustvarja korist, saj rešuje nek problem, ki ga ima celotna družba. Ti problemi so ponavadi v sferah, ki so nepriljubljene za klasične podjetnike, saj ne proizvajajo dovolj visokega dobička. Take probleme, bi lahko izpolnjevala tudi država, vendar se jih sama ne loteva iz različnih razlogov. Reševanje nekaterih problemov se jim ne zdi smotno, nekaterih ne znajo reševati, drugih se pa nočejo lotevati (Stritar & Pipan, 2015).

Izpostaviti je potrebno poslanstvo takega podjetja, ki se drži tega, da podjetje koristi izključno družbi. Pred individualnimi koristmi postavljajo korist družbe. Profit, ki ga podjetje ustvari tekom leta, ga ne črpa, temveč vlaga v nadaljnji razvoj. Največ ga vlagajo tako, da omogočajo nova delovna mesta za težje zaposljive kadre. To je med drugim tudi eden izmed prvotnih namenov ustanavljanja takega podjetja. V takem podjetju želijo osebam, ki niso v celoti delovno sposobne, dati priložnost, da razvijajo svoje sposobnosti, kako bi se lahko vsaj malo približali delovno sposobnim in tako imeli dodatno referenco za nadaljnje iskanje zaposlitve (Stritar & Pipan, 2015).

Lastnik podjetja ustanovi podjetje z iniciativo, da pomaga ljudjem na področjih, kjer jim država ne uspe pomagati. Ustanovitelji podjetja so ljudje z empatijo in so humanitarne narave, zato se lahko odločijo z ustanovitvijo takega podjetja, kako bi lahko izpolnjevali svoj prvobitni nagon (Stritar & Pipan, 2015).

Socialna podjetja poslujejo na enak način, kot poslujejo ostala podjetja. Prav tako rešujejo nek problem na trgu in s tem ustvarjajo prihodke. Protokol poslovanja je identičen, kot pri običajnih podjetjih. Treba je pa razumeti, da taka podjetja niso samoiniciativna in preživljajo poslovna obdobja s pomočjo subvencij, ki jih namenita država in Evropska unija za socialna podjetja. Lahko izpostavimo podatek, da je za razvoj socialnega podjetništva, združništva in ekonomske demokracije bilo v juniju 2016 namenjenih 1,96 milijona evrov s strani Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo (Stritar & Pipan, 2015).

## 1.1 Delitev socialnih podjetij

Socialna podjetja se delijo na socialna podjetja z oznako »A« in socialna podjetja z oznako »B«. Bistvena razlika v obeh vrstah je ta, da socialna podjetja z oznako »B« lahko opravljajo katero koli dejavnost, medtem ko socialna podjetja z oznako »A« nimajo te svobode (Yunus, 2007).

Druga poglobitvena razlika, ki temeljno razlikuje obe vrsti socialnih podjetij je, da so socialna podjetja z oznako »B« ustanovljena z namenom, da zagotavljajo delovna mesta ranljivim skupinam (Yunus, 2007).

Socialna podjetja z oznako »A« :

- Opravljajo dejavnosti, ki so z zakonom določene kot dejavnosti, ki jih opravljajo socialna podjetja.
- Prvo leto poslovanja imajo najmanj enega redno zaposlenega, po enem letu poslovanja pa redno zaposlijo vsaj dva delavca.
- V tretjem letu poslovanja morajo ustvarjati najmanj 40 % prihodka z dejavnostjo, ki je označena kot socialna dejavnost. V četrtem letu poslovanja in tako tudi v naslednjih letih pa morajo iz te dejavnosti prikazovati najmanj polovico prihodkov, ki jih ustvarijo skupaj z ostalimi dejavnostmi (Mesojedec, et al., 2012).

Varstvo, branjenje narave, živali, okolja, zdravje, socialna trgovina, socialni turizem, znanost, raziskave, ekologija itd. so vse področja, v katerih nastajajo omenjene socialne dejavnosti, ki jih nato izvajajo socialna podjetja (Mesojedec, et al., 2012).

Socialna podjetja z oznako »B« :

- Niso omejena glede dejavnosti, ki jo izvajajo oz. lahko opravljajo katerokoli storitev.
- Zagotavljajo delovna mesta ranljivim skupinam.
- Podjetje ima lahko zaposleno samo eno osebo, če je ta označena kot ranljiva oseba (Pavel & Štefančič, 2005).

## 1.2 Zaposleni v socialnem podjetništvu

Eden izmed glavnih razlogov ustanavljanja socialnega podjetja je zaposlovanje težje zaposljivih kadrov. To so na primer invalidne osebe, osebe z zdravstvenimi težavami, odvisniki, osipniki, dolgotrajno brezposelni, azilanti, begunci, pripadniki nekaterih etičnih skupin, starejši brezposelni. Ti v običajnih podjetjih ne dobijo zaposlitve zaradi neznanja jezika ali kakšnih drugih omejitev. Zaposlovanje takih kadrov tudi predstavlja problem na trgu, zato se lahko reče, da socialno podjetje že samo s tem rešuje problem in ga lahko izpostavi (Vaupot, 2015).

Človeški kapital, ki ga socialno podjetje poseduje, ni v celoti težje zaposljiv. Izpolnjevati morajo kriterij, ki določa spodnjo mejo težje zaposljivih kadrov in ta je 30 %. Podjetje mora imeti najmanj tretjino težje zaposljivega kadra. To je veliko več kot običajna podjetja, ki imajo določeno, da je na vsakih 20 zaposlenih eden nekonkurenčen delavec (Pavel & Štefančič, 2005).

Da podjetje lahko obstane, še posebej v začetni fazi, mora zaposlovati strokovne delavce. Zato mora podjetje določati razmerje med strokovnimi in delovno sposobnimi delavci med nasprotnimi. Tako majhna kot velika socialna podjetja morajo imeti optimalno razmerje med delovno sposobnimi in delovno nesposobnimi. Pri majhnih podjetjih se s tem lahko izognejo pomanjkanjem delovne sile, ki se zgodi ob pogostih odhajanjih prizadetih delavcev na bolniške dopuste. Pri velikih podjetjih pa potrebujejo izkušeno strokovno delovno silo, saj z njo lahko zadovoljujejo povpraševanje na trgu (Pavel & Štefančič, 2005).

Obe delovni skupini imata enake pogoje opravljanja dela, ne glede na to ali pripadata konkurenčni delovni skupini ali ne. Tako v podjetju ne prihaja do diskriminacij (Pavel & Štefančič, 2005).

### **1.3 Socialni kapital**

Pri socialnem kapitalu je potrebno omeniti, da je to kompleksen in težko merljiv učinek. Pri generiranju kapitala se meri tudi, koliko kolateralne škode se ustvari. Se pravi, da so lahko tudi negativne posledice pri generiranju kapitala. Vendar je generiranje kapitala neobhoden proces, če želimo doseči optimum pri izrabi človeškega kapitala, tako produktivno kot inovativno. Torej je za nadaljnji razvoj podjetja obvezen (Svetic, b. l.).

Na kratko lahko opišemo negativne posledice, ki bi se lahko zgodile ob generiranju kapitala. Do takih posledic bi lahko prišlo, če ima moč tradicionalnih norm prevelik vpliv na podjetje in tako lahko spremembe ter inovacije vplivajo na razvoj povsem nasprotno. V omrežju, ki omogoča kapital, je lahko vzpostavljanje in ohranjanje odnosov zelo drago ter tako predstavlja prevelike stroške (Svetic, b. l.).

Socialni kapital delimo na strukturirani ali generalizirani socialni kapital ter na sektorski socialni kapital. Drugo obliko lahko opišemo tudi z besedo individualni kapital, pri katerem se posameznik povezuje z drugimi v okviru omrežij. Med obema vrstama pa obstaja še en nivo, ki ga imenujemo specializirani socialni kapital (Svetic, b. l.).

Ko socialna podjetja iščejo investitorje, morajo iskati predvsem ali pa skoraj izključno take investitorje, ki v zameno za investiran kapital iščejo minimalen finančni donos ali pa celo nobenega. Taki investitorji želijo v zameno napredek v družbi. Se pravi imajo tudi oni družbene interese in so prav tako kot lastniki socialnih podjetij naravnani k humanosti in izboljševanju družbene blaginje. V zadnjem desetletju se pojavljajo taki investitorji in vedno več jih je, saj se celotna družba preusmerja v način delovanja, ki ni fokusirano na zaslužek in vzemanje, ampak predvsem na dajanje. Takih investitorjev je seveda precej manj, kot pa tistih tradicionalnih, ki želijo finančne donose, zato je za socialna podjetja še toliko večji izziv pridobiti investiran kapital (Adam, & Bahovec, 2015).

Ocenjevanje družbenega učinka se izvaja vsaj na dveh področjih in sicer na makro področju in mikro področju. Makro ocenjevanje zajema predvsem okolje poslovanja podjetja. Spremlja, kakšno je stanje politike in celotne okolice ter če bodo pogoji, ki jih ustvarja okolica, podjetju naklonjeni. Primerja tudi, kakšen je položaj podjetja glede na konkurenco, tako da imajo boljše predstavo ali je posel v trendu ter kakšna je njegova prihodnost (Mesojedec, et al., 2012).

Na mikro področju pa ocenjevanje zajema samo podjetje. Ocenjuje, ali na pravi način izvaja dejavnost in kakšne reference ima. Pri nekaterih metodah lahko socialni podjetniki samo ocenjujejo svoj položaj in tako predstavijo investitorjem. Pri drugih metodah pa potrebujejo specializirane ljudi, s čimer naredijo dober vtis na financerje, saj bolj zaupajo strokovnjakom

izven podjetja. Ne glede na to, kakšna metoda se uporabi, je v vsakem primeru naloga podjetnika, da ima pripravljene vse podatke in informacije (Mesojedec, Šporar, Strojjan, Valentinčič, Bačar, Sakovič & Strojjan, 2012).

Pri ocenjevanju se primerja vložek in rezultat vseh izvedenih dejavnosti, saj ni dovolj podatek o tem, koliko posameznih projektov so izvedli, ampak kakšen je bil odziv na te projekte. Na primer, če neko folklorno kulturno društvo organizira koncert in če ga nihče ne pride gledati, nima smisla, saj ta podatek pove, da ne izvajajo nastopov, kakor je treba in to vlagateljem pove, da naj ne investirajo v njih. Poznamo štiri merjenja, ki nam pomagajo, da na natančen in razločen način ter v pravem času pridemo do podatkov:

- Objektivne meritve: izvajajo se v zdravstvu. Meri kvaliteto ter dobo življenja pod vplivom neke bolezni;
- Subjektivne meritve: posameznika vključijo v merjenje in tako se zanimajo za njegovo individualno zadovoljstvo;
- Meritve koristi v družbi (učinek): ocenjuje kako delovanje podjetja vpliva na družbo (pozitivno, negativno, nevtralno). To je še posebej značilno za meritve, ki se ukvarjajo z ocenjevanjem učinka, ki bo imelo vpliv šele v prihodnosti;
- Meritev cene učinka, ki ga podjetje proizvaja: kot pri klasičnih podjetjih, se tudi pri teh meri ali je končni porabnik oz. ciljna skupina pripravljena plačati za določen produkt ali storitev (Mesojedec, et al., 2012).

## **1.4 EU in socialno podjetništvo**

Po raziskavah evropske komisije, ustvarja socialno gospodarstvo 10 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Vse skupaj zaposluje približno 11 milijonov delavcev. To predstavlja približno 4,5 % aktivnega prebivalstva. Izpostavim lahko tudi podatek, da ima vsako četrto novoustanovljeno podjetje status socialnega podjetja. To je se pravi četrtnina vseh podjetij. V Sloveniji je trenutno zaposlenih 0,7 % vseh aktivno zaposlenih (Rejc, 2012). Ustanovljenih je 58 socialnih podjetij (Zirnstein, 2015.). V Italiji je to število 15 tisoč in v njih zaposluje 350 tisoč delavcev. V Veliki Britaniji je registriranih 60 tisoč podjetij (Fondovi potpiruju socialno poduzetništvo, 2014).

## **1.5 Socialno podjetništvo v Sloveniji**

Socialno podjetništvo se je v Sloveniji razvilo v zadnjih nekaj letih, predvsem zaradi gospodarske krize, ki nas je prizadela. Zaradi krize so se posledično iskali novi ekonomski modeli, ki bi lahko v takih razmerah delovali na dolgi rok. Pojem socialno podjetništvo v Sloveniji še ni tako razširjen (Adam & Bahovec, 2015).

Prevladujoče formalne oblike so zadruga, društva, socialna podjetja, vzajemne družbe, zasebni zavodi, ustanove in fundacije (Zidar, 2013).

V Sloveniji od vseh oblik socialnih organizacij prednjačijo nevladne organizacije (NVO-ji). Pomen nevladna organizacija je v Sloveniji na široko sprejet. Pod pojem nevladne organizacije najpogosteje sprejemamo društva, zasebne zavode in ustanove. Bistvene karakteristike nevladnih organizacij so:

- nedobičkonosnost (smoter organizacije ni doseganje profita, ampak se ta reinvestira v organizacijo, kako bi lahko dosegali cilje);
- vodstvo (razdeljene funkcije);
- vodenje in delo je prostovoljno;
- svobodno delovanje (neodvisni);
- korist javnosti (njihov doprinos družbi mora imeti neko vrednost) (Adam & Bahovec, 2015).

### **1.5.1 NVO-Nevladne organizacije**

Ustanavljanje nevladnih organizacij se vsako leto povečuje. Med njimi je največ društev, zavodov je veliko manj (manj kot 10 %), ustanov je pa le nekaj. Na splošno prevladujejo športna društva (35 %), sledijo kulturna društva (15 %) in društva, ki pomagajo ljudem (13 %). Po zadnjih podatkih iz leta 2015, naj bi bilo v Sloveniji vsega skupaj 26.000 nevladnih organizacij; zaposlenih v takih organizacijah pa je 7.500 (Adam, & Bahovec, 2015).

Nevladni sektor je leta 2013 proizvedel 803.000.000 evrov. To predstavlja 2,5 % celotnega BDP ja. Med prihodke se štejejo tudi javna sredstva, ampak ti predstavljajo tretjino vseh prihodkov, zato ker so viri prihodkov v nevladnih organizacijah diverzificirani. Delež javnih sredstev je pri zasebnih zavodih in ustanovah manjši, ker enak delež, kot so javna sredstva, predstavlja tudi prihod od prodaje svojih produktov in storitev. Preostali delež predstavljajo prihodi od članarin, donacij. Nevladne organizacije, ki so najbolj odvisne od trga, so verska društva, športna društva, izobraževalna društva, poklicna društva itd. (Adam & Bahovec, 2015).

### **1.5.2 Zadruga**

Pod socialne organizacije štejemo tudi zadruga. Zadruga nastane tako, da se povežejo osebe, ki imajo ista gospodarska, kulturna in socialna nagnjenja. V to se povežejo povsem neodvisno. Poslovanje zadruga na prvo mesto daje etične vrednote in načela. Zadruga ima lahko neomejeno število članov, ki vstopajo in izstopajo prostovoljno. Člani med seboj sodelujejo enakopravno in tako tudi upravljajo z vsemi. Zadruga naj bi upoštevale načela, ki so jim določene, vendar v praksi pogostokrat pride do tega, da nekatera načela bolj upoštevajo kot druga. Potrebno je izpostaviti predvsem načela, kot so prostovoljstvo, demokracija, gospodarska korist članov, učenje, urjenje, obveščanje, kooperacija med zadrugami in skrb za to okolje. Pred osamosvojitvijo je bilo v Sloveniji veliko zadrug, vendar je po tranziciji prišlo do konfliktov pri lastništvu in načelih. Kapitalizem prinaša posledice poslovanju zadrug, saj imajo prešibko družbeno poslanstvo, ki naj bi imeli gospodarsko korist le od članov. Zato veliko zadrug ne upošteva bistvenih načel, ki so določene (Pavel & Štefančič, 2005).

V zadnjem desetletju se je celotno število registriranih zadrug zelo počasi povečevalo. Po podatkih iz leta 2013 naj bi jih bilo 311. Vse skupaj so proizvedle 811 milijonov evrov. Zaposlenih v zadrugah je bilo 3.203 oseb, kar v povprečju pomeni 10 zaposlenih na zadrugo. Zadruge se med seboj razlikujejo glede na področja, na katerih poslujejo. Prav tako na različnih področjih ustvarjajo različne prihode (Pavel & Štefančič, 2005).

Področja, ki dominirajo so:

- Trgovina, ki se ukvarja z motornimi vozili – predvsem vzdrževanje in popraviljanje le-teh. Leta 2013 naj bi bilo na tem področju vsega skupaj 92 zadrug, ki naj bi ustvarili 80 % prihodka vseh zadrug skupaj.
- Kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo. Na tem področju je bilo leta 2013 zabeleženih 72 zadrug, ki so v celoti zaposlovale 13 % vseh zaposlenih v zadrugah. Prav tako so ustvarili 13 % vseh prihodkov (Pavel & Štefančič, 2005).

Zadruge se uvrščajo v pojem socialno podjetništvo predvsem zaradi načela neprofitnosti. Vprašljivo je, da ne ustvarjajo družbene koristi na široko, saj so usmerjene predvsem na koristi svojih članov. Ne izpolnjujejo kriterijev participativnega upravljanja v celoti (Pavel & Štefančič, 2005).

### **1.5.3 Invalidska podjetja**

Invalidska podjetja prav tako sodijo v eno izmed organizacijskih struktur, za katere so značilni bistveni elementi socialnega podjetništva. Začelo se je z invalidskimi delavnicami, nato se je to vse skupaj preoblikovalo v invalidska podjetja. Zakon določa, da mora biti v invalidskem podjetju od vseh zaposlenih skupaj, zaposlenih najmanj 40 % invalidov. Ustanovitev invalidskega podjetja lahko izvede zasebna in javna pravna oseba kot tudi fizična oseba. Da bi invalidska podjetja obstala na trgu, prejemajo različne podpore s strani države. Plača enega zaposlenega invalida je 75 % pokrita s subvencijo. Postavljeni so pogoji, ko podjetju ni potrebno plačevati socialnih prispevkov, in sicer v primeru, ko je v podjetju več kot polovica zaposlenih invalidov. Če ima podjetje manj kot polovico zaposlenih invalidov in je tretjina od teh opredeljena kot težji invalidi, ima podjetje prav tako ugodnost, da ne plačuje socialnih prispevkov za nobenega zaposlenega. Prav tako podjetja prejemajo davčne olajšave na plače v višini od 50 do 70 % (Adam & Bahovec, 2015).

Pri vsem tem naštevanju, česa vsega so invalidska podjetja upravičena, je potrebno povedati, da je to le majhen del vseh prihodkov podjetja. Javna sredstva predstavljajo le spodbudo. Veliko večji del predstavlja njihova dejavnost, s katero se ukvarjajo. Mnogi bi pomislili, da se državi ne splača dajati denar za zaposlovanje in da bi bilo bolje, da samo donira posameznemu invalidu ter tako omogoči prosto delovno mesto nekateremu sposobnemu brezposelnemu delavcu. Davčne obveznosti, ki jih država prejme od teh podjetij, katerim subvencionira zaposlene in jim omogoča razne olajšave, se v primerjavi s to investicijo v zaposlene s 95 % povrne na podlagi drugih davčnih obveznosti, ki jih imajo dotična podjetja do države. Državo bi veliko dražje

prišlo, če bi invalidom samo nakazovala denar. V letu 2013 je država namenila za zaposlovanje invalidov 2,4 milijona evrov. Če bi hotela v istih številkah prekrbovati invalide s pomočjo, bi jo to stalo dobrih 15 milijonov evrov. Niso pa samo pomembne številke, ampak to da država lahko omogoči zaposlitev tudi njim in dá s tem posledično vsakemu posamezniku referenco za nadaljnje zaposlovanje in dostojanstvo (Adam & Bahovec, 2015).

Vsa invalidska podjetja omogočajo okoli 5 tisoč invalidskih delovnih mest (podatek iz leta 2013). V zadnjih letih število takih podjetij upada. Invalidska podjetja imajo elemente socialnega podjetništva. Nefitnosti ni med njimi, zato pa se zelo poudarja to, da zaposlujejo delovno prizadete. Ti predstavljajo skoraj večji delež zaposlenih in zato se ta podjetja uvrščajo v socialna podjetja tipa »B«. Večina invalidskih podjetij ne izpolnjuje načel participativnega upravljanja (Adam & Bahovec, 2015).

## **1.6 Socialna podjetja, registrirana v Sloveniji**

Pobudniki za legitimno uveljavitev socialnega podjetništva so prav tako domači prostovoljci, ki so želeli iz tujine idejo o socialnih elementih implementirati tukaj na domačem trgu. Potegovanja za uveljavitev so se začela že v letu 2006 in 2007 vse do konca leta 2011, ko je zakon stopil v veljavo. Zakon veleva: *»socialno podjetništvo je trajno opravljanje socialnega podjetništva ali trajno opravljanje drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja, s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, pri čemer ustvarjanje profita ni izključni niti glavni cilj opravljanja dejavnosti«* (Adam & Bahovec, 2015).

Maja 2015 je bilo v Sloveniji zabeleženih 58 socialnih podjetij (Zirnstein, 2015). Ampak ne glede na to, lahko rečemo, da se je socialno podjetništvo v zadnjih treh letih zelo razvilo. Socialna podjetja so po Sloveniji zelo neenakomerno porazdeljena, saj se regije v številu podjetij zelo razlikujejo med seboj. Največ jih je bilo zabeleženih na območju Podravja in Pomurja, še posebej v Mariboru. Skoraj enako število kot v Mariboru, so zabeležili tudi v osrednji Sloveniji. Od tega največ v Ljubljani. V ostalih regijah je registriranih zelo malo socialnih podjetij. V Notranjsko–kraški ni bilo zabeleženega nobenega podjetja, prav tako tudi v Jugovzhodni regiji. Gospodarska kriza je v Sloveniji najbolj prizadela območje Podravja in Pomurja. V tem obdobju in kasneje so bile zabeležene največje stopnje brezposelnosti (Adam & Bahovec, 2015).

Socialna podjetja so novi poslovni modeli, s katerimi se lahko ustvarjajo nova delovna mesta. Tako je država v času krize izkoristila to prednost socialnih podjetij in si prizadevala, da na teh območjih s pomočjo socialnega podjetništva ustvari nova delovna mesta za brezposelne. Na teh dveh območjih imajo registrirana podjetja razne olajšave in subvencije, s čimer se spodbuja ustanavljanje in posledično tudi obstoj teh podjetij (Adam & Bahovec, 2015).

Zaradi vseh teh okoliščin je prav tako logičen podatek, da je bila velika večina podjetij ustanovljena v zadnjih petih letih oz. več kot polovica jih je bilo v zadnjih dveh letih (od leta 2014). To pomeni, da so to večinoma mlade organizacije in so v začetku razvoja. Samo nekaj

več kot polovica vseh zabeleženih podjetij je prikazovalo prihodke. Ostala, ki niso, so bila ustanovljena šele leta 2013 oz. leta 2014. Opravljen je bil finančni presek, ki pravi, da tretjina podjetij ne bi preživela, če ne bi prejela javnih sredstev (Adam & Bahovec, 2015). Javna sredstva jim predstavljajo kar 80 % vseh prihodkov. Več kot polovico prihodkov do 80 % predstavljajo dvema desetinama podjetij. Podjetij, ki pa ustvarijo več kot polovico prihodkov sami, je pa polovica. Večina jih je poslovala z dobičkom, le pet jih je imelo izgubo (Adam & Bahovec, 2015).

## **1.7 Socialno podjetništvo v ZDA**

Izraz »socialno podjetništvo« se je v ZDA pojavil v letih 1993–1995 in označuje oz. definira dejavnost, ki so jo pred temi leti imenovali z mnogimi drugimi izrazi. Koncept socialnega podjetništva se v ZDA zasnuje na delovanju posameznika, ki prevzame podjetniške odgovornosti, motiviran z željo, da reši nek socialni problem, medtem ko je pa v Evropi bolj značilno, da se reševanja socialnega problema loteva več ljudi (Uvod u socijalno preduzetništvo; Grupa 484, 2010).

Vloga socialnega podjetja je v ZDA tudi, da doprinese dodano vrednost družbi in ustvari neko socialno vrednost ter neprerazporeditev dobička. Socialna podjetja v ZDA niso tako odvisna od javnega sektorja oz. subvencij. Večinski del svojih prihodkov ustvarjajo s trgom, saj so ZDA prve, ki so zarezale v javni sektor in tako prikrajšale podjetja s finančno pomočjo. Prva šola o socialnem podjetništvu v ZDA je osnovana na tej teoriji. Zahodna Evropa pa popolnoma nasprotno v veliki meri financira socialna podjetja in tako podjetniki ne razvijajo strategij za samostojno ustvarjanje prihodka. Če se neka profitna organizacija loti projekta, katerega tematika je socialna, se lahko ta profitna organizacija tudi obravnava kot socialna organizacija (Grupa 484, 2010).

V ZDA je v socialnih podjetjih vse skupaj zaposlenih okoli 10 milijonov ljudi in ustvarili naj bi letno okoli 500 milijard dolarjev, kar predstavlja 3,5 % celotnega BDP-ja. Registriranih je okoli 2 milijona socialnih podjetij in dobri dve tretjini vseh je bilo ustanovljenih v zadnjih 30 letih (Mikić, & Škrtić, 2007; Thomley, 2013).

Kot imamo tukaj pri nas prepreke, jih imajo tudi v ZDA. Te so ekskluzivnosti specifičnih skupin, slabosti civilne družbe in premalo vključenosti vlade (še posebej s finančnega stališča). Podjetja se preveč fokusirajo, kako pridobivati stranke in s tem se zgublja smoter celotne zgodbe, kar postavlja celotno družbo v tveganje. Prednost ZDA pred Evropo je v tem, da socialno podjetništvo podpira veliko poslovnih področij in s tem tudi veliko poslovnih modelov. Posledica tega je večja možnost udeležbe na trgu. Prav tako lahko rešujejo več problemov in s tem lažje ustvarijo prihode. V Evropi in Sloveniji pa socialno podjetništvo ne podpira toliko področij in tako na izbiro nimajo toliko poslovnih modelov, kot jih imajo lahko v ZDA. Tako se ne more razviti več tipov socialnih podjetij. Po tem se vsekakor lahko zgledujemo po njih. Med



tem, ko se lahko Američani zgledujejo po vključevanju uporabnika v podjetja, organizaciji upravljanja in po večjem vključevanju vlade (Baturina, 2013).

### **1.7.1 Pridobivanje socialnega kapitala v ZDA**

Financiranje oz. začetno financiranje jim prav tako predstavlja izziv, saj tako kot pri nas nimajo na voljo toliko ponudnikov kapitala, kot pri klasičnem podjetništvu. Konkurrirati morajo v tako imenovanem »bazenu kapitala«, v katerem so po navadi takšni investitorji, ki v zameno želijo minimalen finančni donos in da jim prednost tem predstavlja neka dodana vrednost k družbi. Je pa danes veliko lažje kot včasih, saj so se v zadnjih letih razvile različne oblike investiranja in mentorstva, ki celotno zadevo močno olajšajo. V ZDA je to zelo razvito in tako imajo na voljo razne pospeševalnike (ang. *accelerators*), poslovne anjele, startup tekmovanja (ang. *pitch*), sredstva itd. (Ghanimeh, 2015).

### **1.7.2 Svetovno znana socialna podjetja v ZDA**

V ZDA je razvitih veliko svetovno znanih in uspešnih socialnih podjetij. Prihodi teh znašajo po več milijonov. B-corp je eno izmed teh podjetij, ki bi ga lahko omenili v razpravi, saj je to podjetje, ki je vredno 130 milijonov dolarjev in ima vizijo, da želi spremeniti prehrabene navade družbe v bolj zdrav način prehranjevanja. Prodajajo namreč poceni obroke študentom v 27 državah v ZDA, kar je za 1,4 milijona vsak teden. Potem lahko omenim tudi uspešno podjetje D.Light Design, ki se ukvarja s proizvodnjo poceni svetilk in jih pošiljajo na trge, kjer nimajo zanesljive elektrike. Podjetje Jane Chen's proizvaja spalne vreče, ki so narejene za otroke, ki se rodijo s premajhno težo in jih je potrebno greti. To pride zelo prav v bolnišnicah, ki prav tako nimajo zanesljive elektrike (Schwab, & Milligan, 2013; Groos Richmond, 2015).

## **2. ANALIZA SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI**

V empiričnem delu raziskave sem za osrednji vir in temo izbral ekspertne intervjuje kompetentnih posameznikov. Intervjuval sem 3 strokovnjake na področju, in sicer 2 preko elektronske pošte, enega pa v živo, tako da sem snemal pogovor. Nisem vsem postavljaj istih vprašanj, saj sem želel dobiti čim več različnih odgovorov. Vsakemu intervjujancu sem postavil tako vprašanje, za katero se mi zdi, da bom od njega dobil najbolj kakovosten odgovor na raziskovalno vprašanje.

Nekatera vprašanja se nanašajo bolj na posameznikovo kariero, druga pa bolj na njegovo splošno mnenje o gospodarstvu in trgu, na katerem se nahaja njegovo podjetje, saj lahko na podlagi svojih izkušenj in delovanju na trgu veliko pove o tej temi. Velja tudi omeniti, da so bili vsi trije intervjujanci pripravljeni pomagati in so bili ažurni pri sodelovanju z menoj. Pri klasičnih podjetnikih tega nisem povsod doživljal. Prav tako, ko sem koga vprašal za kakšen nasvet, sem takoj dobil odgovor in so celo dodali, da se lahko kadarkoli obrnem na njih. Tukaj se kaže

osrednji smisel celotne teme, ki jo opisujem v diplomski nalogi. Sodelujoči v moji raziskavi nosijo v sebi humanost in dobroteljnost, kar prenesejo na svoje podjetje in njegovo poslovanje. Verjamem tudi, da so ljudje v socialnem podjetništvu izpopolnjeni ljudje, saj delajo to, za kar živijo in to je dajanje. Iz tega izhaja, da v takem poslovanju ni prostora za ljudi, ki tega ne posedujejo v sebi. Zaposleni morajo to prav tako zaščititi.

Ekspertne intervjuje mora izvesti in sestaviti raziskovalec, ki se ukvarja z neko določeno temo. Z ekspertnimi intervjuji pridemo do odgovorov oz. potrditve o tem, kako se teorija kaže v praksi. To nam pa lahko s svojimi komentarji in ocenami najbolj opišejo strokovnjaki sami, ki so dejavni na tem področju, ki ga obravnavamo (Šauperl, 2008).

Kot sem že omenil, sem intervjuje opravil s tremi osebami. Z vsem tremi sem stopil v kontakt na predavanju »Socialno podjetništvo v Sloveniji in ZDA«, ki je potekalo 18. julija 2016, ob 18. uri, v prostorih Ustvarjalnika v Ljubljani. Prva sodelujoča je bila Lenka Puh, ki je ustanoviteljica razvojne zadruga Etri.

Naslednji intervjuvanec je bil Tadej Slapnik, ki je državni sekretar in zaposlen v vladi. Pomaga pri snovanju več socialnih podjetij in delavskih zadrug v Sloveniji ter sodeluje pri drugih pobudah s podobno tematiko. Z njim sem imel zvočni intervju, ki sem ga izvedel 28. julija 2016, ob 11. uri, na Vladi Republike Slovenije. To se nahaja na Gregorčičevi ulici 25, v Ljubljani. Njegov naziv je državni sekretar in je pristojen za vzpostavitev dialoga s civilno družbo in koordinacijo državljskih pobud ter socialno podjetništvo.

Tretji je bil profesor George Deriso, ki prihaja z Univerze Watson v Coloradu. Izbral sem ga, da bi mi lahko dobro razložil razliko med ZDA in Slovenijo oz. Evropsko unijo. Je snovalec in konzultant raznih podjetij in je v svoji karieri je ustanovil 8 tehnoloških podjetij.

Na koncu bom predstavil še povzetek odgovorov, ki sem jih dobil na podlagi anketiranja. Anketiranje sem izvedel na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Vprašanja so povezana s tematiko o podjetništvu in tako sem tam lahko našel največ potencialnih bodočih podjetnikov. Izvajal sem jo tako, da sem mimoidoče ustavljal in jim postavil vprašanja, ki sem jih sestavil za anketirance. Anketiral sem izključno samo študente. V vzorec sem naključno izbral 45 anketirancev in njihove odgovore povzel v grafih, ki so predstavljeni na koncu empiričnega dela.

Anketna metoda sodi med kvantitativne metode zbiranja podatkov in omogoča zbiranje kvantitativnih podatkov. Podatki se zbirajo s pomočjo merjenja, kar pomeni, da raziskovalec pripisuje številke ali druge simbole spremenljivkam. Prav tako je značilno, da se ne zbirajo podatki celotne populacije, ampak samo manjši skupek, ki ga imenujemo vzorec, in na podlagi rezultatov iz tega vzorca se posplošuje mnenje za celotno populacijo (Šauperl, 2008).

V nadaljevanju predstavljam izsledke na podlagi odgovorov gospe Lenke Puh.

## 2.1 Opredelitev socialnega podjetništva v Sloveniji

Gospa Puh se z elementi socialnega podjetništva ukvarja že 27 let. Začela je pri svojih 25-ih letih, ko je iskala zaposlitev. Takrat je razpadla Jugoslavija in je bilo stanje na trgu slabo. Zato je morala poiskati nove načine povezovanja in sodelovanja, da si je lahko zagotovila delovno mesto (Priloga 1).

V pogovoru z večimi ljudmi (gospod Matija Goljar, profesor George Deriso, gospa Nena Dokuzov, gospa Lenka Puh, državni sekretar Tadej Slapnik), ki se aktivno ukvarjajo z elementi socialnega podjetništva, sem pri vseh zasledil argument, da obstaja možnost enačenja socialnega in klasičnega podjetništva. To so se nanašali na način poslovanja, ki je temelj, da katerokoli podjetje obstane. Tako tudi gospa Puh opozarja, da so kritični dejavniki delovanja socialnih podjetnikov zelo podobni klasičnim podjetnikom, v nekaterih primerih pa celo isti. Poudarja osnovo obstoja podjetja in to je, da mora imeti trg povpraševanje po izdelku ali storitvi, ki bi jih podjetje ponujalo. V primerih, da povpraševanja ni, ga je potrebno ustvariti in če to ni možno, je podjetje obsojeno na propad. Gospa Puh prav tako poudarja, da je vedno bolj pomembno, da se klasičnih in socialnih podjetnikov ne ločuje, saj bolj kot so del sprejemljivega poslovnega sodelovanja, lažje je dosegati poslanstvo in zastavljene cilje (Priloga 1).

Temelj vsakega podjetja so zaposleni in tega bi se moral zavedati vsak dober podjetnik. Delo zaposlenih je zrcalo podjetja na trgu in predstavlja velik faktor pri ocenjevanju poslovanja podjetja. Zato je to tudi eden od reševanja kompleksnih izzivov v samem podjetju. Gospa Puh pravi, da je pri izbiri zaposlenih pomembno poslušati intuicijo, kakšna so njihova etična načela ter preveriti ali se njihovi karierni cilji ujemajo s cilji samega podjetja. Gospa Puh je ustanoviteljica razvojne zadruga Etri, kjer se usmerjajo na pot razvijanja ekološkega semena na način, da bi se povezali z novim poslovnim partnerjem, ki se prav tako podaja na to področje. Našli so sodelavca, ki ga zanima točno ta poslovni model, kar bi lahko za njih pomenilo močno predispozicijo, da bi bili izbrani za poslovnega partnerja. To področje namreč zahteva natančno ročno delo in veliko znanja, tega pa na trgu ni veliko in je težko dostopno. S tem primerom je gospa Puh argumentirala svojo izjavo o iskanju zaposlenih, ki imajo podobne kariernne cilje kot oni (Priloga 1).

Gospa Puh s pozitivnostjo in vero zatrjuje, da je njihova organizacija vsekakor potencialna, da obstane in posluje še dolgo, vizija jim je celo širjenje. Vsa podjetja gledajo, kako bi lahko optimizirali dejavnost in tako ubirajo strategijo, ki bi jim to najbolj približala. Pred leti je gospa Puh razmišljala o različnih načinih povezovanja, kot je solastništvo, franšizing, joint venture itd. Omenila je tudi socialne franšize in preko tega so se tudi povezali z Mondragonom, in sicer preko dela njihovega modela. Za socialno podjetje in tudi nasploh je zelo težko razvijati popolnoma nov poslovni model. Da se neka nova storitev ali izdelek prime na trgu oz. da začne ustvarjati dobiček je potreben čas in to investitorjem ne diši, zato je optimum veliko lažje in

hitreje dosegati s povezovanjem. Iz tega razloga pa mora biti struktura podjetja fleksibilna, zdrava in razvejana, da bi se lahko prilagajala spremembam (Priloga 1).

Gospodarske krize so obdobja, v katerih ljudje začnejo iskati nove alternative za ustvarjanje finančnih prilivov in tako se v teh obdobjih razvijajo novi poslovni modeli, ki se pred krizo mogoče ne bi obnesli. Ponavljam besede gospe Puh, ki je rekla, da se je z razpadom Jugoslavije odločila na nov način poiskati delovno mesto. Zaradi zadnje gospodarske krize je veliko podjetij prenehalo poslovati. Veliko jih je poslovanje zožalo, nekatera so pa zrasla. Vsekakor so se spremembe povsod čutile in tako tudi v zadrugi Etri, kjer so mnenja, da jim je celo koristila. Bolj so začeli gledati drug na drugega in denar jim je manj pomenil. Posledično tudi iskanje novih partnerjev, saj je bilo to v tem obdobju intenzivno in tako so se povezali s sredino, ki jim je veliko bolj ugajala. Tako menijo, da na njih ni bilo nekaterih negativnih učinkov krize (Priloga 1).

V krizi ljudje začnejo iskati nove poslovne modele ter načine ustvarjanja finančnega priliva. Tako obstajajo tisti, ki to počnejo iz nuje, in tisti, ki jih dejansko zanima kariera v socialnem podjetništvu (Priloga 1).

Gospa Puh ne loči poti med socialnim in klasičnim podjetništvom, zato trdi, da mora novopečeni podjetnik obvladati določene osnove podjetništva, kako bi lahko ustvarjal dodano vrednost in šele nato tudi družbeno dodano vrednost. Na dolgi rok se ne morejo obnesti socialna podjetja, ki imajo tak naziv samo zaradi koristi ali da bi se lažje prebili na trg. Če ne pozna trdega dela, ne bo mogel obstati. Podjetniška ideja in vizija takega podjetnika mora biti skladna z vizijo socialnega podjetništva. Ko prevzame to vlogo, mora vedeti, da nosi veliko odgovornost za to. V praksi se prikazuje primeri, ko predstavljajo družbeno odgovornost, ko pa pride do poravnania dolgov, pokažejo drugo plat (Priloga 1).

Vsa podjetja imajo obdobja, ki so odločilna za njihov nadaljnji obstoj. Pri socialnih podjetjih se pokaže največji izziv, ko že imajo rezultate in jih želijo vnovčiti kot družbeni učinek, saj razumevanje, kako sodelovati z njimi (s socialnimi podjetniki) na tem področju, ni razvito. S humanitarnimi organizacijami in nevladnim sektorjem je potek prikazovanja učinka jasen. Kdor naroča projekt jasno ponazori, kaj želi in kaj bo plačal. Ko je to storjeno, je tudi plačano. Socialna podjetja pa ne poslušajo po ukazu, saj bi to bilo v nasprotju z njihovim načinom poslovanja zaradi katerega tako dobro poslušajo. Če so odvisni od samo nekaj projektov in za njih ne dobijo plačila, potem se lahko pojavijo težave. Ob izvedbi projektov morajo imeti še dodatne prilive, ki jim omogočajo pokrivanje stroškov (Priloga 1).

Cilj gospe Puh ob ustanovitvi zadruga Etri je bila trdna struktura podjetja. Zadruga ima sedaj svoj pospeševalnik in druga generacija franšizoizvajalcev gre na samostojno pot. Zavedajo se, da morajo sedaj še naprej vzdrževati podporno okolje. To je le majhen del poslovnega modela, ki je odgovoren za medsektorsko in medgeneracijsko povezovanje ter je usmerjen v krožno gospodarstvo (Priloga 1).

Vizija poslovnega modela Etri se je uresničila po tolikih letih poslovanja in je sedaj močno zakoreninjena v njihovo delovanje. Šele sedaj prinaša prava partnerstva in odnose med njimi (Priloga 1).

Socialni podjetniki, ki sedaj vstopajo v tak posel, iščejo področja, ki imajo trenutno največja povpraševanja in najmanjšo ponudbo, seveda, če nimajo že nečesa, kar želijo striktno proizvajati iz nekih individualnih razlogov. Največje povpraševanje in najmanjša ponudba na področju, kamor bi bilo pametno, da vstopi nek novi socialni podjetnik ali da bi se stari širi, je na področju hrane. To naj bi bila predvsem pridelava hrane in pri tem je najbolj pomembno medsektorsko povezovanje, saj je tu največ problemov. Na primer, ko sodelujejo s kmeti, ki nekaj pridelujejo, jim morajo zagotoviti usluge, ki manjkajo, da lahko normalno poslujejo. Drugo najbolj povpraševano področje, naj bi bila pomoč starejšim na domu in sicer ne tako, da bi socialno podjetništvo konkuriralo domovom za ostarele, ampak da bi zaposleni preživljali popoldanski prosti čas z ostarelimi. Tako bi starajočemu se prebivalstvu omogočili, da bi bili čim več časa socialno vključeni, aktivni ter polnopravni del družbe. To bi lahko izvajali mladi, ki bi lahko v popoldanskem času zaluzili dodaten zaslužek (Priloga 1).

V socialnem podjetništvu profit podjetniku ne more biti gonilo za nadaljnje razvijanje in delovanje, zato je zanimivo, od kje črpajo motivacijo za vse skupaj. Gospa Puh pravi, da tudi klasični podjetniki ne morejo biti osredotočeni samo na profit, da morajo imeti vizijo, ki jih usmerja naprej. Sprva se morajo ukvarjati s tako dejavnostjo, kjer rešujejo nek problem, za katerega verjamajo, da je resnična težava. Nekateri radi merijo, drugi računajo, tretji ustvarjajo itd. To naj bi bila iskrica, ki poganja, vsakega uspešnega podjetnika (Priloga 1).

## **2.2 Opredelitev socialnega podjetništva v ZDA**

Tu opisujem ugotovitve na podlagi odgovorov gospoda Derisa.

Kot sem že omenil, George Deriso prihaja iz ZDA in je znan socialni podjetnik. Na začetku kariere je poslovno pot začel v klasičnem podjetništvu in kot pravi sam: iskal je profit. Na pot socialnega podjetništva se je podal leta 2001/2002, in sicer ko sta se 11. novembra 2001 zrušila znana dvojčka v New Yorku. Nanj je ta dogodek zelo vplival, saj bi v času, ko je prvo letalo priletelo v stavbo 2, moral biti v njej in imeti sestanek s poslovnimi partnerji. Temu se je izognil zaradi nekih manjših sprememb glede termina za sestanek. Sestanek je bil prestavljen za nekaj ur. Ko je bil profesor Deriso priča vsem tem dogodkom, se je ustrašil za svojo družino in to vso zaporedje dogodkov ga je inspiriralo, da je začel menjati svoj fokus od ustvarjanja profita k ustvarjanju nekega pomena. Zato se je takrat obrnil k socialnem podjetništvu in se ukvarja s tem še zdaj (Priloga 2).

Profesor Deriso se prav tako ukvarja z mentorstvom in konzultiranjem novepečenih socialnih podjetnikov. Po mojem opazovanju in mnenju profesor Deriso ne bi bil tako uspešen, če ne bi bil zelo prepričan v svoje znanje. To tudi pokaže s svojo izjavo, da od svojega učenca zahteva samo, da ima voljo za učenje, da si zapomni vse, kar ga nauči in da vse to uporabi v praksi. Prav tako

tudi pričakuje, da učencu in njegovemu podjetju to vse predstavlja nek merljiv rezultat oz. neko dodano vrednost (Priloga 2).

Kot sem že omenil v teoretičnem delu, veliko socialnih podjetij išče investitorje in se spopada z veliko konkurenco ostalih tako klasičnih in socialnih podjetij. Še nekoliko težje je za njih, saj ne morejo tako zmanjšati tveganje in povečati donosnost, kot to lahko delajo klasična podjetja. Investitorjem morajo dobro predstaviti, kakšno dodano vrednost v družbi bo predstavljala njihova investicija. Če investitorju ni pomemben samo zaslužek, potem je lahko potencialen poslovni angel nekemu socialnemu podjetju. Profesor Deriso je že nekaj časa investitor in poslovni angel ter vlaga v socialna podjetja, oz. v posle s socialnimi motivi. Investitorji v socialnem podjetništvu večinoma iščejo podjetja, ki delajo, da imajo čim manjše tveganje, ki dobro upravljajo z viri in ki imajo najboljšo možno ekipo. Profesorju Deriso je vsekakor na prvem mestu ekipa. Pravi, da raje investira v socialno podjetje, ki ima v redu produkt in odlično ekipo, kot pa v podjetje, ki ima povprečno ekipo in zelo dober produkt (Priloga 2).

Profesor Deriso se od začetka svoje kariere drži načela, da mora posameznik dajati prednost namenu in ne profitu. To poudarjajo prav vsi socialni podjetniki, kar je tudi logično, saj je to ključ transformativnega podjetništva (Priloga 2).

Besedo »socialno« v ZDA drugače dojemajo kot v Sloveniji in ideja socialnega podjetništva je v Sloveniji zasenčena, ker naj bi bili subvencionirani oz. financirani s strani države, ki pa raje porabi denar na nekaj drugega, kot pa da bi investirali in zgradili neko organizacijo, ki je finančno stabilna, prinaša neko dodano družbeno vrednost ter zagotavlja prosta delovna mesta. Američani socialno podjetništvo visoko obravnavajo in tako je za njih veliko lažje privabiti investicije, partnerje, zaposlene in stranke (Priloga 2).

Kot sem že omenil v teoretičnem delu, je delež, ki danes ustvari socialno podjetništvo v Sloveniji, 1 % BDP-ja. V tem sektorju je zaposlenih 0,7 % vseh sposobnih za delo. Medtem pa je stanje najbolj uspešnih držav glede socialnega podjetništva v Evropski uniji še veliko pred nami. V državah, kot so Italija, Veliki Britanija, Francija itd., predstavlja delež socialnega podjetništva 7 % BDP-ja in zaposlenih je 6,5 % sposobnih za delo (to je 14,5 milijona). Zaostajanje je občutno, vendar se premika v smer, kako bi lahko čim prej dosegli njihovo raven. Socialno podjetništvo v Sloveniji vsekakor potrebuje vzpodbudo s strani države in tako je primerno, da država bolj prisluhne zahtevam, ki bi jim pomagale za razvoj. Slovenija mora graditi in vzpostaviti ugodno okolje za nove poslovne modele in nadaljnji razvoj obstoječih. To bi lahko dosegli z resnejšim obravnavanjem predlogov za ublažitev pravil glede investiranja, financiranja, obdavčevanja, zakonske podpore, delovne sile itd. (Posvet: Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva in združništva, 2016; Zidar, 2013; Priloga 2).

Ena izmed glavnih razlik v socialnem podjetništvu med ZDA in Slovenijo je ta, da je le-to v Sloveniji in Evropski uniji v veliki meri subvencionirano s strani države, medtem ko je v ZDA prepuščeno samemu trgu in odvisno predvsem od prihodkov, ki jih podjetje samo ustvarja. Profesor Deriso pravi, da to ni slabost ali prednost, ki bi jih ena ali druga celina imeli, saj država

nikoli ne bi subvencionirala poslov, ki ne bi bili smotni. Se pravi mora ustvarjati nek povratni učinek, ki je ponavadi večji od vložka. Kot sem že v teoretičnem delu izpostavil kalkulacijo, ki pravi, da bi država porabila nekaj manj kot 8-krat več denarja, če bi invalidom samo nakazovala pomoč in ne bi omogočala olajšave socialnim podjetjem, ki zaposlujejo invalide. Državo vsekakor zanima, kako je njihov denar porabljen in ali je investiran denar ustvaril učinek (Priloga 2).

Vsak socialni podjetnik ima vizijo tako za svoje podjetje kot tudi za celotno poslovno okolje, v katerem se nahaja, in tako jo ima tudi profesor Deriso. Izpostavil je željo, da se v bližnji prihodnosti ne bi poznala razlika med socialnim in klasičnim podjetništvom, kjer bodo podjetniki tako novonastalih kot že obstoječih postavljali namen pred profitom (Priloga 2).

Ozirajoč se na to, koliko se je v Sloveniji do sedaj ustvarilo in koliko se ustvarja, lahko rečemo, da se je do sedaj vse skupaj hitro razvijalo in je velik del že narejen. Če bo socialno podjetništvo še nekoliko bolj podprto s strani države, bodo spremembe še toliko bolj dramatične (Priloga 2).

V Sloveniji, kot sem že omenil, celotni sistem zaenkrat še ni dobro podprt (pravila glede investiranja, financiranja, davčnih norm, zakonske podpore, delovne sile, izobrazbe itd.) in to bi bilo prvo po mnenju profesorja Derisa, kar bi bilo zelo potrebno v Sloveniji spremeniti. V ZDA pa bi, kot je že omenil v viziji, najraje videl, da komercialna podjetja začnejo pred profitom postavljati namen (Priloga 2).

### **2.3 Opredelitev socialnega podjetništva v Sloveniji**

V naslednjih nekaj odstavkih bom predstavil povzetek odgovorov državnega sekretarja gospoda Slapnika, s katerim sem opravil kvalitativni intervju v njegovi pisarni, na Vladi Republike Slovenije, 28. 7. 2016, ob 11. uri. Intervju je trajal 45 minut.

Kot profesor Deriso, tudi gospod Slapnik meni, da se socialno podjetništvo v Sloveniji dokaj hitro razvija. V pogovoru je razvoj socialnega podjetništva na področju Slovenije razdelil na tri obdobja. Prvo obdobje zajema leta od 2008 do 2011, ko je mag. Zdenka Kovač postavila teze za zakon o socialnem podjetništvu in na podlagi teh tez je doc. dr. Andreja Črnak Meglič s strokovno skupino pripravila predloge za Zakon o socialnem podjetništvu (od 2009 do 2011). Takrat je bilo to področje še zelo neznano. Zakon o socialnem podjetništvu je bil marca 2011 sprejet in je v veljavo je stopil z letom 2012 (Socialno podjetništvo – priložnost za zadruga; Priloga 3).

Na konferenci »Socialno podjetništvo – vektor sprememb v EU«, ki je bila manifestirana 15. in 16. aprila 2011, je bila поблиžje predstavljena praksa socialne podjetništva v svetu. Na tej konferenci so bile predstavljene številne uspešne organizacije in to so: Jamie Oliver Foundation, The HUB, Mondragon, Mozaik, kooperativa INDACO, Šent itd. (Mednarodna konferenca »Socialno podjetništvo: Vektor sprememb v EU«; Priloga 3).

Drugo obdobje je bilo od leta 2011 (ko je bil zakon sprejet) do konca leta 2014. Vlada je morala sprejeti strategijo socialnih podjetij v obdobju od 2013 do 2016. Po koalicijskem sporazumu, ki je bil sprejet od 2013 do 2014, je to postala prioriteta vlade. Začeli so se ukrepi različnih vrst, kot so nepovratna vladna sredstva, sredstva za vzpostavitev regionalnih mrež, investicijski sklad za socialna podjetja (Priloga 3).

Tretje obdobje, ki se začne z naslednjim letom, je pa strategija razvoja socialne ekonomije, ki bo veljala za 10 let vnaprej, se pravi do leta 2027. Cilj in vizija sta, da razvijejo slovenski socialni sektor na evropsko raven – od današnjega 1 % BDP-ja do 7 % BDP-ja ter število zaposlenih z današnjih 0,7 % delovnih mest na 6,5 %. (Priloga 3).

Socialno podjetništvo je v Evropi najbolj razvito v Italiji, Franciji, Veliki Britaniji in Španiji. V Italiji se prvi motivi pojavljajo že konec osemdesetih, kot odgovor za nezadovoljene potrebe diskriminiranih oseb, ki niso vključene na trg dela, ter ponujanje storitev za starajoče se prebivalstvo. Velika Britanija je prav tako s socialnim podjetništvom začela v podobnem času. Razlog, zakaj je v teh državah to tako bolj razvito, je, da je na njihovem trgu prisotno že tako dolgo in se je razvijalo vse do danes. Zato se tudi Slovenija zaveda, da bo za to raven potreben čas in je postavila že omenjeno strategijo razvoja (Priloga 3).

Vsi pravijo, da ima Slovenija velik potencial za razvoj socialnega podjetništva in na to vplivajo različni poslovni modeli, ki se razvijajo in jih lahko prevzame neko socialno podjetje. Primer je zagotavljanje varstvenih storitev je predvsem varstvo starejših, ker se prebivalstvo stara. Sledi omogočanje zelenih delovnih mest pri samooskrbi prehrane. Področje turizma prav tako nudi veliko povpraševanje, ki ga lahko nadomestijo socialna podjetja in je tudi v interesu splošnega lokalnega in regionalnega razvoja (Priloga 3).

Razvoj socialnega podjetništva je še vedno na začetku, zato je logično, da obstajajo področja, ki še niso pokrita. Zaenkrat je najmanjša ponudba na področju ekološke pridelave hrane, ker zahteva intenzivno delo ljudi in tehnološkega razvoja. Če bi se proizvodnja optimizirala, se pravi, če bi bilo dovolj investicije, bi se lahko hitro razvilo in konkuriralo na trgu (Priloga 3).

Najvišjo dodano vrednost ustvarja sodobna tehnologija in to je elektrifikacija motornih koles. Tak primer je zavod Zadihaj. Veliko dodano vrednost ustvarjajo tudi podjetja, ki proizvajajo energijo iz obnovljive vetrne in hidro energije. Velja omeniti tudi tehnološke start-upe, spletne platforme in aplikacije za reševanje družbenih problemov (Priloga 3).

Največji potencial za socialna podjetništva je staranje prebivalstva. Med drugim lahko postavljajo domove za ostarele. Probleme, ki se pojavljajo pretežno s staranjem prebivalstva, v Sloveniji večinoma rešuje javni sektor, vendar po svetu v veliki meri to prevzemajo socialna podjetja (Priloga 3).

## **2.4 Anketa**

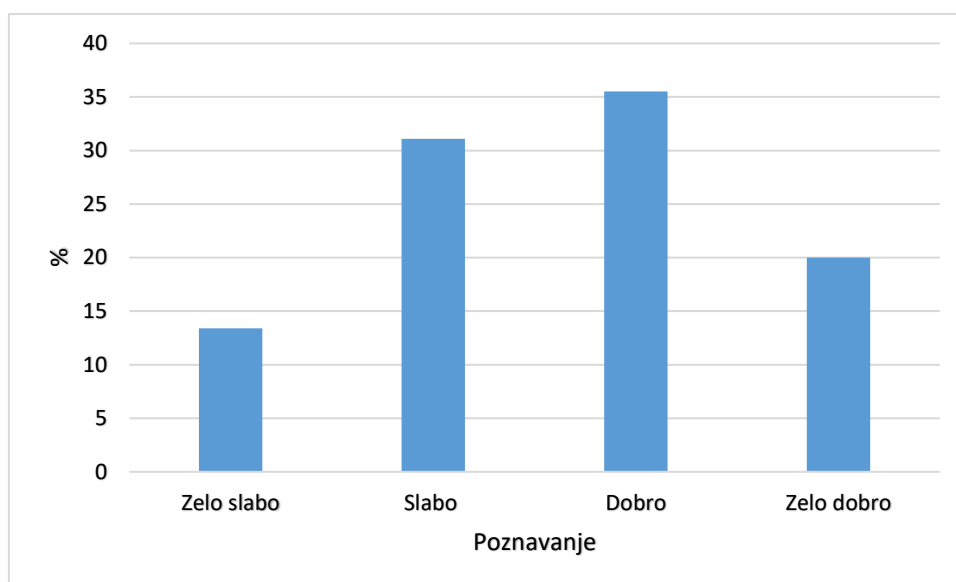


V zadnjem delu empiričnega dela diplomske naloge ponazarjam ugotovitve, ki so zbrane na podlagi ankete. Anketo sem izvedel na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Anketiranih je bilo 45 študentov, od tega je bilo 31 moških ter 14 žensk. Večina jih je bilo vpisanih na dodiplomski študij, saj sem anketo izvedel v času poletne šole. Nekaj je bilo tudi tujcev, ki so pri nas na izmenjavi. Starost anketirancev je bila med 20 in 25 let. Podatke sem zbiral od 3. do 5. avgusta 2016.

#### 2.4.1 Prepoznavnost socialnega podjetništva

Najprej me je zanimalo, kako dobro so študentje seznanjeni s socialnim podjetništvom. Za socialno podjetništvo jih še nikoli ni slišalo 13,4 % (6 anketirancev), 31,1% (14 anketirancev) jih je že slišalo za socialno podjetništvo, vendar ga slabo poznajo, 35,5% (16 anketirancev) ga dobro pozna in 20% (9 anketirancev) pozna socialno podjetništvo zelo dobro.

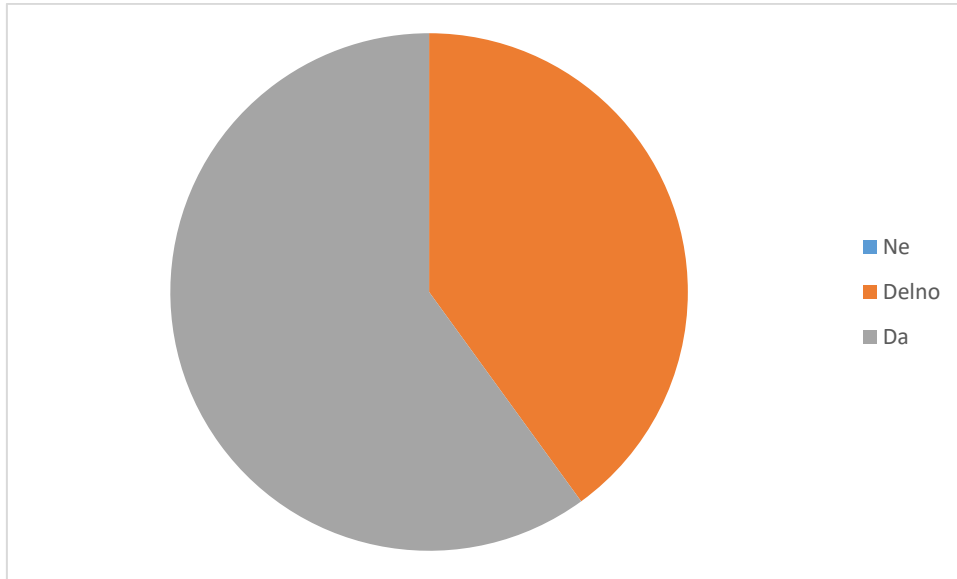
*Slika 1: Prikaz poznavanja socialnega podjetništva izbranega vzorca sodelujočih*



#### 2.4.2 Dobrodelnost in humanost anketirancev

Slika 2 ponazarja, kakšno mišljenje imajo anketiranci o sebi, in sicer ali mislijo, da so v popolnosti dobrodelni in humani, delno ali pa to sploh niso. Noben se ni ocenjeval kot nedobrodelnega in nehumanega, 40 % oz. 18 anketirancev se je ocenilo kot delno dobrodelnega in humanega ter ostalih 60 % oz. 27 anketirancev pa, da so v popolnosti takšni.

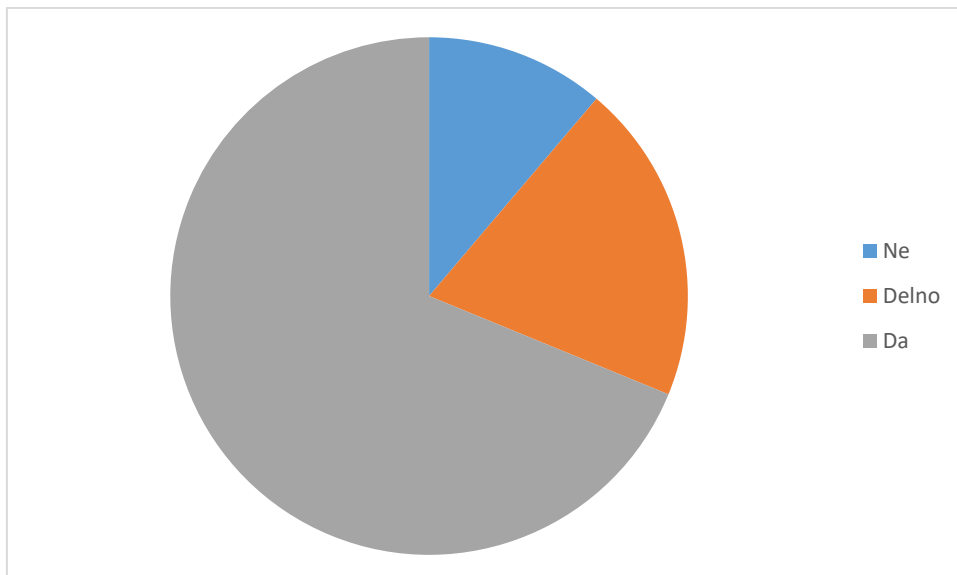
*Slika 2: Odnos anketirancev do dobrodelnosti*



### **2.4.3 Vrednote socialnega podjetnika**

Veliko jih ni vedelo, kaj je socialno podjetništvo, zato sem jim moral postavljati dodatna splošna vprašanja, ki so v povezavi z elementi socialnega podjetništva, da bi ugotovil ali nosijo v sebi karakteristike socialnega podjetnika. Naslednji graf ponazarja, ali je anketirancem denar prioriteta ali ne. Tistim, ki jim je prioriteta, je bilo 68,8 % oz. 31 anketirancev, medtem ko jih je 20 % ali 9 anketirancev odgovorilo, da jim denar ni prvobitna prioriteta. 11,2 % anketirancev pa je pa odgovorilo, da jih denar sploh ne zanima. Ponazoritev v naslednjem grafu:

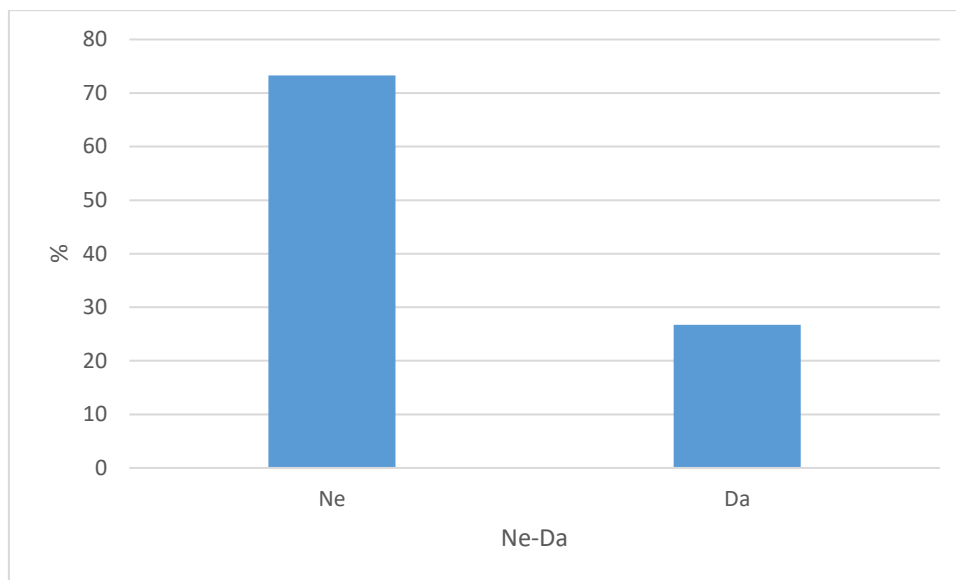
*Slika 3: Odnos anketirancev do denarja*



#### 2.4.4 Potencialni socialni podjetniki

Zadnje vprašanje sem prav tako posplošil. Zanimalo me je ali bi želeli imeti podjetje, ki ustvarja družbeno dodano vrednost in ne ustvarja profita. Ob tem sem jim tudi na kratko razložil, da se navezujem na socialno podjetje in ne na klasično. Takšnega podjetja ne bi imelo 73,3 % ali 33 anketirancev, imelo bi ga pa 26,7 % ali 12 anketirancev.

*Slika 4: Odnos anketirancev od ustanovitve socialnega podjetja*



#### 2.5 Ugotovitve na podlagi ankete in ekspertnih intervjujev

Na podlagi ugotovitev lahko v grobem razdelim skupino ljudi, ki pozna in ne pozna socialno podjetništvo ter lahko zaključim, da je več tistih, ki ga poznajo. V splošnem so se vsi anketiranci opredelili, da so doberdelne in humane narave. To dober potencial vsaj v tem, da bi bili pripravljene kupovati izdelke ali storitve od socialnih podjetij, če bi to bilo bolj predstavljeno. Ko bi ljudje videli, da nek je nek izdelek proizvedlo ali storitev opravljeno socialno podjetje, to vzamejo v obzir in jim to predstavlja dodano vrednost k izdelku oz. storitvi. Tako bi bili bolj pripravljene nakupovati. Zato je potrebno, da neko socialno podjetje pri predstavljanju svojih izdelkov izpostavi, kakšno podjetje so in kakšno je njihovo poslanstvo. S strani države, pa bi bilo prav tako smotno, da na splošno bolj oglašuje socialno podjetništvo in podjetja, ki so družbeno odgovorna. Da se ukvarjajo s socialnimi elementi, da bi bil lahko delež tistih, ki so seznanjeni s poslanstvom teh podjetij, večji. S tem bi bilo poslovanje socialnih podjetij lažje.

Če se postavim v vlogo nekega potencialnega podjetnika, ki koleba med ustanovitvijo klasičnega ali socialnega podjetja, se zavem, da bi to bila kar težka odločitev. Zato bi poskusil v svojo odločitev vključiti čim več faktorjev, ki so značilni za socialnega podjetnika. Na podlagi vseh analiz, ki sem jih opravil, lahko zaključim ugotovitve, ki bi jih predlagal nekemu potencialnemu

podjetniku, kakšno podjetje bi lahko ustanovil. Nekaj nasvetov sem navedel že v prejšnjem odstavku. Najprej se mora vprašati ali resnično želi upravljati družbeno odgovorno ali socialno podjetje iz namenov, ki so načeloma opredeljeni za takšna podjetja in ne iz kakšnih drugih razlogov. Ti so izkoriščanje statusa socialnega podjetnika za lažje poslovanje ipd. Mora vedeti ali je primerna oseba za to, saj je najtežje obdržati fokus v težkih trenutkih. Nato mora analizirati ali je njegova ideja primerna za tako vrsto podjetništva in ali je ta ideja smotrna za trg. Bilo bi smiselno, da posluje na področjih, ki sem jih navedel kot potencialne in to so: varstvo starejših, zelena delovna mesta pri samooskrbi prehrane, tehnologija in turizem. Prav tako je pomembno, da obvlada osnove klasičnega podjetništva, saj razlika v načinu poslovanja ni tako velika. Socialno podjetništvo je neke vrste nadgradnja klasičnega in ta nadgradnja je družbena dodana vrednost.

## **SKLEP**

V diplomski nalogi sem predstavil socialno podjetništvo in razložil bistvene razlike v socialnem podjetništvu med Slovenijo in ZDA. Slovenija se v načinu izvajanja in zakonsko zgleduje po Evropski uniji. Predstavil sem tudi, kakšni ljudje se ukvarjajo s tem načinom poslovanja, zakaj se odločijo za takšno karierno/poslovno pot in kako se kaže teorija v praksi. Da sem pridobil te podatke, sem kontaktiral in spoznal več oseb ter z njimi opravil ekspertne intervjuje, v katerih sem dobil največ primarnih in zanesljivih informacij. Dobil sem veliko podatkov, ki se jih v literaturi ne more zaslediti, saj so to individualne izkušnje vsakega posameznika, ki niso nikjer zapisane. Ti ekspertni intervjuji se mi zdijo še kako pomembni za to diplomsko nalogo, saj literatura nikoli ne more tako specifično opisati dejanske ažurno stanje.

Spoznal sem, da je bistvena razlika med ZDA in Slovenijo (kot primer države znotraj okvirov Evropske unije) ta, da so socialna podjetja v Sloveniji in Evropski uniji v veliki meri subvencionirana in (delno) financirana s strani vlade. V ZDA so ta podjetja večinoma prepuščena trgu in njegovemu odzivu. Zato v ZDA ne delajo takšnih razlik glede socialnih in klasičnih podjetij, medtem ko pa v Sloveniji zelo razlikujejo in potencirajo pomen »socialnega«. Gospo Puh in profesorja Derisa sem vprašal glede vizije, ki jo imata v socialnem podjetništvu na splošno in njun odgovor je bil prav ta, da se v prihodnosti ne bodo delale razlike med socialnim in klasičnim podjetništvom. ZDA so potem veliko bližje temu, kot pa tukaj v Evropski uniji.

Na podlagi anketiranja študentov sem spoznal, da pojem »socialno podjetništvo« še ni tako razširjen in znan med ljudmi. Lepo je vedeti tudi, da so ljudje naravnani k dobrodelnosti in pomoči drugim. Se pravi, da se jim zdi prav, da ustvarjajo dodano družbeno vrednost.

Kar sem spoznal med pisanjem diplomske naloge in formalno zapisal v empiričnem in teoretičnem delu, sem lahko opisal z besedami, vendar svojih občutkov, ki sem jih doživel ob spoznavanju teh ljudi, ki se intenzivno ukvarjajo z elementi socialnega podjetništva, pa nisem

mogel zaobjeti. Že sama teorija dá vedeti, da je ta način podjetništva human in prijazen okolju ter ljudem. Sopomenka to opisuje kot »družbeno odgovorno podjetje«. Vendar, ko sem zapisoval teorijo in se še nisem podal na teren, nisem niti pomislil ali slutil, da bom spoznal tako prijazne in uslužne ljudi. Tem ljudem je prioriteta dajanje in dajejo, kolikor lahko premorejo. Bili so mi takoj pripravljeni pomagati pri zbiranju znanja, celo nekaj literature so mi dali, odgovarjali na elektronska sporočila, sodelovali v intervjujih itd. Ko so opisovali svoj način dela in poslovanja, se pravi, s čim se ukvarjajo, sem doživljal posebne emocije. Na primer, ko sem bil v Ustvarjalniku in so opisovali, kako pomagajo mladim prestopnikom pri usmerjanju na pravo pot, sem vedel, da je to zelo pomembna dejavnost. Sam sem bil v podobnem obdobju in vem, koliko so mi pomenili nasveti starejših, ki so me usmerili na pravo pot. Izpostavili so celo primer, ko je nek dijak prav tako prišel na svetovanje, na katerega ga je poslala njegova srednja šola zaradi problematičnih dejanj. V pogovoru so ga vprašali, kaj rad dela in v čem je zelo dober. Dijak je povedal, da se rad ukvarja z elektrificiranimi izdelki, kot so računalniki, televizije, telefoni itd. Izpostavil je, kako je nekaj dni pred sestankom uvidel problem na tipkovnicah, da se hitro porabi baterija. Skupaj so prišli do ideje, da bi lahko izumili tipkovnico, ki ima tipke, ki porabijo veliko manj energijo kot standardne. Pomagali so mu ustvariti ekipo in ga tako usmerili na podjetniško pot. Nekdanji dijak je sedaj zelo uspešen.

Ko se soočimo z dejanskimi problemi v družbi, katerih se večinoma sploh ne zavedamo, saj se ne soočamo z njimi, dojamemo, da je obstoj in razvoj socialnih podjetij potreben. Na primer, kako bi lahko neko klasično podjetje v Sloveniji, ki bi se ukvarjalo s podobno problematiko kot Ustvarjalnik, brez subvencij in olajšav države v Sloveniji obstalo. Če bi obstajalo samo klasično podjetništvo, takih podjetij sploh ne bi bilo in bi bili taki mladi prestopniki obsojeni na neuspešno življenje. Res je, da se vsega ne da rešiti, vendar s tem lahko omilimo posledice.

## VIRI IN LITERATURA

1. Adam, F., & Bahovec, I. (2015). *O stanju in perspektivah socialnega podjetništva v Sloveniji in na Hrvaškem*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
2. Pavel, I., & Štefančič, P. (2005). *Socialno podjetje, od ideje k praksi*. Ljubljana: Šent.
3. Stritar, T., & Pipan, D. (2015) *Od ideje do socialnega podjetja z družbenim učinkom*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.
4. Yunus, M. (2007). *Novemu kapitalizmu naproti*. Pariz: JC Lattes.
5. Mesojedec, T., Šporar, P., Strojan, K., Valentinčič, T., Bačar, F., Sakovič, G., & Strojan, T. (2012). *Socialno podjetništvo*. Ljubljana: Salve.
6. Vaupot, M. (2015, maj). Analiza podpornih programov v Sloveniji in Avstriji na področju socialnega podjetništva. *R&R Raziskave in razprave*. Najdeno 12. avgusta 2016 na spletnem naslovu [file:///C:/Users/suzan/Downloads/Analiza\\_URN-NBN-SI-doc-5JMB6851.pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/Analiza_URN-NBN-SI-doc-5JMB6851.pdf)
7. Svetic, A. (b.l.). Socialni kapital kot konkurenčna prednost organizacije. *IBS poročevalec*. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/54-letnik-4-t-2/190-doc-dr-alea-svetic-socialni-kapital-kot-konkurena-prednost-organizacije>
8. Rejc, B. (2012, 10. april). Kaj je podjetništvo? *Data*. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2012/04/10/kaj-je-socialno-podjetje/>
9. *Fondovi potpiruju socialno poduzetništvo*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/dop-fondovi-potpiruju-socijalno-poduzetnistvo/>
10. *Socialno podjetništvo v Evropski uniji*. Najdeno 23. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/27-socialno-podjetnistvo-v-evropski-uniji>
11. Zirnstein, E. (2015, 28. maj 2015). Regulatory Dimensions of Social Entrepreneurship in Slovenia. *Management international conference*. Najdeno 11. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-180-9/167.pdf>
12. *Uvod u socijalno preduzetništvo* najdeno 13. julija 2016 na spletnem naslovu [http://www.crnps.org.rs/wp-content/uploads/Brifing-002\\_serb\\_web.pdf](http://www.crnps.org.rs/wp-content/uploads/Brifing-002_serb_web.pdf)
13. *Socijalno preduzetništvo* najdeno 13. julija 2016 na spletnem naslovu [http://grupa484.org.rs/wp-content/uploads/2013/05/Socijalno-preduzetnistvo\\_Elektronski-bilten-broj-1-2010.pdf](http://grupa484.org.rs/wp-content/uploads/2013/05/Socijalno-preduzetnistvo_Elektronski-bilten-broj-1-2010.pdf)
14. Škrtić, M., & Mikić, M. (2007). O socialnom poduzetništvu u svijetu i u republici Hrvatskoj/ On social entrepreneurship in the world and the Republic of Croatia. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu [file:///C:/Users/suzan/Downloads/zef2007\\_9%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/zef2007_9%20(1).pdf)
15. Thomley, B. (2013, 8. januar). The facts on U. S. Social Enterprise. *The huffington post*. Najdeno 12. julija 2016 na spletnem naslovu [http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise\\_b\\_2090144.html](http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise_b_2090144.html)
16. Baturina, D. (2013, 30. januar). Konceptualiziranje socialnog poduzetništva i izazovi razvoja područja. *Pravni fakultet Zagreb*. Najdeno 11. julija 2016 na spletnem naslovu [file:///C:/Users/suzan/Downloads/11\\_Baturina%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/11_Baturina%20(2).pdf)
17. Ghanimeh, G. (2015, 14. januar). Social Entrepreneurs Don't Have It Easy Raising Capital. *Entrepreneur*. Najdeno 11. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.entrepreneur.com/article/242206>

18. Schwab, H. & Milligan, K. (2015, 18. december). Explainer: What is a social entrepreneur? *World Economic Forum*. Najdeno 10. 7. 2016 na spletni strani <https://www.weforum.org/agenda/2015/12/explainer-what-is-a-social-entrepreneur/>
19. Groos Richmond, K. (2015, 18. avgust). How to scale up healthy eating in schools. *World economic forum*. Najdeno 10. 7. 2016 na spletnem naslovu <https://www.weforum.org/agenda/2015/08/how-to-scale-up-healthy-eating-in-schools/>
20. Nobel Prizes: Year In Review 2006. V *Encyclopædia Britannica online*. Najdeno 10. julija 2016 na spletni strani <https://www.britannica.com/topic/Nobel-Prize-Year-In-Review-2006>
21. Šauperl, A. (2008). *Raziskovalne metode v bibliotekarstvu, informacijski znanosti in knjigarstvu*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
22. *George Deriso*. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <http://leeds-faculty.colorado.edu/deriso/>
23. *Posvet: Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva in združništva*. Najdeno 26. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.rralur.si/sl/regija/posvet-spodbujanje-razvoja-socialnega-podjetni-tva-zadru-ni-tva>
24. Zidar, R. (2013). Socialno podjetništvo trend mnogih obrazov. *Fakulteta za socialno delo*. Najdeno 12. avgusta 2016 na spletnem naslovu [file:///C:/Users/suzan/Downloads/Socialno\\_URN-NBN-SI-doc-KNOY2M2F1.pdf](file:///C:/Users/suzan/Downloads/Socialno_URN-NBN-SI-doc-KNOY2M2F1.pdf)
25. *Državni sekretar, pristojen za vzpostavitev dialoga s civilno družbo in koordinacijo državljskih pobud ter socialno podjetništvo*. Najdeno 26. julija 2016 na spletnem naslovu [http://www.kpv.gov.si/si/pisite\\_predsedniku\\_vlade/drzavni\\_sekretar\\_pristojen\\_za\\_vzpostavitv\\_dialoga\\_s\\_civilno\\_druzbo\\_in\\_koordinacijo\\_drzavljskih\\_pobud\\_ter\\_socialno\\_podjetnistvo/](http://www.kpv.gov.si/si/pisite_predsedniku_vlade/drzavni_sekretar_pristojen_za_vzpostavitv_dialoga_s_civilno_druzbo_in_koordinacijo_drzavljskih_pobud_ter_socialno_podjetnistvo/)
26. *Socialno podjetništvo-priložnost za zadrage*. Najdeno 28. julija 2016 na spletnem naslovu [http://www.spodezelja.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=804:socialno-podjetnitvo-prilonost-za-zadrage&catid=43:novice&Itemid=627](http://www.spodezelja.si/index.php?option=com_content&view=article&id=804:socialno-podjetnitvo-prilonost-za-zadrage&catid=43:novice&Itemid=627)
27. *Mednarodna konferenca »Socialno podjetništvo: Vektor sprememb v EU«*. Najdeno 28. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cnvos.si/article/id/2810/cid/92>

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Ekspertni intervju 1	1
Priloga 2: Ekspertni intervju 2	3
Priloga 3: Anketa	5

## **Priloga 1: Ekspertni intervju 1**

Intervjuvanec: Gospa Lenka Puh

### **1. Kdaj ste se začeli ukvarjati z elementi socialnega podjetništva?**

Jaz mislim, da sem vedno delovala po načelih socialnega podjetništva...torej 27 let...od svojega 25 leta starosti.

### **2. Kaj ocenjujete kot najbolj kritične dejavnike delovanja socialnega podjetnika?**

Mislim, da so zelo podobna, če ne ista kot pri vseh podjetnikih.... če trg še ni zrel za njihovo rešitev, ponudbo....torej, če je »ponudba« pred povpraševanjem. Vedno bolj sem prepričana, da je pomembno, da nismo ločeni od »navadnih« podjetnikov. Bolj kot smo del sprejemljivega poslovnega sodelovanja lažje je uresničevati poslanstvo in dosegati zastavljene cilje.

### **3. Kako izbirate zaposlene za delo v socialnem podjetju?**

Na to vprašanje bom odgovorila za tisti del sodelavcev, ki jih zaposlujemo na odgovorna in razvojna delovna mesta. Zaposlujemo jih po intuiciji, po etičnih načelih in skladnosti njihove karijerne orientacije in naših ciljev. Na primer zadnji sodelavec agronom, ki ima interes delati na področju pridelave ekološkega semena, kar je smer, ki jo mi začenjamo z strateškim poslovnim partnerjem. Torej, če iščeš dejavnost, kjer je veliko ročnega, natančnega dela pri tem potrebuješ znanje, ki ga ima lahko poslovno partner. Na naši strani pa se potrebuje nekoga, ki si želi to znanje pridobiti. V tem priemru bomo za poslovnega partnerja idealna izbira.

### **4. Katera socialna organizacijska struktura se je do sedaj na trgu izkazala za najbolj operativno oz. katera je najbolj učinkovita in se najbolj stopi z okoljem?**

Teško je soditi kaera bo najboljša organizacijska struktura na daljši rok. Jaz sem seveda prepričana da naša. Jaz sem razmišljala že mnogo let nazaj o soprojektstvu, o franšiznih modelih, ki bi na nek način boljše redistribuirali odgovornost in odločanje in tudi investicijsko vzdržnost v smeri razvoja odgovornega podjetništva – podjetništva, ki kreira delovna mesta po meri človeka. Po tem sem spoznala mnogo mojih velikih vzornikov v živo in to od gospa Junusa, do dr. Abouleish

<https://www.facebook.com/sekemgroup/?fref=ts> in enega od sodelavcev dr. Lakote iz Sri Lanke in seveda gospoda Pedro Opeka iz Madagaskarja. Največ opore in stalni vir informacij pa črpam iz Modragona od trenutka, ko je bil na obisku v Sloveniji <https://www.youtube.com/watch?v=lk4ZroZhIs4&index=12&list=PLgtYyYphyBEB7mIx4dyKjcf-738Y8Q9dP> in to je bilo pred 4 leti.

Takrat smo se mi že predstavili kot Razvojna zadruga Etri z tem, da smo razmišljali kako se širiti, kako omogočiti vsem, ki potrebujejo našo pomoč, da si pridobijo pravico do dela in da jih država ne izključi iz družbe...

Takrat je bil eden od naših sodelavcev na podiplomskem študiju in povedal, da se tam že piše o socialnih franšizah...in to nam je bila vpodbuda, da smo med seboj povezali del modela Modragon z franšiznim modelom...nekaj podjetniške svobode in odgovornosti skupaj z močnim podpornim okoljem kot ga ima Modragon vseeno pa ne čisto združni model, ker je to pri nas prezgodaj. In vse na istem poslovnem modelu Etri, ki ima vgrjen način sodelovanja in prevzemanja določenih dejavnosti tik predno bi zamrle. Graditi določeno storitev ali razvijati izdelek čisto sam oz. Čistega začetka za socialno podjetje ni ravno pametno, ker investitorjem ne more ponuditi dovolj doprinosa... tudi ni logično, da socialno podjetje ni razvojno zelo intenzivno oz napredno. Tehnologija, ki je napredna je po definiciji človeku prijazna, omogoča izboljšave, ki lajšajo življenje in iz tega razloga je pametno, da jim sledimo...

Tako mora biti struktura zdrava, raznolika in prilagodljiva še posebej, če je v tako začetni fazi, kot smo mi, ko je še vse skupaj inovacija, ki se počasi in sproti uresničuje v praksi....najnovejša shema naše skupnosti v priponki.

### **5. Ali se vam sedaj, ko gospodarska kriza počasi izgublja vpliv, obetajo boljši časi, ali pa se posledice še vedno čutijo?**

Nas sama gospodarska kriza ni tako obremenjevala...mogoče nam je celo koristila. Ljudje smo postali bolj pozorni drug do drugega. Denar ni bil več vedno v prvem planu. Bolj znamo presojati, kaj je vredno in kaj ne....mogoče pa je to bolj povezano z mojo osebno zrelostjo in starostjo. Obstajao različni poslovni svetovi in ko se naučiš, da določen pristop ni za tebe osebno, da se tam ne počutiš ugodno greš drugam in drugje najdeš poslovne partnerje s katerimi ti je prijetno sodelovati tudi če je težko v določenem obdobju.

### **6. Kaj bi svetovali nekomu (mlademu podjetniku), ki razmišlja, da bi se podal na pot socialnega podjetništva?**

Naj se poda na pot podjetništva in ne na pot socialnega podjetništva....prvo, ker obstaja samo ena pot – pot podjetništva. To namreč nista dve različni poti. Prvo je treba obvladati določene osnove, da začneš ustvajrati dodano vrednost in potem v drugem koraku še družbeno dodano vrednost...lahko je sicer to dokaj skupaj, če je podjetniška ideja taka in če je res poslanstvo tisto, ki žene tega podjetnika v to smer. Če pa je to samo olepševanje nečesa, kar na trgu že obstaja kot gospodarska dejavnost pa bi poimenovanje sebe kot socialnega podjetnika lahko predstavljajo nek lažji dostop do trga pa je to na kratek rok. Tak podjetnik si ne pridobi mišic za trdo delo in lahko njegova podjetniška zgodba kaj hitro zbledi, ker ne bo prinašala trajnih rezultatov. Poznam kar nekaj zgodb, ki so bili na zunaj zelo družbeno odgovorni in so potem v drugem koraku za poravnavanje dolgov postali zelo »kruti« podjetniki. Tako, da potrebno je biti dorasel svoje vloge. In to se mora vsak sam ves čas spraševati. Ali ni stopil v prevelike čevlje.

### **7. Katero obdobje je najbolj odločilno za socialno podjetje?**

Mislím, da takrat, ko že ima rezultate in želi, da te rezultate vnovči kot social impact. Jaz vidim, da razumevanje kako sodelovati z nami z podjetniki na tem področju ni razvito. Z humanitarno organizacijami in nevladnim sektorjem je preprosto, ker naročnik »projekta« pove kaj bo plačal ali kako želi poročilo oz se dogovorijo in to je to. Socialno podjetje pa se ne bo prilagajalo interesom in delalo na način, ki bi njim bil sprejemljiv – ker bi to pomenilo

kontro podjentiškemu pristopu, ki je ravno zaradi tega bolj učinkovit, hitrejši pri reševanju določenga družbenega problema....in če nimaš dovolj »rednega« posla, dovolj denarnega toka, dovolj veliko skupnost okoli sebe in pričakuješ, da se bo prej dobilo kakšen euro za opravljeno delo v družbi....

Na tem se sedaj veliko dogaja od področja content marketinga do družbene odgovornosti podjetij kot del letnih poročil celo z eu direktivo obveznih za podjetja nad določeno velikostjo, kar seveda pomeni, da bo vedno več podjetij želelo ob sebi graditi in imeti tisto socialno podjetništvo zgodbo ali zgodbe, ki jih bodo dajale stalni vir trajnostni rezultatov in idej kako z čim manj stroškov imeti čim boljši »družben odtis« in ob tem še koriistiti svoji osnovni dejavnosti.

## **8. Kakšna je vaša vizija v vaši organizaciji in kaj želite doseči, da bi vas izpolnilo?**

Jaz sem že blizu tega. Shema v priponki. Etri ima »svoj« pospeševalnik in druga generacija podjetij kot franšizoizvajalcev gre na samostojno pot. Sedaj je še ključno testirati in dobro vzdrževati podporno okolje....pri tem je potrebno vedeti, da je to zelo majhen vzorec poslovnega modela, ki pa je prepoznan kot obetavna podjetništva praksa, ker uvajal tako medsekorsko sodelovanje kot medgeneracijsko in je usmerjeno v krožno gospodarstvo. Zanimivo je, da ker je človeku prijazno se ob tem potrebuje tudi druge standarde pri mnogih funkcijah v podjetjih – tudi pri kadrovskih.

## **9. Vam še vedno odgovarja poslovni model, s katerim poslujete in ali se ob obstoječem, želite ukvarjati še s kakšnim drugim in tako razširiti dejavnost?**

Tem kaj je poslovni model je za mene težka tema. Za mene se poslovni model ne menja, če se menja dejavnost. Etri poslovni model je tako močno vgrajen v našo delovanje in smo ga uspeli šele po dolgih letih spraviti v tako obliko, da prinaša tisto, kar smo od njega pričakovali – prava partnerjstva in odnose med nami.

Jaz sem še stara šola, ko so bili poslovni modeli nekaj širšea kot samo prodajni modeli oz kako pristopamo na trg.... tako, da tukaj ne bi znala drugače odgovoriti oz ne želim menjati pomen poslovnega modela za mene osebno in za našo skupnost.

## **10. Kaj ste se novega naučili o ljudeh na vaši poti v socialnem podjetništvu in kako ohranjate svojo motivacijo k vsemu skupaj? (to vas vprašam iz razloga, ker se zavedamo, da je neprofitnost ključ. V ostalih organizacijah mi je jasno, da je prav profit tisti, ki večino podjetnikov goni naprej in motivira v težkih časih.)**

To vprašanje bi demantirala. Ne poznam podjetnika, ki bi ga motiviral profit. Res ga ne poznam.

Mogoče se je treba vprašati kdo je sploh podjetnik. Rezultati so res melrjivi na različne načine. Vendar pred očmi imam dva podjetja- vse tri podjetnike poznam osebno. Imajo največjo dodano vrednost na zaposlenega v Sloveniji in to, da njih motivira profit bi tistemu, ki se želi od njih kaj naučiti dalo na oči temna očala. Vsi podjetniki imamo pred očmi cilje, ki so vizualizirani z tem kaj bomo dosegli...eni pač kaj bodo zmerili, eni kaj bodo pospeševali v kakšnih napravah, ker pač so znanstveniki, fiziki...jaz pa koliko procesov dela bomo prilagoditi tako, da bomo lahko na njih zaplili tiste, ki so drugače izključeni iz trga dela, kar pomeni za mene, da so izključeni iz življenja.

## **Priloga 2: Ekspertni intervju 2**

Intervjuvanec: Gospod George Deriso

### **1. Could you please share with me why you decided to be a social entrepreneur?**

>>> My life was transformed when I happened to be witness to the tragedies of 9/11 in New York. I was meant to be meeting with a client in Tower 2 at the same moment the first plane struck the tower, and am alive because of a minor change to the planned meeting logistics. Witnessing that day and worrying about my family inspired me to shift from a focus of making profit to a focus on making meaning. I've been working on and with social ventures ever since.

### **2. What is the most important for you, when you mentor social entrepreneurs?**

>>> That the entrepreneur listens, learns and makes use of what I offer through my mentoring; and of course, that what I offer has measurable value to the entrepreneur and their venture.

### **3. For a while you have been an investor and business angle. What is your main criteria in investing?**

>>> All investors seek to invest in ventures who understand and work to reduce risk, who manage resources well and who build the best teams possible. In the end, I'd rather invest in a great team with an OK product than an OK team with a great product.

### **4. Please share key thing about transformative entrepreneurship.**

>>> The key consideration for transformative entrepreneurship is clear purpose combined with an ability to put that purpose ahead of profit.

### **5. Which main differences do you observe in the field of social entrepreneurship in USA and Slovenia?**

>>> Social entrepreneurship in Slovenia carries a stigma around the word "social", which means something different to Slovenians than to Americans. The idea of a social venture in Slovenia is shadowed by those social programs that have been supported by government money and who have largely squandered or wasted the money rather than use it to build a financially sustainable and broadly beneficial business. Americans do not carry such a stigma, and social ventures are typically very highly regarded, thus making it easier to attract capital, staff, partners and customers.

### **6. What do you think, how much time will Slovenia need to get on the level where the best are now ( 7% BDP; 6,5% employee)?**

>>> To encourage entrepreneurship of any kind requires systemic changes that evolve over time. Slovenia should focus on building the ideal environment for the creation and growth of new businesses. To do so requires rethinking and retooling systems and policies around investing, financing, taxation, legal support, higher education, workforce support and more.

**7. Do you think it's better when social entrepreneurship is subsidized like in Slovenia or when it depends on market?**

>>> I don't see that as an either/or proposition. All new ventures require capital to start; it comes from multiple sources, such as the entrepreneur, the government, customers, investors and so on. The ideal situation is that all of the capital sources have accountability built in. It is not useful for the government to subsidize a business without any expectation of that business being accountable to reporting how government resources are being used and how they contribute to the business' success.

**8. What is your vision of social entrepreneurship in Slovenia and USA?**

>>> My long term vision is that we no longer need to make a distinction between "entrepreneurship" and "social entrepreneurship", because ALL new ventures are created to put purpose ahead of profit.

**9. Do you think that Slovenian social entrepreneurship is growing fast?**

>>> I'm encouraged by how much is being done and how much has been done. I also believe that greater support for a robust entrepreneurial eco-system could speed economic development dramatically. So...yes, it's doing well in Slovenia, and yes, it can still do even better.

**10. What would you change in Slovenia and what in USA?**

>>> In Slovenia, I would work hard to make long term systemic changes in the areas I mentioned in question 6 above. Until that is done, you will not be able to optimize and fully realize the benefits of economic growth that Slovenia potentially could achieve. In the US, I'd like to see commercial entrepreneurs embrace creating businesses focused on purpose and devoted to using business as a tool for positive social and environmental change.

**Priloga 3: Anketa**

Sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani in za svojo diplomsko nalogo sem izbral temo socialno podjetništvo. Eden izmed namenov naloge je tudi ugotoviti, kakšno je poznavanje socialnega podjetništva v Sloveniji oz. kako je pojem razširjen in ali so ljudje odprti zanj. Z vašim sodelovanjem v anketi, mi boste pripomogli pri zbiranju podatkov za analizo in pri zaključevanju diplomske naloge. Anketa je anonimne narave in za vaše sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem!

Obkrožite odgovor:

1. Kako dobro poznate socialno podjetništvo?
  - Zelo slabo
  - Slabo
  - Dobro
  - Zelo dobro
2. Ali ste humane in dobrodelne narave?
  - Ne
  - Delno
  - Da
3. Vam je denar prioriteta v življenju?
  - Ne
  - Delno
  - Da
4. Bi imeli podjetje, ki ustvarja družbeno dodano vrednost, s katero ne ustvarjate profita?
  - Ne
  - Da