

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SONJA KRAVCAR

Mentorica:
red. prof. dr. Zinka KOLARIČ

SOCIALNO PODJETNIŠTVO

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2005

KAZALO

UVOD	5
1. ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE	7
1.1. OPREDELITEV ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	7
1.2. ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE KOT DEL SISTEMA BLAGINJE.....	9
1.3. KOMERCIALIZACIJA ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	12
1.3.1. Spremembe v okolju zasebnih neprofitnih organizacij v ZDA.....	12
2. SOCIALNO PODJETNIŠTVO	14
2.1. OPREDELITEV OSNOVNIH KONCEPTOV.....	14
2.1.1. Definicija socialnega podjetništva.....	14
2.1.2. Definicija socialnega podjetja.....	15
2.1.3. Definicija socialne/ga podjetnika/ce.....	16
2.2. OSNOVE SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA.....	18
2.3. TIPOLOGIJA SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA.....	21
2.4. SOCIALNO-PODJETNIŠKE STRATEGIJE.....	21
2.4.1. Plačilo za tisto, kar zasebna neprofitna organizacija že ponuja.....	22
2.4.2. Povečanje obsega in izboljšanje obstoječih poslovnih aktivnosti.....	23
2.4.2.1. Povečanje obsega.....	24
2.4.2.2. Izboljšanje obstoječih poslovnih aktivnosti.....	27
2.4.3. Ustvarjanje novih poslovnih projektov in nakup podjetja.....	28
2.4.4. Medorganizacijsko povezovanje in spojitev podjetij.....	34
2.4.4.1. Medorganizacijsko povezovanje.....	34
2.4.4.2. Spojitev podjetij.....	38

2.5. PODPORNO OKOLJE ZA SOCIALNA PODJETJA.....	39
2.5.1. Podpora in usposabljanje za socialna podjetja.....	40
2.5.2. Finančna podpora.....	42
3. SOCIALNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI.....	44
3.1. ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI.....	44
3.2. RAZUMEVANJE KONCEPTA SOCIALNO PODJETJE V SLOVENIJI.....	44
3.3. PODPORNO OKOLJE.....	47
3.4. PROBLEMI FINANCIRANJA SLOVENSКИH ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	49
3.5. PERSPEKTIVA.....	50
SKLEP.....	52
LITERATURA.....	55

UVOD

Predmet obravnave diplomskega dela je socialno podjetništvo. To je eden od pristopov, ki ga zasebne neprofitne organizacije uporabljajo za reševanje socialnih/družbenih problemov. Gre za komercialne dejavnosti, ki jih zasebne neprofitne organizacije izvajajo same ali skupaj s profitnimi organizacijami. Socialno podjetništvo se kaže kot trend med zasebnimi neprofitnimi organizacijami in to v svetovnem merilu, saj je po raziskavah sodeč, rast deleža komercialnega dohodka največja. To je posledica spremenjenih družbenih razmer. Mnoge države so zmanjšale finančna sredstva namenjena zasebnim neprofitnim organizacijam. Profitna podjetja kopičijo bogastvo in različne skupine prebivalstva zahtevajo, da profitne organizacije postanejo tudi družbeno odgovorne, se pravi, da se začnejo zavedati posledic svojega delovanja in ukrepajo v skladu s tem spoznanjem.

Namen diplomskega dela je poiskati odgovore na vprašanja:

1. kaj je socialno podjetništvo, socialno podjetje in kdo je socialni/a podjetnik/ca ?
2. katere so vrste socialno-podjetniških strategij ?
3. katere so potencialne koristi in kakšna so tveganja socialno-podjetniških strategij ?
4. kakšno podporno okolje potrebuje (potencialno) socialno podjetje ?
5. kakšno je stanje socialnega podjetništva v Sloveniji ?

Diplomsko delo je razdeljeno na tri glavna poglavja.

V prvem poglavju opredelim zasebne neprofitne organizacije: kam v družbeni prostor se uvrščajo, kateri so tipi zasebnih neprofitnih organizacij in na katerih področjih delujejo, iz katerih virov pridobivajo svoj dohodek. Sledi opis različnih sistemov blaginje in kateri je dominanten finančni vir zasebnih neprofitnih organizacij glede na sistem blaginje. Poglavje se zaključi z odgovorom na vprašanje, zakaj so se začele zasebne neprofitne organizacije v ZDA intenzivno komercializirati.

V drugem poglavju definiram vse tri koncepte: socialno podjetništvo, socialno podjetje in socialni/a podjetnik/ca. Sledi nekaj opozoril in napotkov, na katera/e morajo biti pozorni voditelji/ce zasebnih neprofitnih organizacij še preden začnejo uvajati socialno-podjetniške

strategije v organizacijo. Zatem predstavim tipologijo socialnega podjetništva, sledi predstavitev socialno-podjetniških strategij, vključno z njihovimi potencialnimi koristmi in tveganji. Poglavje pa zaključim s podpornim okoljem za (potencialna) socialna podjetja.

Tretje poglavje pripada Sloveniji. Pričnem s kratko predstavitvijo slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij in kaj pod terminom »socialno podjetje« razumemo v Sloveniji. Sledi primer socialnega podjetja (v slovenskem razumevanju tega pojma) in drugi primeri socialno-podjetniških strategij v Sloveniji. Sledi opis podpornega okolja. Zatem pa predstavim probleme povezane s financiranjem slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij. Poglavje zaključim s tem, kaj naj bi čakalo slovenske zasebne neprofitne organizacije v prihodnosti, seveda v kontekstu socialnega podjetništva.

1. ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE

1.1. OPREDELITEV ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Družbeni prostor lahko razdelimo na štiri sfere. Te štiri sfere so (Kolarič in drugi, 2002: 16):

1. sfera trga; diferenca specifična entitet v tej sferi je profitno,
2. sfera države; diferenca specifična entitet v tej sferi je javno,
3. sfera skupnosti; diferenca specifična entitet v tej sferi je neformalno;
4. sfera civilne družbe; entitete v tej sferi nimajo svoje difference specifične.

Da entitete v sferi civilne družbe nimajo svoje difference specifične pomeni, da nimajo temeljne lastnosti, ki bi bila samo njihova in po kateri bi se ločevale od entitet iz drugih sfer. Imajo pa zato take temeljne lastnosti, zaradi katerih so hkrati podobne in različne entitetam v drugih treh sferah. Te lastnosti so:

1. neprofitnost; ta lastnost razmejuje entitete civilne družbe od entitet v sferi trga. Pomeni, da je smisel obstoja entitet v sferi civilne družbe splošni družbeni interes, v nasprotju z entitetami v sferi trga, katerih smisel obstoja je individualni interes, to je večanje profita za njihove lastnike. Hkrati pa so entitete v sferi civilne družbe zaradi lastnosti »neprofitnost« podobne entitetam v sferi države in sferi skupnosti.
2. zasebnost; ker so ustanovitelji entitet v sferi civilne družbe zasebne fizične ali pravne osebe, se zato ločujejo od entitet v sferi države, ki so ustanovljene s strani države in so zato javne entitete. Vendar pa so zaradi lastnosti »zasebnost« podobne entitetam v sferi trga in sferi skupnosti.
3. formalnost; entitete v sferi civilne družbe so formalno organizirane, zato se razlikujejo od entitet v sferi skupnosti, katerih značilnost je neformalnost. Hkrati pa je to lastnost, zaradi katere so podobne entitetam v sferi trga in sferi države.

Lastnosti »neprofitnost«, »zasebnost« in »neformalnost« so lastnosti entitet v sferi civilne družbe in te entitete se imenujejo zasebne neprofitne organizacije (Kolarič in drugi, 2002).

Zasebne neprofitne organizacije pa delujejo zato, da bi zadovoljevale tiste potrebe, katere ne moreta zadovoljiti ne trg in ne država. Ker delujejo v splošno družbeno korist, so neposredno ali posredno podprte s strani države (v smislu davčnih olajšav in bonitet) in država jih tudi

zavezuje k reinvestiranju morebitnega profita nazaj v njihovo dejavnost (ne pa njihovim lastnikom) (Kolarič in drugi, 2002).

Za del družbenega prostora, kjer se nahajajo zasebne neprofitne organizacije, pa obstajajo tudi druga poimenovanja. Vendar pa je za vse te termine značilno, da se osredotočajo samo na en vidik realnosti zasebnih neprofitnih organizacij (Salamon in Anheier, 1997: 12-13):

- *dobrodelni sektor* poudarja pomoč, ki jo te organizacije dobivajo od zasebnih, dobrodelnih donacij. Toda zasebne donacije ne predstavljajo niti edinega niti glavnega vira njihovega dohodka;
- *neodvisni sektor* poudarja pomembno vlogo teh organizacij, ki ležijo izven sfere trga in sfere države. Vendar pa so v finančnem smislu odvisne od države in profitnih podjetij;
- *prostovoljni sektor* poudarja vlogo prostovoljnega dela v teh organizacijah. Vendar pa v mnogih zasebnih neprofitnih organizacijah ne delujejo prostovoljci, ampak plačani delavci;
- *neobdavčeni sektor* poudarja, da za te vrste organizacij veljajo razne davčne olajšave. Vendar pa ne pove, kakšne karakteristike mora imeti organizacija, da zanjo veljajo davčne olajšave. Poleg tega v različnih državah obstajajo različni davčni sistemi;
- *socialna ekonomija*¹ poudarja tiste organizacije, ki so tržno orientirane, ne pa tudi ostalih;
- *neprofitni sektor* poudarja dejstvo, da cilj teh organizacij ni pridobivanje dobička. Vendar ga prav tako ustvarjajo.
- *Nevladne organizacije* poudarjajo razločevanje teh organizacij od državnih organizacij, ki so tudi neprofitne (nevladno kot sinonim za zasebno) (Kolarič in drugi, 2002).

Zasebne neprofitne organizacije se formalno-pravno oblikujejo v različne tipe organizacij, npr. društva, združenja, zasebni zavodi, fundacije, skladi, podjetja, klubi, zadruga, kooperative, zbornice, sindikati, verske organizacije, politične stranke, itd.

Zasebne neprofitne organizacije pa lahko razvrstimo tudi po področjih, na katerih delujejo. Po Mednarodni klasifikaciji neprofitnih organizacij (ICNPO) so ta področja naslednja (Kolarič in drugi, 2002: 29):

1. kultura/umetnost in rekreacija/šport,
2. izobraževanje in raziskovanje,

¹ V Italiji npr. pojem socialna ekonomija ne zaobjema samo tiste zasebne neprofitne organizacije, ki so tržno usmerjene, ampak tudi tista profitna podjetja, ki so družbeno odgovorna (glej Pahor in drugi, 2004).

3. zdravstvo,
4. socialno varstvo,
5. zaščita okolja/varstvo živali,
6. razvoj lokalnih skupnosti in stanovanj,
7. pravo, zagovorništvo in politika,
8. nabiranje sredstev/financiranje neprofitnih organizacij in promocija volontarizma,
9. mednarodno delovanje,
10. religije,
11. poslovno in poklicno združevanje,
12. drugo.

Zasebne neprofitne organizacije lahko prejemajo svoje dohodke iz treh različnih virov in sicer iz:

1. javnega sektorja; gre za dotacije in subvencije s strani države, lokalnih oblasti in skladov;
2. privatnega sektorja; gre za donacije s strani posameznikov, podjetij, fundacij, dotacije sorodnih organizacij in zapuščine;
3. lastne ekonomske dejavnosti; gre za prihodke iz neprofitne dejavnosti, prihodke iz profitne dejavnosti in tudi za članarine in druge prihodke.

1.2. ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE KOT DEL SISTEMA BLAGINJE

Po Kolarič in drugi (2002: 55) »so se med zgodovinskim razvojem posameznih družb in v odvisnosti od specifičnih razmer vzpostavile specifične hierarhije sfer in njihovih entitet, to je trga, države, civilne družbe in skupnosti, sfer iz katerih posamezniki pridobivamo sredstva, ki jih potrebujemo za zagotovitev socialne varnosti in blaginje«. Različne hierarhije sfer pomenijo različne vrste sistemov blaginje, mesto posamezne sfere v hierarhiji pa pomeni težo te sfere pri zagotavljanju socialne varnosti in blaginje. Struktura vsakega sistema blaginje pa tudi določa dominantni vir financiranja zasebnih neprofitnih organizacij v posameznem sistemu blaginje (Kolarič in drugi, 2002).

Vrste sistemov blaginje so (Kolarič in drugi, 2002):

1. liberalni sistem blaginje

Temeljna predpostavka tega sistema blaginje je, da so si vsi posamezniki sposobni zagotoviti sredstva na trgu, zato največjo težo nosi sfera trga s profitnimi organizacijami. Tisti, ki si ne zagotovijo svojih sredstev na trgu, si jih lahko zagotovijo preko zasebnih neprofitnih organizacij in tudi preko neformalnih socialnih mrež. Država pa poskrbi samo za tiste ljudi, ki si sredstva ne zagotovijo na prva dva načina. Vloga države je rezidualna. Tak sistem blaginje je značilen npr. za ZDA, Avstralijo in do določene mere za Veliko Britanijo.

Zaradi trgu lastne napake, trg ne zagotavlja v zadostnem obsegu kolektivnih in javnih dobrin in storitev, prav tako pa ne država zaradi njene rezidualne vloge. Zato so v tem sistemu blaginje zasebne neprofitne organizacije pomembne producentke kolektivnih in javnih dobrin in storitev, ki jih prodajajo na kvazitrgih. Zato so njihov glavni vir prihodkov komercialni prihodki.

2. konservativno-korporativistični sistem blaginje

Vloga države v tem sistemu blaginje je na drugem mestu. Država zagotavlja obvezne sisteme socialnih zavarovanj in poskrbi za socialno varnost in blaginjo tistih posameznikov, ki ne nastopajo na trgu dela. Sfera trga je na prvem mestu in zaradi koncesijskih pogodb v določenem merilu deluje kot kvazitrg. Zasebne neprofitne organizacije zasedajo zadnje mesto v hierarhiji, vendar pa država preko koncesijskih pogodb in vavčerjev pri njih naroči storitve za tiste ljudi, ki izpadejo iz trga dela. Ta sistem blaginje je značilen za Nemčijo, Avstrijo, Francijo, Belgijo in Nizozemsko.

V tem sistemu blaginje so zasebne neprofitne organizacije producentke javnih dobrin in storitev za državo. Zato so njihov glavni vir financiranja javni viri.

3. socialno-demokratski sistem blaginje

V tem primeru država zaseda prvo mesto v hierarhiji. Socialno varnost in blaginjo zagotavlja z močnim javnim sektorjem, univerzalnimi programi in socialnimi pravicami državljanov. Vendar pa si lahko posamezniki zagotovijo sredstva tudi preko trga, ki zaseda drugo mesto,

ali preko zasebnih neprofitnih organizacij in neformalnih mrež, ki zasedajo tretje mesto v hierarhiji. Tak sistem blaginje poznajo v skandinavskih državah.

Zaradi močne vloge države pri zagotavljanju socialne varnosti in blaginje svojim državljanom, imajo zasebne neprofitne organizacije predvsem vlogo posredovanja zahtev tistih posameznikov in skupin, katerih potrebe so nezadovoljene. Dominanten vir financiranja zasebnih neprofitnih organizacij predstavljajo članarine (kot prispevek člana svoji organizaciji) pa tudi drugi viri.

4. katoliški sistem blaginje

Tukaj gre za princip subsidiarnosti. Prvo mesto v hierarhiji zasedajo neformalne socialne mreže in zasebne neprofitne organizacije (predvsem cerkvene). Drugo mesto pripada trgu. Država zaseda tretje mesto in posreduje le v primeru, ko prvi dve instanci odpove. Njena vloga je rezidualna. Tak sistem blaginje se je vzpostavil v Italiji, Španiji in na Portugalskem.

V tem sistemu blaginje so zaradi načela subsidiarnosti zasebne neprofitne organizacije predvsem producentke kolektivnih dobrin in storitev, ki jih prodajajo na kvazitrgih, zato so njihov glavni vir dohodkov komercialni viri pa tudi zasebne donacije.

5. državno-socialistični sistem blaginje

V tem sistemu blaginje je bila vloga države dominantna, vendar pa kljub temu ni mogla zadovoljiti vseh potreb posameznikov. Zato so veliko breme nosile neformalne socialne mreže. Posamezniki si skorajda niso mogli zagotoviti sredstev iz sfere civilne družbe in trga, saj je bila sfera civilne družbe šibka, sfera trga pa legalno ni obstajala. Tak sistem je obstajal v socialističnih družbah.

Zasebne neprofitne organizacije v (nekdanjih) socialističnih družbah so podpirale(-jo) potenciale in sposobnost neformalnih socialnih mrež, da so skrbele(-jo) za svoje člane. Pretežno so se financirale(-jo) iz članarin in sponzorskih sredstev podjetij pa tudi z državnimi dotacijami.

1.3. KOMERCIALIZACIJA ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Komercializacija zasebnih neprofitnih organizacij poteka v vseh družbah, vendar pa ne v vseh enako intenzivno (Kolarič in drugi, 2002). Najbolj se komercializirajo zasebne neprofitne organizacije v družbah z liberalnim in katoliškim blaginjskim sistemom.

Zasebne neprofitne organizacije so se intenzivno začele komercializirati v 80`letih, predvsem v ZDA, Avstraliji in Veliki Britaniji, in so se še naprej komercializirale tudi v 90`letih (Kolarič in drugi, 2002).

Proces komercializacije predstavlja glavno značilnost v razvoju zasebnih neprofitnih organizacij (Kolarič in drugi, 2002). Tako npr. za obdobje od leta 1990 do leta 1995 velja skokovit porast deleža komercialnih prihodkov zasebnih neprofitnih organizacij, in sicer kar za 58% v strukturi vseh prihodkov (Salamon, Anheier in drugi v Kolarič in drugi, 2002: 169).

1.3.1. Spremembe v okolju zasebnih neprofitnih organizacij v ZDA

Zasebne neprofitne organizacije so zelo ranljive za spremembe v njihovem okolju, kar pa ima pomemben vpliv na njihovo financiranje (Mixer,1993). Zato, da so se zasebne neprofitne organizacije v ZDA začele intenzivno komercializirati, je potrebno iskati razloge v spremembi njihovega okolja v zadnjih dveh desetletjih. Te spremembe so:

1. zaradi neoliberalne ideologije v 80`letih (Kolarič in drugi, 2002) in recesije v zgodnjih 90`letih (Mixer,1993) je prišlo do zmanjšanja priliva finančnih sredstev zasebnim neprofitnim organizacijam tako s strani javnega sektorja kot s strani posameznikov in profitnega sektorja (Boschee, 1998, Mixer,1993)².
2. posledično so se potrebe po socialnih storitvah povečevale (Boschee, 1998, Johnson, 2000, Mixer,1993)³.

² V 80`letih se je financiranje s strani javnega sektorja zmanjšalo za 23% in se je še naprej zmanjševalo v 90`letih (McLeod v Johnson, 2000, Boschee, 1998). V prvih letih 90`let so se donacije s strani posameznikov zmanjšale za skoraj 20%, poleg tega so bogati Američani prispevali samo še 4% svojega letnega dohodka v primerjavi s 7% svojega letnega dohodka v 80`letih. Vse od začetka 80`let se tudi zmanjšujejo donacije s strani profitnega sektorja, vendar pa se zato povečuje število partnerstev med profitnimi in neprofitnimi organizacijami (Boschee, 1998).

³ Boschee (1998) pravi, da se je še pred 15 leti z AIDS-om obolelimi in brezdomci ukvarjalo le malo zasebnih neprofitnih organizacij. Danes pa katoliške dobrodelne organizacije služijo 4-krat več ljudem kot pred desetletjem, poleg tega pa so milijoni ljudi izgubili socialno podporo, število obolelih starejših ljudi narašča, itd.

3. to obdobje je zaznamovala tudi visoka rast števila zasebnih neprofitnih organizacij, kar je vodilo k tekmovalnosti zasebnih neprofitnih organizacij za potrebna finančna sredstva (Boschee, 1998, Johnson, 2000, Mixer,1993)⁴.
4. financerji pritiskajo na zasebne neprofitne organizacije, da se spojijo oz. združijo ali pa zmanjšajo, zato da bi bolje gospodarile s finančnimi sredstvi, znižale stroške... (Boschee, 1998).
5. v miselnosti donatorjev se je pojavil t.i. »pokaži mi« sindrom (Dunn v Mixer,1993). Donatorji za svoje prispevke zahtevajo rezultate in specifične koristi. Poleg tega so zelo skeptični in se ne spoznajo na metode in namene filantropije in zbiranja sredstev (Harvey in McCrohan v Mixer,1993).
6. s strani zaposlenih, potrošnikov, delničarjev, socialnih in političnih organizacij prihajajo zahteve po izkazovanju družbene odgovornosti profitnih podjetij (Massarsky,1994, Reis v Johnson, 2000).
7. poleg vsega naštetega pa se zasebne neprofitne organizacije ukvarjajo še z ohranjanjem/izboljševanjem svojega ugleda, ki ga spodbujajo različne afere (Boschee, 1998)⁵.

⁴ Cannon (v Johnson, 2000) trdi, da se je v 90 letih število zasebnih neprofitnih organizacij v ZDA povečalo kar za 40%.

⁵ Boschee (1998) trdi, da naj bi tretjina Američanov mislila, da bi morali odstraniti neprofitni sektor, ker je neetičen, neučinkovit in neuspešen.

2. SOCIALNO PODJETNIŠTVO

2.1. OPREDELITEV OSNOVNIH KONCEPTOV

2.1.1. Definicija socialnega podjetništva

Pod pojmom socialno podjetništvo si različni ljudje predstavljajo različno. Povezujejo ga s:

- tistimi zasebnimi neprofitnimi organizacijami, ki ustanavljajo profitna podjetja;
- ustanavljanjem kakršnekoli zasebne neprofitne organizacije;
- profitnimi podjetji, ki so družbeno odgovorna;
- tistimi zasebnimi neprofitnimi organizacijami, ki zaposlujejo težje zaposljive ljudi;
- komercialno dejavnostjo zasebnih neprofitnih organizacij;
- organizacijami javnega sektorja...

Iz raziskave Babson College-a iz leta 2001 je razvidno, da se termin socialni podjetnik v poslovnih publikacijah nanaša na profitna podjetja s »socialnim poslanstvom« (social mission business), medtem ko se v publikacijah neprofitnega sektorja nanaša na aplikacijo poslovnega menedžmenta v neprofitnih organizacijah. Avtorji raziskave tudi navajajo, da se termin »socialno podjetništvo« v 83% primerov nanaša na neprofitni sektor (Gentile, 2002).

Gentile (2002) napravi razliko med socialnim podjetništvom oz. njegovim sestrskim pojmom socialno podjetje in med menedžmentom socialnega vpliva (social impact management). V obeh primerih gre za prepletanje poslovne prakse in širših družbenih zadev. Vendar pa gre pri menedžmentu socialnega vpliva za takšno poslovanje profitnih podjetij, ki je konsistentno z zdravo in trajnostno (sustainable) družbo. Socialno podjetje pa poveže z neprofitnim sektorjem in zanjo pomeni uporabo poslovnih metod za izboljšanje zdravja in trajnostnega delovanja družbe.

Socialno podjetništvo predstavlja kombinacijo najboljših principov sfere trga in sfere civilne družbe. Je proces prepoznavanja in zasledovanja priložnosti z namenom, da se ustvari socialna/družbena vrednost, pristop k ustvarjanju socialne/družbene vrednosti z uporabo osnovnih principov podjetništva (www.fuqua.duke.edu/centers/about/sedefinition.htm (15.9.2004)).

2.1.2. Definicija socialnega podjetja

Tudi v tem primeru ne obstaja enotna definicija koncepta »socialno podjetje«.

CEFEC (Confederation of European social Firms, Employment initiatives and social Co-operatives) definira socialno podjetje (social firm) kot (<http://cefec.org/activities/index.html> (13.7.2003)):

- podjetje ustanovljeno za zaposlovanje ljudi z določenimi nezmožnostmi na trgu dela;
- podjetje, ki uporablja svojo tržno usmerjeno proizvodnjo dobrin, da bi sledilo svojemu socialnemu poslanstvu;
- zaposluje pomembno število ljudi z določenimi nezmožnostmi ali ostalimi omejitvami na trgu dela;
- vsak delavec je plačan po tržnem plačilu ali plači primerni delu, ne glede na njegovo produktivnost;
- delovne možnosti naj bi bile med ljudmi z določenimi nezmožnostmi in tistimi brez njih enaka. Vsak ima enake delovne pravice in obveznosti.

CEFEC definira tudi socialno podjetje (social enterprise) kot tisto podjetje, ki je ustanovljeno v glavnem za namen pospeševanja ekonomske in socialne integracije ljudi z določenimi nezmožnostmi. Njegove aktivnosti lahko vključujejo usposabljanje, rehabilitacijo in komercialne dejavnosti (<http://cefec.org/activities/index.html> (13.7.2003)).

Oddelek za trgovino in industrijo britanske vlade definira socialno podjetje (social enterprise) kot tisto podjetje, ki je vpleteno v neko obliko trgovanja, vendar pa trguje v glavnem zato, da podpira svoje socialne cilje. Njegov cilj je, da ustvarja dobiček, vendar pa ga v glavnem reinvestira nazaj v podjetje ali pa v skupnost. Vsem socialnim podjetjem je skupna zavezanost k zadovoljitvi tako socialnega kot finančnega končnega cilja, nekaterim pa tudi okoljskega (DTI, 2002: 14). Nekatera socialna podjetja so že od začetka ustanovljena kot podjetja, večina pa predstavljajo tiste organizacije prostovoljnega sektorja, ki so bila v veliki meri odvisna od dotacij in prostovoljcev, zdaj pa hočejo povečati dohodek od prodaje (DTI, 2002:14).

V ZDA pojmujejo socialno podjetje spet drugače. Socialno podjetje uporablja bolj učinkovite in uspešne načine za reševanje družbenih potreb in sicer tako, da 1. neprofitna organizacija uporablja tradicionalne poslovne metode ali 2. s partnerstvom med privatnim in socialnim

sektorjem⁶ (Gentile, 2002). Dees in drugi (2001: 9) pa razumejo socialno podjetje kot tako podjetje, ki ima socialne/družbene cilje. Glavni cilj takega podjetja je vzdrževanje in izboljšanje socialnih/družbenih okoliščin in to na tak način, ki presega finančne koristi financerjev organizacije, menedžerjev, zaposlenih ali potrošnikov. Poleg tega pa socialno podjetje združuje tako socialne in komercialne metode. Išče kreativne načine za ustvarjanje dohodka, tako kot profitna podjetja. Komercialne metode pa lahko prinašajo dohodek direktno neprofitni organizaciji ali pa neprofitna organizacija prejme dohodek indirektno, in sicer v nekaterih primerih partnerstva s profitno organizacijo (Dees in drugi, 2002: 192).

V tej diplomski smatram za socialno podjetje tako zasebno neprofitno organizacijo, ki uporablja podjetniške metode za doseg svojih socialnih/družbenih ciljev. Podjetniške metode razumem kot komercialne dejavnosti, ki direktno ali posredno prinašajo zasebni neprofitni organizaciji dohodek.

2.1.3. Definicija socialne/ga podjetnika/ce

Z oblikovanjem definicij socialnega podjetništva in socialnega podjetja, so se oblikovale tudi različne definicije socialne/ga podjetnika/ce. Po Dees in drugi (2001: 5) naj bi bili socialni/e podjetniki/ce tisti posamezniki, ki v socialnem sektorju povzročajo spremembe, s tem da:

- sprejmejo poslanstvo, da bi ustvarili in ohranili socialno vrednost; za socialne podjetnike je poslanstvo socialnega/družbenega izboljšanja prioriteta stvar in ne ustvarjanje profita. Prizadevajo si za ustvarjanje dolgoročnih izboljšav;
- prepoznavajo in iznajdljivo izkoriščajo nove priložnosti, zato da bi služili svojemu poslanstvu; kjer drugi vidijo probleme, socialni podjetniki vidijo priložnosti. Imajo vizijo, kako doseči svoje cilje in so odločeni, da jih dosežejo;
- so zavezani procesu stalne inovacije, prilagajanja in učenja; socialni podjetniki iščejo inovativne načine, da bi njihovi podvigi ustvarjali socialno/družbeno vrednost in da bi pridobili potrebne resurse in finančna sredstva za ustvarjanje te vrednosti;
- delujejo drzno, ne glede na omejenost virov, ki so jim trenutno na voljo; so vešči narediti več z manj in so vešči pri pridobivanju virov drugih. Raziskujejo vse možnosti virov sredstev;
- imajo velik občutek odgovornosti do ljudi, ki jim služijo, in za rezultate; poskušajo zagotoviti socialne/družbene izboljšave za njihove koristnike in njihove skupnosti, prav

⁶ Kot sinonim za neprofitni sektor.

tako pa poskušajo zagotoviti atraktivna socialna in/ali finančna povračila njihovim investitorjem.

Se pravi, da socialni/e podjetniki/-ce ustanovljajo socialna podjetja, zato da bi ustvarjali neko socialno/družbeno vrednost in dosegli izboljšave v družbi. So inovativni/e, iznajdljivi/e in iščejo priložnosti, da bi dosegli/e svoj cilj. Dohodek socialnega podjetja pa pridobivajo na komercialen način (direktno ali posredno) (glej poglavje 2.1.2., definicija socialnega podjetja po Dees in drugi, 2001), dodatno pa lahko tudi na tradicionalen način (dotacije, zasebne donacije, itd.).

Za Brinckerhoffa (2000: 31) pa razvijanje posla ni nič novega in še posebno nič več nekaj inovativnega za neprofitne organizacije na splošno, saj jih je že mnogo razvilo kak posel. Po njegovem naj bi imeli socialni/e podjetniki/-ce naslednje karakteristike (Brinckerhoff, 2000: 12):

- stalno iščejo nove načine za služenje svojim uporabnikom in za to, da bi dodali vrednost svojim storitvam;
- pripravljeni so sprejeti sprejemljivo tveganje v korist svojim uporabnikom;
- razumejo razliko med potrebami in željami;
- razumejo, da so vse alokacije virov sredstev v bistvu gospodarno investiranje;
- pretehtajo socialno in finančno povračilo vsake investicije;
- na prvem mestu jim je poslanstvo, vendar vedo, da brez denarja ni nobenega poslanstva.

Če primerjamo obe definiciji, lahko sklenemo, da je socialni/a podjetnik/-ca človek, ki deluje v neprofitnem sektorju, za služenje poslanstvu svoje zasebne neprofitne organizacije pa uporablja poslovne metode. Dees in drugi (2002) tudi pri pregledu različnih socialno-podjetniških strategij stalno opozarjajo na tveganja, razliko med potrebami in željami in na gospodarnost upravljanja z različnimi viri. Tako da je razlika samo v tem, da se Brinckerhoffu ne zdi socialno podjetništvo nič več nekaj inovativnega. Res je, da ustvarjanje različnih poslovnih podvigov zasebnih neprofitnih organizacij ni nič novega, vendar pa je res, da so nekateri podvigi inovativni, nekateri pa ne. Sicer pa tudi Dees (2001) pravi, da je to »idealizirana« definicija. Bolj ko voditelj/ica zasebne neprofitne organizacije ustreza tem karakteristikam, bolj se smatra za socialnega/o podjetnika/co. Bolj kot bo inovativen/na in bolj kot bo ustvarjal/a pomembne socialne/družbene izboljšave, bolj bo veljal/a za podjetnega/o.

2.2. OSNOVE SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA

Zasebne neprofitne organizacije uvajajo socialno-podjetniške strategije zaradi:

1. premajhne finančne podpore iz drugih virov,
2. ker hočejo postati bolj finančno neodvisne,
3. ker hočejo izkoristiti potencialne svoje organizacije.

Vendar pa socialno-podjetniške strategije niso primerne za vsako zasebno neprofitno organizacijo. Za nekatere so komercialne aktivnosti neprimerne, ker jih lahko odvrtačajo od njihovega poslanstva ali pa preusmerijo aktivnosti stran od dobrin in storitev, ki jih proizvajajo. Za druge pa so lahko socialno-podjetniške strategije zelo primerne, saj spodbujajo inovacijo in kreativnost (Dart in Zimmerman v Dees in drugi, 2002).

Voditelji/ce zasebnih neprofitnih organizacij, ki bi radi uvedli/e socialno-podjetniške strategije v svojo organizacijo, se morajo zavedati da (Dees in drugi, 2002):

1. končni cilj socialno-podjetniške strategije ni ustvarjeni dohodek, ampak poslanstvo. Ustvarjeni dohodek je samo sredstvo za doseg socialnega/druženega cilja. Večina zasebnih neprofitnih organizacij razmišlja o socialno-podjetniških strategijah kot o dodatnem viru dohodka, s katerim si bodo tudi izboljšale svoje finančno stanje. Vendar pa večina socialno-podjetniških strategij za uspešno izvršitev zahteva finančno stabilnost organizacije.
2. ustvarjeni dohodek iz socialno-podjetniških strategij ni vedno bolj stabilen kot donacije ali dotacije. Veliko zasebnih neprofitnih organizacij uvaja socialno-podjetniške strategije, da bi imele bolj stabilen dohodek. V resnici pa ni nič bolj stabilen kot drugi viri dohodka. Komercialne aktivnosti niso imune za tržne zakonitosti, preference potrošnikov se spreminjajo, obstaja konkurenca in politika podjetij in vlade se lahko popravi. Za vzdrževanje dohodka iz komercialne dejavnosti velja, da zahteva veliko časa, energije, opreznosti in sreče.
3. ustvarjeni dohodek iz socialno podjetniških strategij ni vedno dobra stvar, čeprav pomaga povečati raznovrstnost finančnih virov zasebne neprofitne organizacije. Čeprav diverzifikacija zniža finančno tveganje organizacije, pa je lahko draga in lahko vodi k izgubi fokusa. Lahko izčrpa redke vire, kot so npr. čas in energija. Zato je potrebno ceno diverzifikacije vedno primerjati s potencialnimi koristmi. Nekatere socialno-podjetniške strategije pa niti ne vodijo k večji diverzifikaciji finančnih virov, ampak samo k

spremenjenim (različnim) virom dohodka. Zato je diverzifikacija sama po sebi redko zadosten razlog za uvajanje socialno-podjetniške strategije v organizacijo.

4. ni najboljši način za ustvarjanje dohodka iz socialno-podjetniških strategij popolnoma ločen podjetniški podvig, nepovezan s poslanstvom zasebne neprofitne organizacije. Ustvarjanje donosnega poslovnega podviga je zelo velik izziv, ki lahko traja dolgo časa in zahteva velike investicije kapitala. Pogosto pa zahteva tudi reinvestiranje dobljenega profita nazaj v posel. Najboljše socialno-podjetniške strategije ponavadi gradijo na nekaterih prednostih ali sredstvih zasebne neprofitne organizacije. Zato velja, da je najboljša strategija le redko tista, ki je nepovezana s ključnimi operacijami organizacije.
5. pravila trga povečajo ustvarjanje socialne/družbene vrednosti samo, če je vrednost za potrošnike organizacije povezana z uspešnim služenjem poslanstvu zasebne neprofitne organizacije. V nekaterih primerih bosta vrednosti povezani, v nekaterih pa ne. Lahko pa tudi nastane napetost med ustvarjanjem vrednosti za potrošnika in služenjem poslanstvu organizacije. V teh primerih pravila trga ne prispevajo k večjemu ustvarjanju socialne/družbene vrednosti. Zato so pravila trga pozitivna za organizacijo samo takrat, ko je trg dobro povezan s poslanstvom organizacije.

Socialno podjetništvo zahteva dolgoročne spremembe v obnašanju, pripravljenost za tveganje, perspektivo in finančna sredstva. Zato mora vsaka zasebna neprofitna organizacija, ki bi rada uvedla katerokoli socialno-podjetniško strategijo, nujno skozi proces poslovnega razvoja (*business development process*). S tem zmanjša tveganje, da poslovni podvig propade in si pride na jasno, če je sploh primerna za takšne vrste aktivnosti in če je, katera vrsta socialno-podjetniške strategije je zanjo najprimernejša. Proces poslovnega razvoja sestoji iz sedmih točk (Brinckerhoff, 2000: 32):

1. potrditev poslanstva zasebne neprofitne organizacije,
2. ugotavljanje pripravljenosti za tveganje zasebne neprofitne organizacije,
3. ugotavljanje, kakšne rezultate na poslanstvo bo imel posel,
4. ustvarjanje idej,
5. študiji izvedljivosti (preliminarna in končna),
6. poslovni načrt,
7. implementacijski načrt in odgovornost.

Osnovni pogoji, ki jih mora zasebna neprofitna organizacija izpolniti, da bi bila komercialna dejavnost lahko uspešna, pa so po Hunger in Wheelen (1996: 393-394):

1. nekaj prodati; zasebna neprofitna organizacija mora oceniti svoje vire, da bi določila, če bi bili ljudje pripravljeni plačati za dobrine in storitve, ki so blizu osnovne aktivnosti organizacije⁷;
2. kritična masa menedžerskega talenta; na razpolago mora biti zadostno število ljudi, ki bodo začeli in vzdrževali poslovni projekt na daljši rok;
3. podpora nadzornikov (trustees); če nadzorniki nasprotujejo, da bi se zasebna neprofitna organizacija ukvarjala s podjetniškimi aktivnostmi, se lahko le-ti aktivno ali pasivno uprejo komercialni vpletenosti organizacije;
4. podjetniška drža; menedžment mora biti sposoben povezati zanimanje za inovativne ideje s poslovno praktičnostjo;
5. tvegani kapital; na razpolago mora biti tvegani kapital. Ker pa tega zasebna neprofitna organizacija pogosto nima, so pogosta skupna vlaganja s profitno organizacijo.

Neprofitni poslovni projekti obstajajo v različnih oblikah, od tradicionalnih plačil za storitve do popolno komercialnih aktivnosti. Pravno so lahko strukturirani kot neprofitne ali profitne organizacije. Lahko so več ali manj ali sploh ne povezani z osnovnim poslanstvom zasebne neprofitne organizacije. Lahko so integrirani v obstoječe operacije organizacije, ustanovljeni kot popolnoma ločene operacije ali nekaj vmes med tema dvema opcijama (Dees in drugi, 2002).

Na splošno pa velja, da če podjetniška dejavnost ne vključuje poslanstva zasebne neprofitne organizacije, potem mora prinašati profit, kateri bo potem podpiral tiste dejavnosti organizacije, ki so neposredno povezane z njenim poslanstvom. Če pa podjetniška dejavnost vključuje tudi poslanstvo organizacije, potem mora biti skupaj z vsemi drugimi viri dohodka (vključno z dotacijami in zasebnimi donacijami) finančno stabilna (Horsnell in Pepin, 2002).

⁷ Seveda v primeru, da se zasebna neprofitna organizacija odloči za partnerstvo s profitno organizacijo, ni potrebno, da ima zasebna neprofitna organizacija svoj izdelek ali storitev, ki ga/jo prodaja, ampak gre pogosto za izdelek oz. storitev profitne organizacije.

2.3. TIPOLOGIJA SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA

Fowlerjeva tipologija socialnega podjetništva izpostavlja tri tipe socialno-podjetniških aktivnosti (Horsnell in Pepin, 2002, v Johnson, 2000):

1. integrirano socialno podjetništvo; gre za situacije, v katerih so ekonomske aktivnosti tako oblikovane, da proizvajajo socialne rezultate, in kjer proizvedeni presežki aktivnosti simultano ustvarjajo socialne koristi. Tak primer je npr. Grameen Bank iz Bangladeša. Integrirano socialno podjetništvo proizvaja tako pozitivne socialne kot finančne rezultate. Ta tip socialnega podjetništva direktno podpira osnovno poslanstvo zasebne neprofitne organizacije;
2. reinterpretativno socialno podjetništvo; vezano je na situacije, kjer se koristno uporabijo izdelki, storitve in ostale sposobnosti/zmožljivosti zasebne neprofitne organizacije, in sicer na nov način, tako da se zniža stroške organizacije ali pa poveča in/ali spremeni tok prihodkov organizacije. Npr. organizacija, ki trži svoje izdelke ali storitve novim odjemalcem, ki so nepovezani s poslanstvom organizacije;
3. komplementarno socialno podjetništvo; nanaša se na tiste zasebne neprofitne organizacije, ki ustanovijo ali kupijo profitno podjetje, ki samo po sebi ne povzroča socialne koristi, vendar pa profit podjetja finančno podpira tiste aktivnosti organizacije, ki so direktno povezane z njenim poslanstvom.

2.4. SOCIALNO-PODJETNIŠKE STRATEGIJE

Da bi zasebne neprofitne organizacije ustvarjale in vzdrževale družbeno/socialno vrednost, razvijajo nove načine za doseg tega cilja. Socialno-podjetniške strategije imajo različne oblike. Med seboj se lahko prepletajo in včasih ni mogoče potegniti jasnih ločnic med njimi (Dees in drugi, 2002). Štiri glavne kategorije socialno-podjetniških strategij so:

1. plačilo za tisto, kar zasebna neprofitna organizacija že ponuja,
2. povečanje obsega (*scaling up*) in izboljšanje obstoječih poslovnih aktivnosti (*scaling deep*),
3. ustvarjanje novih poslovnih projektov in nakup podjetja,
4. medorganizacijsko povezovanje in spojitev podjetij.

2.4.1. Plačilo za tisto, kar zasebna neprofitna organizacija že ponuja

Organizacija, ki že ponuja nekaj koristnega, mora najti ljudi, ki bi bili voljni plačati za njene izdelke oz. storitve. Pri tej vrsti socialno-podjetniške strategije lahko organizacija naleti na moralne in praktične razloge, da ne bi zahtevala plačila za svoje izdelke oz. storitve. Socialni podjetniki imajo v okviru te strategije tri možnosti (Dees in drugi, 2002: 195):

1. zaračunavanje njihovim glavnim uporabnikom,
2. zaračunavanje zainteresirani tretji stranki,
3. hibridna struktura zaračunavanja; to je kombinacija prve in druge možnosti.

Primer:

1. Poslanstvo Help The World See je zagotavljanje osnovnih okulističnih in optičnih storitev ljudem v tretjem svetu. Zbirali so rabljena očala in jih distribuovali v tretji svet. Rekrutirani zdravniki in tehniki so delali kot prostovoljci. Po nekaj letih takšnega dela pa so hoteli najti bolj permanentno rešitev. Ljudem so začeli zaračunavati za očala. Cena očal je bila veliko nižja od tržne cene očal v teh državah, vendar pa taka, da so s prodajo očal pokrivali stroške delovanja klinike. S profitom pa so krili ceno očal tistim ljudem, ki si tudi tako nizko cenovnih očal niso mogli privoščiti (Dees in drugi, 2002).
2. Guatemala Salud je samofinancirajoča se organizacija, ki nudi zdravstveno oskrbo ljudem na ruralnih področjih Gvatemale. Lastniki farm, ki so bili zelo zainteresirani za zdravje svojih delavcev, so plačali zgradbo klinike na njihovi zemlji in mesečno plačujejo zdravstvene storitve namenjene njihovim delavcem. Delavci pa plačujejo le majhen delež zdravstvenih storitev. Za ta način financiranja klinike se je lastnik klinike odločil, ker ni mogel zbrati finančnih sredstev na tradicionalen način (dotacije, donacije,...) (Dees in drugi, 2002).

Potencialne koristi

Plačilo za izdelke in storitve, ki jih organizacija ponuja, ima lahko za posledico poleg ustvarjenega dohodka tudi druge koristi. Te so (Dees in drugi, 2002: 196):

1. plačilo za izdelek oz. storitev je lahko način za določanje, kdo najbolj potrebuje pomoč;

2. z zaračunavanjem tistim, ki lahko plačajo, se ustvarijo finančna sredstva, ki služijo kot subvencija za tiste ljudi, ki so v najbolj neugodnem položaju;
3. plačilo za storitev oz. izdelek spodbuja učinkovito uporabo redkih virov. Brezplačne dobrine in storitve se pogosto ne uporabijo učinkovito;
4. zaračunavanje poskrbi za povratno informacijo o tem, ali organizacija prinaša neko vrednost uporabnikom ali ne. Uporabnik, ki plačuje za storitev ali izdelek se lahko pritoži;
5. zaračunavanje lahko sporoča, da je izdelek oz. storitev kvalitetna, saj ljudje pogosto predvidevajo, da »dobiš toliko, kolikor plačaš«;
6. plačilo za izdelek oz. storitev omogoča uporabnikom večje samospoštovanje in dostojanstvo.

Tveganja

Pri uvajanju te vrste socialno-podjetniške strategije v organizacijo, se je potrebno zavedati, da obstajajo tudi tveganja (Dees in drugi, 2002: 198):

1. osebje organizacije in člani nadzornega odbora imajo lahko moralne pomisleke glede tega, da dobrodelna organizacija zaračunava svojim uporabnikom dobrine in storitve;
2. pri segmentiranju uporabnikov in zaračunavanju za izdelke oz. storitve postane očitno, kdo si lahko privošči plačilo in kdo ne. Organizacija se ne sme izogniti ljudem, ki najbolj potrebujejo njeno pomoč, da bi bila bolj finančno uspešna;
3. organizacija lahko naleti na odpor do spremembe, saj nihče noče slišati, da je potrebno za tisto, kar je bilo nekoč brezplačno, plačati. Zato je lahko uvajanje politike »plačilo za storitev« poleg moralnih pomislekov kritizirano tudi zaradi samega odpora do spremembe. V obeh primerih je potrebno pomisleke zaposlenih, uporabnikov in investitorjev vzeti v obzir;
4. organizacija se lahko začne preveč zanašati na majhno število tretjih strank, kar je lahko enako tvegano, kot zanašanje na nekaj donatorjev. Organizacija je v takem primeru ranljiva tako za razne premike v politiki vlade in podjetij kot za razne vplive tretje stranke, ki si želi, da bi organizacija služila ljudem, ki niso v skladu s poslanstvom organizacije.

2.4.2. Povečanje obsega in izboljšanje obstoječih poslovnih aktivnosti

Če organizacija že izvaja podjetniške aktivnosti, se ji v okviru socialno-podjetniških strategij ponujata dve možnosti, in sicer:

1. povečanje obsega in
2. izboljšanje obstoječih poslovnih aktivnosti.

2.4.2.1. Povečanje obsega

Povečanje obsega (*scaling up*) pomeni širitev obstoječih poslovnih aktivnosti organizacije na druga geografska območja, in sicer kot podružnica(-ce) iste matične organizacije ali kot zelo tesna članica partnerske organizacije. Vse enote pa delujejo pod skupnim imenom in uporabljajo skupne pristope (Dees in drugi, 2002).

Potencialne koristi

Za to socialno-podjetniško strategijo je značilno, da se njene koristi pokažejo šele, ko je določen obseg že dosežen in ne že med samim procesom povečevanja obsega. Najbolj očitna korist je socialni vpliv, saj se doseže večji obseg uporabnikov, katerim organizacija nudi določene izdelke oz. storitve. Poleg tega pa lahko povečanje obsega poveča možnosti organizacije za preživetje, izboljša lahko svojo učinkovitost in poveča svojo uspešnost (Dees in drugi, 2002: 237).

1. Večje možnosti preživetja organizacije

Povečanje obsega pomaga porazdeliti tveganje. Organizacija ima več raznolikih virov. Ovire na enem geografskem področju se lahko nadomestijo z dobrimi rezultati organizacije na drugem geografskem področju. Povečanje obsega pomaga tudi povečati število interesnih skupin (stakeholders). Večja organizacija ustvari večjo mrežo ljudi in institucij, ki so odvisne od nje, zato je tudi manj verjetno, da bi financerji organizacije pustili veliko organizacijo propasti.

2. Večja učinkovitost

Povečanje obsega poveča učinkovitost organizacije, saj se stroški (računovodski sistem, marketinški programi, razvoj novih programov, itd.) porazdelijo na različne enote podjetja. Omogoča tudi večjo kupno moč organizacije, saj lahko pridobi popuste pri nabavi na veliko. Kumulativna izkušnja ponavadi vodi do izboljšanja produktivnosti. Organizacija se uči, kako bolj uspešno delovati. Narejeno je manj napak. Ko se organizacija giba po »krivulji izkušnje«, se zmanjšajo stroški na enoto. Prav to pa povečanje obsega omogoča.

3. Povečana uspešnost

Povečanje obsega lahko tudi poveča uspešnost organizacije, to je, da organizacija dosega želeni socialni/družbeni vpliv. Organizaciji omogoča da:

-pospešuje inovacijo na podlagi lokalnega eksperimentiranja. Če je lokalnim enotam dana avtonomija, in če organizacija vzpodbuja eksperimentiranje, je lahko organizacija bolj inovativna kot organizacija brez podružnic. Izkušnje se namreč prenašajo na posamezne enote, kar pripomore k učenju organizacije.

-z rastjo razvije delitev dela, specializacija pa vodi k večji strokovnosti na pomembnih funkcionalnih in programskih področjih.

-s povečanjem obsega lahko organizacija razvije prepoznavno blagovno znamko, kar lahko izboljša uspešnost organizacije s tem da:

-se doseže ljudi, katerim najbolj koristijo izdelki oz. storitve organizacije. Potencialni uporabniki vedo, kaj lahko pričakujejo od take organizacije. Organizacije z blagovno znamko kažejo tudi zanesljivost in konstantno kvaliteto.

-privlačijo vire in najdejo partnerje. So bolj vidne in izgledajo bolj stabilne in upravičeno prave, zato so atraktivne za potencialne zaposlene, prostovoljce, financerje in partnerje.

-v javnih zadevah imajo več moči v zagovarjanju stališč povezanih s poslanstvom organizacije.

4. Organizacija lahko s tem, ko poveča svoj obseg, najde systemske rešitve za systemske probleme. Socialni/družbeni problemi so ponavadi systemski in zahtevajo systemske rešitve. V takih primerih ima lahko organizacija z obsegom boljše možnosti za trajen vpliv, kot pa organizacija, ki deluje samo na lokalni ravni.

Tveganja

Dees in drugi (2002: 240-242) navajajo naslednja morebitna tveganja:

1. povečanje obsega lahko organizacijo potegne stran od osnovnega poslanstva, vizije in vrednot. Veliko socialnih projektov ima eksplicitno poslanstvo vezano na določeno geografsko območje. Pri povečanju obsega se lahko organizacija spremeni in zaplete v nekaj, kar je zelo oddaljeno od prvotne vizije organizacije. Vsak odklon od prvotnega poslanstva in skupnosti lahko privede do resnega odpora ključnih interesnih skupin organizacije;
2. povečanje obsega močno obremeni finančne in človeške vire. Proces povečevanja obsega je zelo drag. Zgodí se lahko, da zbrana sredstva za novo podružnico ne pokrijejo

zagonjskih stroškov. Pomanjkanje finančnih sredstev pa obremeni organizacijo. Zaradi tega so lahko obremenjeni tudi člani tima, kar ima za posledico znižanje morale in produktivnosti. S tem trpi delo organizacije tako na prvotni lokaciji kot na drugih geografskih območjih;

3. lahko in nevarno je precenjevati tako potrebo kot povpraševanje za programi, ki jih ponuja organizacija, še posebno, če ima organizacija pozitivne rezultate na lokalni ravni. Širjenje organizacije na druga geografska področja brez objektivne potrditve za potrebne in povpraševane programe je lahko nevarno zapravljanje organizacijskih virov in škodljivo za druge ponudnike enakih programov v tej skupnosti. Četudi obstaja potreba, pa je potrebno oceniti tudi povpraševanje – pripravljenost ključnih interesnih skupin, npr. lokalnih financerjev, potencialnih uporabnikov, partnerjev in javnih institucij v novi lokalni skupnosti, da podprejo vstop organizacije na to področje. Brez potrebnega povpraševanja organizaciji ne bo uspelo ustvariti uspešne podružnice;
4. uspešnost organizacije je lahko ogrožena, če se osredotoča samo na svojo ekspanzijo in ne na kvaliteto. S širitvijo obsega organizacija služi večjemu številu ljudi, vendar pa tvega, da je kvaliteta programov manjša. Osredotočanje na obseg lahko preusmeri pozornost stran od ponujanja kvalitetnih programov;
5. zaradi slabega delovanja organizacije na določeni lokaciji je lahko oškodovan ugled cele organizacije. Želja po lokalni avtonomiji je lahko zelo močna, tako da je težko kontrolirati kvaliteto. Da lokalna enota razvije kvaliteto blagovne znamke, lahko traja leta, in kratek čas, da jo spodkoplje;
6. večje organizacije so nagnjene k večji birokratizaciji in odpornosti na spremembe. Zaposleni lahko postanejo bolj obremenjeni z ohranjanjem organizacije kot pa s socialno/družbeno spremembo. Pri koordiniranju številnih lokacijskih enot organizacije se lahko poveča tendenca k stagnaciji. Pravila kontroliranja kvalitete pa lahko omejijo lokalno eksperimentiranje;
7. uspešen pristop organizacije k določenemu socialnemu/družbenemu problemu na eni lokaciji, mogoče ne bo uspešen na drugi lokaciji, in sicer zaradi različnih lastnosti lokalne skupnosti (demografija, kultura, ekonomsko okolje, politika). Velik izziv večanja obsega je , kolikšne prilagoditve na lokacijo so še dovoljene, da bi se ohranila konsistentnost in kvaliteta. Organizacija se lahko tudi ušteje, če poskuša preveč standardizirati način delovanja.

2.4.2.2. Izboljšanje obstoječih poslovnih aktivnosti

Pri socialno-podjetniški strategiji izboljšanja obstoječih poslovnih aktivnosti gre za to, da si organizacija prizadeva in po možnosti tudi postane »najboljša« na svojem področju. Zahteva izboljšanje notranjih kapacitet organizacije, za to da se poveča socialna/družbena vrednost, iskanje najboljših primerov in izkušenj drugih na istem področju delovanja in adaptiranje teh izkušenj na potrebe skupnosti, kateri organizacija služi. Gre tudi za to, da organizacija služi kot primer dobre prakse (Dees in drugi, 2002).

Izboljšanje pomeni osredotočanje energije in virov organizacije na doseganje večjega vpliva v skupnosti s tem, da organizacija: izboljša kvaliteto svojih storitev, dosega večjo penetracijo svoje ciljne populacije uporabnikov, najde nove načine za služenje svojim uporabnikom, razširi svoje storitve na nove skupine uporabnikov, razvije inovativne finančne in menedžerske pristope in s tem da služi kot primer dobre prakse. Organizacija se lahko odloči za enega ali več pristopov izboljšanja svojih poslovnih aktivnosti (Dees in drugi, 2002: 243).

Potencialne koristi

Izboljšanje obstoječih poslovnih aktivnosti omogoča organizaciji (Dees, 2002:243):

1. ustvariti večji socialni vpliv, utrditi povezavo s svojo skupnostjo in se osredotočiti na tisto, kar organizacija najboljše opravlja;
2. da poveča svojo penetracijo na lokalnem trgu, zaradi katere ima koristi tudi lokalna skupnost in organizacije, ki poskušajo doseči isto v drugih skupnostih;
3. izboljšanje kvalitete in uspešnosti svojih programov s tem, da usmeri svojo energijo in vire v doseganje odličnosti;
4. da okrepi svoje operacijske sisteme in kulturo, da izboljša uspešnost. Zaposleni, ki delajo s podpornimi sistemi, so bolj produktivni in ustvarjalni;
5. da uporabi tehnologijo, da pridobi nekatere koristi v zvezi s povečanjem obsega. S pomočjo interneta, on-line novičarskih skupin, itd. lahko lokalni socialni podjetniki v različnih skupnostih izmenjujejo znanje. Lokalna organizacija ima lahko koristi od izkušenj in inovacij kolegov v drugih skupnostih.

Tveganja

Pri tej socialno-podjetniški strategiji obstajajo naslednja tveganja (Dees in drugi, 2002: 244-245):

1. organizacija lahko postane preveč osredotočena na svoje notranje zadeve, namesto da bi služila svojim uporabnikom. Investicije in infrastruktura morata biti opravičeni s socialnim/družbenim rezultatom, ki ju proizvajata;
2. težje dosegljivi uporabniki so lahko dražji in jim je lahko tudi težje streči. Povečevanje penetracije je lahko zelo drago. Lahko ima tudi negativne rezultate. Organizacija se lahko preobremeni, če razširi svoje programe na novo skupino uporabnikov;
3. ponudba novih storitev obstoječim uporabnikom večinoma zahteva nove vire in sposobnosti oz. spretnosti. Pridobivanje sposobnosti za ponujanje novih storitev je lahko drago in zato mogoče neprimerno, da se organizacija spusti v konkurenco z drugimi organizacijami, ki ponujajo te storitve bolje.

Primer:

Fokus:HOPE iz Detroita se je začel ukvarjati s problemom revščine. Ponujal je hrano materam in otrokom. Kasneje je razširil ponudbo storitev v Detroitu tako, da je začel hrano ponujati tudi ostarelim. Vendar so ugotovili, da to ni zadosti. Zato se je po usposabljanju in izobraževanju lotil novih programov: dnevna nega, usposabljanje za šiviljo in strojnika, program inženirstva in proizvodnje operacije za avtomobilsko industrijo. Čeprav so zelo razširili ponudbo storitev, so ostali osredotočeni na problem revščine v svoji skupnosti. Fokus:HOPE predstavlja tudi primer dobre prakse drugim organizacijam, ki razmišljajo o podobnem podvigu (Dees in drugi, 2002).

2.4.3. Ustvarjanje novih poslovnih projektov in nakup podjetja

Novi poslovni projekti so lahko zgrajeni na neki stopnji obstoječih prednosti (sredstvih) in sposobnostih (zmožnostih) organizacije ali pa zahtevajo popolnoma nove spretnosti in vire. Organizacija lahko gradi svoje nove poslovne projekte na štirih kategorijah: na kompetencah, sredstvih, odnosih ali poslanstvu organizacije. Organizacija lahko ustvari svojo poslovno aktivnost na enem ali več od teh elementov. Možno je tudi, da organizacija lansira svoj novi projekt, ki nima jasne oz. direktne povezave s kompetencami, sredstvi, odnosi in osnovnim

poslanstvom organizacije. Uspeh takšnih poslovnih podvigov je večinoma težko doseči, vendar ni nemogoče (Dees in drugi, 2002: 200).

1. Poslovni projekti osnovani na kompetencah organizacije

Organizacija, ki išče nove poslovne ideje, se lahko vpraša: «Kaj počnemo dobro in bi lahko imelo vrednost za druge?». Veliko organizacij je našlo trg za tisto, kar že znajo, in nato ustvarile nove izdelke in storitve v povezavi s svojimi skritimi sposobnostmi in zmožnostmi (Dees in drugi, 2002).

Primer

Ameriški Rdeči križ je na podlagi svojega strokovnega znanja in ukvarjanja s katastrofami in travmami ustvaril ponudbo opreme za prvo pomoč in za pripravo na katastrofe. Ponudba je namenjena različnim okoljem (gospodinjstvo, šole, delovna mesta, prevozna sredstva) in različnim naravnim katastrofam (potresi, požari, poplave, hurikani in tornadi). Organizacija prodaja te produkte po različnih kanalih, vključno po internet trgovinah, katalogih, trgovinah (Dees in drugi, 2002).

Ker ta strategija gradi na kompetencah, veščinah, spretnostih in znanju programskega osebja, osebje lahko lažje sprejme podjetniško naravnost organizacije in se celo čuti bolj cenjeno. Čeprav mora večina zasebnih neprofitnih organizacij pridobiti nekatere podjetniške veščine, da bi se lahko okoristila s takšnimi poslovnimi podvigi, pa razvijanje takih programov lahko ponuja privlačne možnosti za razvoj kariere in učenje programskega osebja, vendar le dokler so nove zahteve v ravnovesju z novimi odgovornostmi (Dees in drugi, 2002).

2. Poslovni projekti osnovani na sredstvih organizacije

Pri iskanju ideje za nove poslovne projekte se organizacija lahko vpraša: «Kaj posedujemo in bi imelo vrednost za druge?». »Poslovni projekti, osnovani na sredstvih, izkoriščajo neizkoriščena ali prej skrita oz. neprepoznana sredstva, ki imajo tržno vrednost za posameznike ali organizacije, ki so pripravljeni in sposobni plačati« (Dees in drugi, 2002:201).

Primer

Breckenridge outdoor education center (BOEC) ponuja tečaje smučanja in vrsto programov za ljudi s fizičnimi in mentalnimi nezmožnostmi. Organizacija ima v posesti kočo na prvovrstni zemljiški posesti, tik ob smučarskem središču Breckenridge. BOEC oddaja kočo v najem izven sezone za poroke in ostale posebne dogodke, prav tako pa pozimi občasno skupinam smučarjev. Ker koča ne ponuja popolnih storitev, je najemnina nižja od tržne cene najema. Z oddajanjem koče si je BOEC ustvaril nov tok denarja (Dees in drugi, 2002).

3. Poslovni projekti osnovani na odnosih

V okviru te strategije se organizacija vpraša:«Ali imamo kakšne odnose, ki bi lahko imeli poslovno vrednost?«. Zasebne neprofitne organizacije imajo pogosto odnose z uporabniki, donatorji, prostovoljci, osebjem, člani odbora in drugimi in ti odnosi imajo potencialno vrednost. Ti odnosi organizacije lahko predstavljajo potencialne trge za izdelke in storitve ali pa lahko predstavljajo obliko sredstev, ki so lahko dragocena za druge (Dees in drugi, 2002).

Primer

Sierra Club organizira izlete in ekspedicije in jih večinoma prodaja svojemu obširnemu članstvu. Dejavnost je neprofitna, vendar popolnoma samovzdržujoča. Večina izletov je izletov v divjino in organizacija nudi samo take ekskurzije, za katere obstaja povpraševanje njihovih članov in ki prispevajo k ohranitvi narave in doseganju okoljskih ciljev Sierra Cluba. Izleti so organizirani kot partnerstvo. Od udeležencev izleta se pričakuje pomoč pri drobnih opravilih povezanih s taborjenjem in pri drugem potrebnem delu, da je izlet uspešen. Tudi vodje izletov so člani kluba, ki delajo kot prostovoljci pri pripravi izleta (Dees in drugi, 2002).

Sierra Club gradi svoj posel na kompetencah in na odnosih. Poslovni projekti, osnovani izključno na odnosih, pa pogosto zahtevajo veščine in sposobnosti, ki so zelo drugačne od veščin in sposobnosti zasebne neprofitne organizacije. V takih primerih je najbolje, da se zasebna neprofitna organizacija poveže z izkušenim profitnim podjetjem (Dees in drugi, 2002).

4. Poslovni projekti osnovani na poslanstvu

V tem primeru se organizacija lahko vpraša: «Kako bi lahko uporabili posel, da bi le-ta direktno služil našemu poslanstvu?». Ti poslovni projekti direktno služijo socialnemu/družbenemu poslanstvu organizacije. Ustvarjajo dohodek z lastno dejavnostjo in so od njega tudi odvisni, vendar ta dohodek ni glavni cilj takih podjetij. Večinoma so to podjetja, ki usposabljujejo in zaposlujejo ljudi z določenimi nezmožnostmi⁸, niso pa edina (Dees in drugi, 2002).

Primer

1. Supercare iz Velike Britanije je organizacija, ki usposablja in zaposluje ljudi s težavami pri učenju. Omogoča jim, da prispevajo po svojih zmožnostih k lokalni skupnosti in jim pomaga razviti socialne veščine in interakcijo s širšo skupnostjo. Supercare trži kvalitetno čiščenje in vrtnarske storitve. Usposoblajočim omogoča pridobitev poklicne kvalifikacije in prejemajo redno podporo za usposabljanje (DTI, 2002).
2. Benetech initiative iz ZDA je zasebna neprofitna organizacija, katere cilj je zagotavljati socialne koristi z izkoriščanjem moči tehnologije. Razvija podjetje Bookshare.org, ki naj bi oskrbovalo ljudi z določenimi nezmožnostmi s skeniranimi knjigami. Podjetje naj bi se financiralo z naročnino, s plačilom za vsako knjigo, oglaševanjem, z dohodkom od internet povezav in denarnimi prispevki. Finančni cilj podjetja je, da posluje na ali nad pragom rentabilnosti (Dees in drugi, 2002).

Ker so pri tej vrsti socialno-podjetniške strategije jasno in direktno vidne koristi za poslanstvo organizacije, so tudi nasprotovanja interesnih skupin zaradi (ne)primernosti, da zasebna neprofitna organizacija deluje na podjetniški način, manjša. Vendar pa pri vodenju podjetja z direktno povezavo z njenim poslanstvom obstaja izziv, kako uravnotežiti poslanstvo in posel (Dees in drugi, 2002).

⁸ V ZDA se tako podjetje imenuje *social purpose enterprise* (pod tem terminom se smatrajo tudi druga neprofitna podjetja, ki so osnovana na poslanstvu organizacije), v Veliki Britaniji *social firm* in v Sloveniji *socialno podjetje*, pa tudi *invalidsko podjetje* (če tako podjetje zaposluje ljudi, ki imajo status invalida in izpolnjujejo še nekatere dodatne kriterije). Na tem mestu bi rada opozorila na to, da sta *social purpose enterprise*

5. Poslovni projekti, ki niso v povezavi z osnovnim poslanstvom organizacije

Pri tem gre za to, da organizacija ustanovi profitno podjetje z edinim namenom, da z ustvarjenim profitom pokriva stroške svojih aktivnosti, ki so direktno povezane z njenim poslanstvom. V tem primeru se ponavadi zahteva večjo investicijo časa, energije in denarja. Organizacija mora pridobiti kompetence, sredstva in odnose, da zagotovi uspešno izvedbo. Organizacija naj bi se na začetku vprašala: 1. ali bo lahko na trgu konkurirala drugim podjetjem, 2. če ne, koliko jo bo stalo, da razvije vse potrebne kompetence, sredstva in odnose, da bo podjetje konkurenčno in 3. ali je vredno investirati čas, denar in energijo v podjetje, ki direktno ne služi poslanstvu organizacije (Dees in drugi, 2002).

6. Nakup podjetja

Zasebna neprofitna organizacija se lahko tudi odloči, da ne bo ustvarila svojega podjetja, ampak, da ga bo kar kupila, zato da bo s tem podprla svoje poslanstvo. Prednost te strategije je, da z nakupom podjetja organizacija pridobi tudi kupce in prodajalce. Vendar pa po drugi strani za tak podvig potrebuje na začetku procesa veliko finančnih sredstev (Brinckerhoff, 2000: 20).

Primer

Zavetišče za živali je želelo razširiti svoje storitve in pridobiti tudi nove vire dohodka. V ta namen je razmišljalo o poslu, ki bi ponujal storitev za ljudi z domačimi ljubljenci na njihovem domu, med tem, ko sami ne bi mogli skrbeti za njih. Pri pripravi poslovnega načrta je zavetišče identificiralo tri konkurenčna podjetja. Največji izmed njih je slišal za njihova poizvedovanja, prišel k njim in jim ponudil v prodajo svoje podjetje. Zavetišče je v roku štirih let kupilo podjetje, lastnica podjetja pa je postala menedžerka zavetišča (Brinckerhoff, 2000).

Potencialne koristi

Uspešni poslovni podvigi lahko dajejo naslednje koristi (Dees, 2002: 205):

in *social firm* le ena izmed oblik socialnega podjetja (*social enterprise*), medtem ko se v Sloveniji smatra pod terminom *socialno podjetje* samo tako podjetje, ki zaposluje težko zaposljive ljudi.

1. direkten vpliv na poslanstvo organizacije, še posebno v primeru poslovnih podvigov, osnovanih na poslanstvu;
2. povečane poslovne in strateške veščine (sposobnosti), kar lahko prispeva k boljši dostavi dobrin in storitev, povezanih s poslanstvom;
3. večja prepoznavnost zaščitne znamke in zanimanje za organizacijo;
4. ponovno spodbujeno podjetniško osebje, če osebje popolnoma podpira poslovni podvig;
5. finančna sredstva za služenje socialnemu/družbenemu poslanstvu, če je poslovni podvig dovolj donosen, ali če podjetje samo direktno služi poslanstvu organizacije.

Tveganja

Ne glede na vrsto poslovnega podviga je večina tveganj za socialne podjetnike enaka (Dees in drugi, 2002: 205,207-208):

1. poslovni podvigi lahko nenamerno potegnejo zasebno neprofitno organizacijo stran od njenega osnovnega poslanstva, še posebno, če poslovni uspeh ni direktno povezan s poslanstvom. V ekstremnih primerih lahko organizacija spozna, da njen podjetniški podvig zahteva več pozornosti, virov in osredotočanja. Posledica pa je, da organizacija ne posveča več dovolj pozornosti svojemu osnovnemu poslanstvu;
2. uspešen poslovni podvig pogosto zahteva kulturo, ki je drugačna od kulture zasebne neprofitne organizacije in zato pride do konflikta. Osebje zasebne neprofitne organizacije je velikokrat nesproščeno pri uporabi jezika in operacij podjetništva. Glede na velikost poslovnega projekta in od stopnje do katere je le-ta integriran v tradicionalne aktivnosti organizacije, se lahko pojavi kulturni konflikt. Zaposleni in prostovoljci so lahko skeptični do vrednot in motivov ljudi s podjetniškimi znanji (usposobljenostjo, veščinami), nezadovoljni s poslovnimi koncepti ali prizadeti zaradi ideje, da komercialno podjetje potencialno ogroža osredotočanje organizacije na njeno poslanstvo;
3. če poslovni podvig zahteva zaposlitev novega osebja, lahko pride do problema, povezanega s plačami. Potreba po veščinah in spretnostih podjetniškega menedžmenta je lahko draga. Medtem ko so nekateri poslovni ljudje pripravljeni sprejeti plačo nižjo od tržne, zato da bi delali v zasebni neprofitni organizaciji, so lahko plačne zahteve še vedno veliko višje kot norme organizacije. To lahko povzroči konflikt, povezan s pravično plačo, kot tudi omajanje finančnih virov organizacije do takrat, ko poslovni podvig postane donosen;

4. ko organizacija preišljuje o lansiranju poslovnega podviga, mora biti previdna pri razlikovanju med potrebami skupnosti in povpraševanju trga. Obstaja lahko potreba po določenih izdelkih oz. storitvah, vendar to še ne pomeni, da obstaja tudi zadostno povpraševanje;
5. zasebna neprofitna organizacija se mora zavedati, da njen neprofitni status še ne bo povečal prodaje na tržišču. Ne sme pričakovati, da bo zaradi svojega neprofitnega statusa v konkurenčni prednosti. V nekaterih primerih je lahko ta status tudi škodljiv, ker nekateri ljudje povezujejo zasebno neprofitno organizacijo z nizko kvaliteto produktov in nizkimi standardi. Zato mora zasebna neprofitna organizacija poskrbeti, da so njeni produkti sami po sebi privlačni za potrošnike;
6. ko zasebna neprofitna organizacija planira svoj poslovni podvig, bi morala upoštevati potencialne implikacije vezane na davek;
7. tveganje je povezano tudi s tem, da organizacija ne naredi izčrpne ocene tveganja za svoj poslovni podvig. Veliko podjetij propade in ključne interesne skupine organizacije bi morale še pred lansiranjem novega poslovnega projekta razumeti in sprejeti tveganje.

2.4.4. Medorganizacijsko povezovanje in spojitev podjetij

2.4.4.1. Medorganizacijsko povezovanje

Medorganizacijsko povezovanje pomeni razvijanje kooperativnih vezi z organizacijami v skupnosti. Zasebne neprofitne organizacije se povezujejo s profitnimi podjetji zato, da bi povečale svojo sposobnost za služenje svojim uporabnikom storitev ali za pridobitev novih finančnih virov, vendar pa pri tem ohranijo svojo identiteto. Storitve so velikokrat bolj učinkovito zagotovljene in prodajane v kooperaciji z drugimi organizacijami (Dees in drugi, 2002: 211).

V sklopu strategije medorganizacijskega povezovanja ima zasebna neprofitna organizacija več možnosti. Te so:

1. *Cause-related marketing*

Gre za trženje produktov oz. storitev profitne organizacije v povezavi z zasebno neprofitno organizacijo. Prodan izdelek oz. storitev profitne organizacije ima za posledico plačilo

zasebni neprofitni organizaciji s strani profitne organizacije. Na ta način obe organizaciji večata prihodke in prepoznavnost (vidnost) v javnosti (Dees in drugi, 2002, Massarsky, 1994).

Primer

Za obnovo Kipa svobode se je American Express povezal z ustanovo Statue of liberty – Ellis Island Foundation. American Express je pri vsaki transakciji v ZDA daroval en cent in za vsako novo izdano kartico en dolar organizaciji za obnovo kipa. Na ta način je daroval 1,7 milijona dolarjev in povečal uporabo svojih kartic za 28 odstotkov (Dees in drugi, 2002).

2. Skupno vlaganje (*joint venture*)

To je sodelovanje zasebne neprofitne organizacije in profitne organizacije pri izdelavi novega programa, izdelka ali storitve z uporabo prednosti, sredstev in sposobnosti vsake izmed njiju (Dees in drugi, 2002).

Primer

City Year in Timberland sta skupaj razvila novo linijo izdelkov, imenovano City Year Gear. Majice, nahrbtniki in drugi izdelki te linije so promovirali vrednote obeh organizacij s slogani kot so npr. »Daj rasizem na čevelj« in »Hodi po poti pravice«. Linija se je prodajala v timberlandovih trgovinah, dobiček od prodaje izdelkov pa je prejel City Year (Dees in drugi, 2002).

3. Licenciranje

Pri licenciranju zasebna neprofitna organizacija proda pravice do uporabe svojega imena, loga ali imidža profitni organizaciji za trženje svojih produktov oz. storitev (Dees in drugi, 2002, Massarsky, 1994).

Primer

S povezovanjem zasebne neprofitne organizacije Children`s Television Workshop z izdelovalci otroških izdelkov je na podlagi licenciranja v letu 1991 povečala svoj dohodek za 22 milijonov dolarjev (Massarsky, 1994).

4. Trženje produktov in storitev profitnega podjetja

Zasebna neprofitna organizacija v zameno za donacijo ali odstotek od prodaje pomaga tržiti izdelke oz. storitve profitnega podjetja (Massarsky, 1994).

Primer

Zato, da bi pridobil nove stranke, American Telephone & Telegraph (AT&T) ponuja zasebnim neprofitnim organizacijam znižanje telefonskih tarif njihovim članom. Zasebne neprofitne organizacije promovirajo svojim članom AT&T in jih spodbujajo, da postanejo AT&T-jeve stranke. Člani s tem pridobijo nekoliko znižane telefonske račune, zasebne neprofitne organizacije pa pridobijo določen odstotek od prodaje (Massarsky, 1994).

Potencialne koristi

Da bi se partnerstvo med zasebno neprofitno organizacijo in profitnim podjetjem smatralo za uspešno, mora takšno povezovanje prinašati koristi obema organizacijama.

Uspešno povezovanje lahko koristi poslanstvu zasebne neprofitne organizacije na več načinov (Dees in drugi, 2002: 212):

1. povečanje finančnih sredstev za podporo tistim aktivnostim, ki so neposredno povezane s poslanstvom organizacije;
2. povečanje pozornosti javnosti lahko pritegne k zasebni neprofitni organizaciji nove potencialne partnerje, donatorje, prostovoljce in uporabnike. Ustvari lahko tudi širšo bazo za podporo poslanstvu organizacije;
3. iz partnerstva lahko sledi logična delitev dela. Profitno podjetje se lahko osredotoči na poslovno stran dogovora, zasebna neprofitna organizacija pa na svoje ključne programe.

Profitno podjetje pa lahko pridobi pri (Dees, 2002: 212-213):

1. povečani prodaji,
2. ustvarjeni razločevalni blagovni znamki,
3. ustvarjenem imidžu družbeno odgovornega podjetja,
4. večji lojalnosti potrošnikov;
5. boljši morali zaposlenih, ker delajo v podjetju, kateremu »ni vseeno«.

Tveganja

Pri partnerstvu med zasebno neprofitno organizacijo in profitno organizacijo se lahko pojavijo naslednje ovire (Sagawa in Segal v Dees in drugi, 2002: 213):

1. zaradi različnega žargona je lahko komunikacija otežena;
2. pojavi se lahko konflikt zaradi različne kulture obeh organizacij;
3. profitno podjetje lahko zaradi večjih resursov pričakuje večje spoštovanje, boljši status kot zasebna neprofitna organizacija;
4. različni svetovni nazori: zasebna neprofitna organizacija ima lahko profitno podjetje za del "problema" in vidi poslovnega partnerja samo kot plačnika, medtem ko profitno podjetje lahko dobi ali pričakuje večje spoštovanje kot neprofitna partnerka;
5. ker profitni in neprofitni sektor dojemata uspeh različno, lahko pride pri takem partnerstvu do konflikta glede ciljev partnerstva.

Zasebna neprofitna organizacija pa mora pri vstopanju v povezavo s profitnim podjetjem razmisliti tudi o dodatnih tveganjih, kot so (Dees in drugi, 2002: 213-215):

1. pokvarjen ugled v javnosti

Pri vseh podjetniških strategijah obstaja tveganje za zasebno neprofitno organizacijo, da si uniči ugled. Še posebno pa mora biti previdna, kadar vstopa v povezavo s profitno organizacijo. Da bi znižala tveganja, mora zasebna neprofitna organizacija dobro poznati motive in poslovne prakse potencialnih partnerjev.

2. odpor interesnih skupin

Mišljenje, da partnerstvo med zasebno in profitno organizacijo spodkopava socialno/družbeno poslanstvo ali kompromitira integriteto in neodvisnost, lahko spodbudi odpor ključnih interesnih skupin zasebne neprofitne organizacije.

3. izguba organizacijske fleksibilnosti

Če zasebna neprofitna organizacija vstopi v partnerstvo s profitnim podjetjem, ki zahteva, da zasebna neprofitna organizacija ne sme poslovati z drugimi podjetji, le-ta tvega izgubo fleksibilnosti (jasno pa je, da ne sme poslovati z neposrednimi tekmeci profitnega podjetja).

4. povečana odvisnost od enega samega vira

Če se zasebna neprofitna organizacija preveč zanaša na en sam vir dohodka (v tem primeru na svojega poslovnega partnerja) in nima drugih virov vzdrževanja svojih programov, potem to zanjo predstavlja veliko finančno tveganje, saj se lahko zgodi, da profitno podjetje zmanjša ali preusmeri svoja sredstva drugam.

5. tveganje povezano s trgom

Kljub temu, da medorganizacijsko povezovanje ponavadi ne zahteva velikih finančnih investicij s strani zasebne neprofitne organizacije in kljub temu, da ima zasebna neprofitna organizacija podjetniško usmerjeno vodstvo, odličnega poslovnega partnerja in odlično strategijo, se lahko zgodi, da investicija ne da rezultata, ki se ga pričakuje.

2.4.4.2. Spojitev podjetij

Gre za združitev dveh ali več zasebnih neprofitnih organizacij v novo pravno osebo zato, da bi zasebne neprofitne organizacije povečale obseg, znižale stroške in lažje konkurirale na trgu.

Primer

S spojitvijo Baptist Health Systems in Research Health Services je nastala nova pravna oseba – Health Midwest. Do 1.1991 je bilo vključenih v spojitev in konsolidiranje več kot 400 bolnišnic v ZDA (Hunger in Wheelen, 1995).

Potencialne koristi

1. Večji obseg zasebne neprofitne organizacije in s tem vse potencialne koristi povečanja obsega organizacije (glej poglavje 2.4.2., 1. točka).
2. Zaradi večjega obsega lahko organizacija zmanjša stroške.
3. Organizacija lahko raste, kar pomeni, da ponudi nove dobrine oz. storitve, najde nove stranke. Rast pomeni uporabljati kombinirane vire na tak način, da postane »ena plus ena več kot dva« (Habech in drugi, 2000:18).

Tveganja

Organizaciji, ki se združujeta, morata paziti na naslednja tveganja (Habech in drugi, 2000: 21-22):

1. organizaciji, ki se združujeta, morata imeti jasne predstave, zakaj se sploh združujeta;
2. organizaciji morata biti hitri pri dodeljevanju vodstva. Če organizaciji ne določita vodstva, pride do zmešnjave. S tem zapravljata čas in vire, hkrati pa povzročata negotovost in zmanjšujeta motivacijo zaposlenih;
3. organizaciji se ne smeta preveč osredotočati na zmanjševanje stroškov, ampak v rast. Drugače obstaja tveganje, da se po kratkoročnem uspehu vrneta nazaj k tisti obliki delovanja, ki sta jo vajeni od prej, preden sta se združili, namesto da bi se posvetili rasti;
4. če združena organizacija doseže zgodnje uspehe in jih na primeren način posreduje, bodo začeli zaposleni priznavati, da obstaja lepa prihodnost zanje in za celotno organizacijo, ker imajo drugače zaposleni sprva občutek, da združitev ne bo prinesla uspeha;
5. tveganje predstavlja tudi različna kultura obeh organizacij;
6. problem lahko predstavlja tudi komunikacija. Ta ne zahteva samo okrožnic zaposlenim in pisem strankam, ampak tudi dejavno vključitev, ki zmanjša negotovost zaposlenih;
7. organizaciji morata tudi obvladovati različna tveganja, ki so sestavni del vsake združitve. Če organizaciji ne posvetita dovolj pozornosti obvladovanju tveganj, le-ta prerastejo v grožnje, ovire in celo katastrofe.

2.5. PODPORNO OKOLJE ZA SOCIALNA PODJETJA

Socialno podjetje, tako kot vsako podjetje, potrebuje dostop do poslovnega nasveta in usposabljanja. Socialno podjetje mora doseči tako socialni/družbeni rezultat kot tudi finančni rezultat, kar lahko povzroči napetosti in konflikte, kar večini profitnih podjetij ni poznano. Zato socialna podjetja potrebujejo podporo in usposabljanje s strani ljudi in organizacij, ki razumejo, čemu so socialna podjetja namenjena in kako delujejo (DTI, 2002).

Podporno okolje za socialna podjetja sestavljata:

1. podpora in usposabljanje za socialna podjetja,
2. finančna podpora.

2.5.1. Podpora in usposabljanje za socialna podjetja

1. Usposabljanja za organizacije in posameznike, ki nudijo podporo socialnim podjetjem

Glavni del ustvarjanja primernega nasveta in podpore za socialna podjetja je, da so splošni poslovni nasveti dostopni socialnim podjetjem in da so ponudniki teh storitev sposobni prepoznati zahteve socialnih podjetij, da bi tako lahko zagotovili oz. ponudili primerno svetovanje (DTI, 2002).

Primer

Business Link for London je skupaj s Social Enterprise London razvil niz usposabljanj za poslovne svetovalce (DTI, 2002).

2. Poslovno usposabljanje in podpora za socialna podjetja

Ponudniki poslovnega usposabljanja in podpore za socialna podjetja ponujajo vrsto storitev, zato da bi širili najboljše prakse in spodbujali rast in izboljšanje delovanja socialnih podjetij. Ponujajo različna svetovanja in usposabljanja, ki so specifična za neprofitni sektor in programe obiskov tistih podjetij, ki so pripravljena deliti svoje metode in izkušnje. Različne organizacije ponujajo tudi podporo, vključno s financiranjem in strokovno pomočjo, za socialna podjetja in sicer za nizko ceno ali brezplačno. Obstajajo tudi štipendije, ki omogočajo socialnim podjetnikom z najbolj depriviligiranih območij, da pridobijo kvalitetna menedžerska in poslovna usposabljanja in sicer zato, da bi razvili svojo idejo in jo prinesli v prakso (DTI, 2002).

Primer

Business Link Derbyshire (VB) sodeluje z različnimi partnerji, zato da bi nudil svoje storitve socialnim podjetjem. Želijo zbrati vse informacije o pomoči, ki je na voljo tistim, ki želijo ustanoviti socialno podjetje, in razviti knjižnico s takimi informacijami, ki bodo pokrivalo vse vidike razvoja socialnega podjetja (DTI, 2003).

3. Mreže

Mreže socialnih podjetij in socialnih podjetnikov zagotavljajo, da se sliši glas socialnih podjetij. Mreže igrajo pomembno vlogo tudi pri predstavljanju najboljših praks. Povezujejo socialna podjetja z drugimi organizacijami s skupnimi karakteristikami in cilji, pomagajo jim pri grajenju skupnega okvira podpore in pri širjenju ljudi in idej. Pomembne pa so tudi povezave med podjetji in socialnimi podjetji zaradi svetovanja, financ, idej in obojestranske podpore, kajti obe strani se lahko veliko naučita ena od druge (DTI, 2002).

Primer

Community Action Network (CAN) je ustanovljena zato, da bi ponujala on-line komunikacijo in mreženje socialnim podjetnikom. Razvija bazo podatkov o socialnih podjetjih, z mailing listo širi informacije, ljudem omogoča, da raziskujejo njeno bazo podatkov in omogoča posameznikom in organizacijam, da komunicirajo med seboj (DTI, 2002).

4. Specifična usposabljanja za socialna podjetja

Socialna podjetja potrebujejo tako dostop do splošne poslovne podpore kot tudi do posebej oblikovanih nasvetov za njihove specifične karakteristike. Ta specifična usposabljanja nudijo različne organizacije, od univerz in šol, ki ponujajo programe, tečaje ali seminarje socialnega podjetništva do drugih (mednarodnih) organizacij, namenjenih razvijanju socialnega podjetništva.

Primer

School for Social Entrepreneurs (VB) je tako šola, ki izvaja mednarodni program za socialne podjetnike, kot tudi mreža, ki podpira programe za lokalne in regionalne socialne podjetnike (DTI, 2002).

2.5.2. Finančna podpora

Poleg dotacij, donacij in subvencij si lahko socialno podjetje zagotovi finančna sredstva za svoj poslovni podvig tudi preko različnih vrst bank, skladov socialnega investiranja in socialnih skladov tveganega kapitala.

1. Banke

Banke lahko ponujajo socialnim podjetjem posojila, in sicer pod enakimi pogoji kot posojajo finančna sredstva organizacijam iz sfere trga. Nekatere banke pa so razvile specifične programe in storitve namenjene podpori socialnim podjetjem. Ustanovljene so tudi banke, katerih poslanstvo je ravno financiranje in zagotavljanje drugih storitev namenjenih socialnim podjetjem.

Primer

Charity Bank (VB) je dobrodelna organizacija in socialno podjetje, ki uporablja poslovne metode za doseg socialnih ciljev. Investors in Society se je s tem, da je zbrala depozite in darila, preoblikovala v banko. Njen posel je sprejemanje depozitov, zato da bi na ta način ustvarila vir za posojila dobrodelnim organizacijam in socialnim podjetjem (DTI, 2002).

2. Skladi socialnega investiranja (vlaganja)

Številni specializirani skladi imajo za ciljne uporabnike socialna podjetja. Ti skladi lahko zahtevajo manjšo varnost kot banke in imajo osebje, ki je poučeno o socialnih podjetjih (www.sel.org.uk (12.7.2003)).

Primer

Local Investment Fund (VB) je bil ustanovljen s ciljem, da ponudi posojila tistim neprofitnim podjetjem, ki so z ekonomskega vidika sposobna za življenje, in ki niso mogla pridobiti finančnih sredstev iz »tradicionalnih« virov (DTI, 2002).

3. Socialni skladi tveganega kapitala

Podobno kot skladi tveganega kapitala v gospodarstvu vlagajo v najobetavnejše podjetje privatnega sektorja, socialni skladi tveganega kapitala vlagajo svoja sredstva v najobetavnejše podjetje socialnega sektorja (Sakelšek, 2002).

Primer

Echoing Green je fundacija, ki je prenesla načela tveganih vlaganj na socialno področje. Organizacija poskuša odkriti socialne podjetnike, potem pa v njihove programe vložijo zagonska sredstva in poiščejo druge investitorje, ko projekt preraste zagonsko fazo. Za podporo svoje investicije ne dajo samo finančnih sredstev (in potem zahtevajo poročila), ampak uporabijo veliko virov. Podpora nudijo preko interneta, konferenc, strokovnih ekskurzij in telefona. Podpora vključuje: strateško planiranje in organizacijski razvoj, finančno načrtovanje, pridobivanje sredstev, razvoj zaposlenih in članov upravnega odbora in pravna in računovodska praksa (Sakelšek, 2002).

3. SOCIALNO PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

3.1. ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI

V Sloveniji, kot nekdanji socialistični družbi, še vedno obstaja osnovni vzorec državno-socialističnega tipa sistema blaginje (Kolarič in drugi, 2002). Zasebne neprofitne organizacije v takem sistemu blaginje niso pomembne kot producentke storitev, ampak podpirajo sposobnost neformalnih socialnih mrež, da te lažje skrbijo za svoje člane.

Po podatkih raziskave iz 1.1996/1997 med zasebnimi neprofitnimi organizacijami v Sloveniji prevladujejo društva, drugih tipov organizacij v sferi civilne družbe pa je bistveno manj (Kolarič in drugi, 2002).

Najpomembnejši posamični vir financiranja so članarine, ki zaobjemajo skoraj 20% vseh dohodkov zasebnih neprofitnih organizacij. Glede na to, da so v slovenskem primeru članarine prej donacija člana svoji organizaciji kot pa plačilo za določeno storitev (Kolarič in drugi, 2002), bi jih lahko šteli v kategorijo zasebnih donacij. V tem primeru se slovenske zasebne neprofitne organizacije financirajo pretežno iz zasebnih donacij, sledijo jim javna sredstva, delež komercialnih prihodkov pa je daleč najmanjši, to je okoli 16% (Kolarič in drugi, 2002). Iz tega sledi, da slovenske zasebne neprofitne organizacije niso komercializirane.

Ker pa se delež drugih tipov zasebnih neprofitnih organizacij (zasebni zavodi, invalidska ali socialna podjetja (v slovenskem pomenu besede), fundacije, zadruga, zbornice, itd.) povečuje, lahko sklepamo, da se je že začel dogajati proces komercializacije slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij (Kolarič in drugi, 2002).

3.2. RAZUMEVANJE KONCEPTA SOCIALNO PODJETJE V SLOVENIJI

V Sloveniji se za socialno podjetje uporablja tudi izraz integracijsko podjetje⁹. Po Trupi

⁹ Na tem mestu bi predvsem opozorila na razliko v razumevanju termina *integracijsko podjetje* (Slovenija) in *integrirano socialno podjetništvo* (*integrated social entrepreneurship*, ZDA). Pri integracijskem podjetju gre za vključevanje težko zaposljivih oseb v družbo (preko podjetja), v primeru integriranega socialnega podjetništva pa za tak tip socialnega podjetništva, pri katerem socialno podjetje izvaja tako poslovno aktivnost, katera direktno podpira osnovno poslanstvo organizacije.

(2002) se v Sloveniji vse bolj uveljavlja naslednja definicija socialnega podjetja:

»Socialno podjetje je običajno podjetje, ki posluje na tržišču, katero pa zaposluje znatno število invalidnih in drugih težko zaposljivih ljudi. V njem pridobivajo osebe običajno redno plačo in delajo na osnovi redne delovne pogodbe. Vsi zaposleni imajo enake pravice in obveznosti ne glede na to, ali so delovno bolj ali manj zmožni. Ljudje z omejenimi delovnimi zmožnostmi oz. delovno manj zmožni ter ostali, ki teh težav nimajo, delajo skupaj pod enakimi pogoji« (Program razvoja integracijskih podjetij v Republiki Sloveniji v Trupi, 2002: 34).

V Sloveniji sodi socialno podjetje v programe aktivne politike zaposlovanja, prvo tako podjetje pa je nastalo v okviru javnih del (Trupi, 2002).

Socialno podjetje je lahko ustanovljeno kot gospodarska družba, zavod ali zadruga (kooperativa), dejavnost je nujno neprofitnega značaja in imeti mora najmanj 50% težje zaposljivih oseb. To so: dolgotrajno brezposelne osebe z ovirami pri zaposlitvi, starejše osebe nad 45 let, ki imajo zmanjšano delovno zmožnost, socialno težko prilagodljive osebe in bivši odvisniki, invalidi in osebe z zdravstvenimi ovirami, mlajše dolgotrajno brezposelne osebe, ki so brez poklicne izobrazbe in delovnih izkušenj (Trupi, 2002).

Se pravi, da gre pri slovenskem razumevanju socialnega podjetja za integrirano socialno podjetništvo (glej poglavje 2.3.), pri katerem poslovni projekt direktno podpira socialno poslanstvo organizacije (glej tudi poglavje 2.4.3. točka 4).

Pri tem lahko socialno podjetništvo v slovenskem kontekstu definiramo kot reševanje problema socialne in delovne integracije težje zaposljivih oseb na podjetniški način.

Primer

Zavod Papilot je nastal l.1991 in se je specializiral za rehabilitacijo in pomoč pri zaposlovanju težje zaposljivih oseb. Zaposluje invalide, bivše obsojence, Rome, mladostnike, presežne delavce in starejše ljudi. V Papilotu je redno zaposlenih 22 delavcev. Financira se iz različnih virov. Del sredstev pridobijo s strani države, del sredstev zberejo s sodelovanjem v različnih projektih, približno 30% prihodkov pa ustvarijo s prodajo storitev na trgu, npr. s svetovanjem podjetjem, ki zaposlujejo invalide (Pahor, 2004).

Seveda pa to ne pomeni, da v Sloveniji zasebne neprofitne organizacije ne izvajajo tudi drugih tipov socialnega podjetništva in drugih socialno-podjetniških strategij. Seveda jih, vendar pa se zanje ne uporablja koncepta socialno podjetništvo, ampak kar komercialna dejavnost ali pa partnerstvo s profitno organizacijo.

Primeri

1. Šent je zasebna neprofitna organizacija, katere poslanstvo je »socialna in psihološka rehabilitacija oseb z duševnimi motnjami ter ustvarjanje novih delovnih mest za težje zaposljive« (www.sent-si.org). Deluje na področju socialnega varstva, varovanja človekovih pravic in izobražuje in informira javnost. Financira se iz več virov. Proračunska sredstva predstavljajo 30% dohodkov (od tega 25% republiška in 5% lokalna sredstva), 30% predstavljajo donacije (25% FIHO in 5% druge donacije), 15% finančnih sredstev pridobi z mednarodnimi programi, 20% svojih finančnih sredstev pridobi z lastno dejavnostjo (izobraževalni programi, založništvo, časopis in prispevki uporabnikov), 5% svojih finančnih sredstev pa pridobi iz drugih virov. Ima šest centrov za duševno zdravje v skupnosti, ki delujejo v različnih regijah. Šent je ustanovitelj in lastnik dveh podjetij, eno od teh je Dobrovita plus d.o.o., v katerem 60% od vseh zaposlenih predstavljajo osebe z duševnimi motnjami (g.Kovač, 10.12.2004). Je invalidsko podjetje, ki nudi težje zaposljivim osebam (predvsem osebam z duševnimi motnjami) možnost usposabljanja in zaposlovanja. Dobrovita plus se ukvarja z nego in vzdrževanjem zelenih površin. Skrbi tako za osnovno oskrbovanje zelenih površin kot tudi za strokovno hortikulturno ureditev vrtov in atrijev, pa tudi notranjih prostorov (www.dobrovita.com (15.9.2004)).
2. Želva je podjetje za usposabljanje in zaposlovanje invalidov, ki je bilo ustanovljeno l.1991 na predlog zavoda RS za zaposlovanje. Ustanovila ga je zveza društev za pomoč duševno prizadetim Slovenije – Sožitje. Osnovno poslanstvo Želve je usposabljanje in zaposlovanje oseb s posebnimi potrebami (predvsem motnjo v duševnem razvoju) in drugih težje zaposljivih oseb ter iskanje novih zaposlitvenih priložnosti zanje. Želva proizvaja mizarske izdelke, igrače in tekstilne izdelke in ponuja različne storitve, npr. upravljanje stavb, čistilni servis, tehnični servis, vrtnarsko komunalni program in je lastnica trgovine »Želva«. V Želvi pa deluje tudi Center za poklicno rehabilitacijo, poleg tega pa tudi nudi socialno varstvo v okviru VDC-ja in bivalne enote (www.zelva.si (15.9.2004)).

3. Unicef Slovenija deluje na letošnjem projektu »Kupi mi kozo« v partnerstvu s podjetjem Sport Extrem, s katerim želijo pomagati otrokom v južnem Nigru. Zbrani denar nameravajo nakazati Unicefu v Nigru, ki bo kupil 1500 koz in izobraževal ženske o razvoju in zdravju njihovih otrok ter delu s kozami (pridobivanje kozjega mleka in sira). Unicef in Sport Extrem bosta tako dolgoročno pomagala družinam iz 25 vasi. S tem bodo izboljšali prehrano otrok, hkrati pa bodo družine z razmnoževanjem koz (vsaka družina dobi par koz) prišle do mesa. Ker pa mora vsaka družina obvezno naprej posredovati nov par koz, bodo tudi pomagali drugim družinam. Cilj je, da se ljudje naučijo delati s kozami in da se z dvema kozama pridela cela čreda. Sredstva zbirajo na dva načina: 1. z distribucijo katalogov blagovne znamke Maya Maya skupaj s položnicami za nakazilo in 2. s prodajo majic Maya Maya. Sport Extrem od vsake prodane majice nameni 1000 tolarjev Unicefu. Pri tej akciji Sport Extrem tudi krije vse stroške akcije (Jesenšek, 2004). Pri prvem načinu zbiranja sredstev gre za donacijo, v drugem primeru pa za socialno-podjetniško strategijo cause-related marketing. Ta akcija je prvovrstna inovativna rešitev prehranskega problema družin iz južnega Nigra, saj družinam Unicef ne bo dal »samo« denarja, ampak jim bo z nakupom koz in izobraževanjem dolgoročno omogočil samostojno življenje. Ali kot je Michael Riley (v Sakelšek, 2002) opisal socialno podjetništvo: ljudi moramo naučiti, kako sami ulovijo ribo, da bodo lahko jedli vsak dan, namesto da jim ribo damo in se bodo lahko najedli le za en dan.
4. Društvo Amnesty International Slovenije izvaja delavnice in izobraževanja o človekovih pravicah, poleg tega pa se ukvarja z založniško dejavnostjo, ki je pridobitnega značaja: na trgu prodaja knjige in publikacije, ki se tičejo človekovih pravic (www.amnesty.si (15.9.2004)).
5. Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (CNVOS) poleg vseh svojih dejavnosti tudi oddaja svoje prostore in opremo v najem drugim zasebnim neprofitnim organizacijam (članice CNVOS-a imajo določen popust)(www.cnvos.si (15.9.2004)).

In drugi primeri...

3.3. PODPORNO OKOLJE

V Sloveniji je podpora socialnim podjetjem in tistim zasebnim neprofitnim organizacijam, ki želijo nastopati na trgu, zelo redka. V zadnjih nekaj letih potekajo delavnice na temo

socialnega podjetništva. Tako sta npr. letos Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG) in Služba vlade za strukturno politiko organizirala delavnico »Pomen socialnega podjetništva za skladen regionalni razvoj«. Delavnice pa potekajo tudi po posameznih regionalnih področjih. Tudi organizacije, ki bi ponujale razna svetovanja in izobraževanja na področju socialnega podjetništva, so prava redkost. Tako npr. Papilot ponuja svetovanja tistim podjetjem, ki zaposlujejo invalide in Racio Družba za razvoj človeškega kapitala d.o.o. ponuja med drugim svetovanje pri razvoju in pospeševanju invalidskega in socialnega podjetništva in storitve na področju rehabilitacije invalidnih in težje zaposljivih oseb. Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (CNVOS) člane kluba in druge uporabnike obvešča o svetovanju glede ustanovitve zasebne neprofitne organizacije, pripravi programskih in poslovnih načrtov, zagotavljanju informacijske podpore, iskanju in pridobivanju sredstev, finančnem poslovanju, razvijanju prostovoljnega dela, sodelovanju v mrežah in pri pravnem svetovanju in mirnem reševanju sporov. Dejavnost CNVOSa pa je tudi informiranje o izobraževanju na področjih, ki zajemajo osnovna znanja o nevladnih organizacijah, pravna ureditev, ki ureja delovanje NVO, strateško načrtovanje, upravljanje s človeškimi viri, pridobivanje finančnih sredstev, samofinanciranje, marketing, mreženje in zagovornišтво, finančno poslovanje in informacijska podpora (Šporar, 2002). V letu 2003 sta CNVOS in Šent pripravila program »Neprofitni management«, s katerim sta nudila izobraževanje in svetovanje s področij, kot npr. strateško, poslovno in projektno načrtovanje, marketing, nabiranje sredstev, upravljanje s človeškimi viri, ekonomika in socialno podjetništvo. Poslovno svetovanje bi zasebnim neprofitnim organizacijam lahko nudil tudi PCMG. V okviru šol in fakultet pa se predava na dodiplomskem študiju predmet menedžment neprofitnih organizacij, in sicer na Fakulteti za družbene vede in Visoki šoli za management v Kopru. Na Fakulteti za družbene vede pa poteka podiplomski študij menedžmenta neprofitnih organizacij.

Slovenske zasebne neprofitne organizacije lahko pridobijo dodatna finančna sredstva pri komercialnih bankah in to pod enakimi pogoji kot profitne organizacije. V Sloveniji ne obstajajo banke, ki bi nudile zasebnim neprofitnim organizacijam ugodnejše pogoje kreditiranja, niti take banke, katerih poslanstvo je prav financiranje in nudenje drugih storitev socialnim podjetjem. Prav tako pri nas ne obstajajo socialni skladi investiranja in socialni skladi tveganega kapitala. Seveda pa lahko skušajo slovenske zasebne neprofitne organizacije pridobiti finančna sredstva pri tistih organizacijah, ki delujejo na mednarodni ravni.

3.4. PROBLEMI FINANCIRANJA SLOVENSКИH ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

1. Država za dejavnosti zasebnih neprofitnih organizacij prispeva le minimalna sredstva. Po raziskavi iz leta 1996 so prihodki od dotacij in subvencij države znašali le 27,3% vseh prihodkov zasebnih neprofitnih organizacij (Kolarič in drugi, 2002: 124). Po rezultatih raziskave je skoraj polovica zasebnih neprofitnih organizacij menila, »da je premajhno financiranje iz javnih virov ovira oz. velika ovira za njihovo delo« (Kolarič in drugi, 2002: 128). Če zasebna neprofitna organizacija ne uspe na javnem razpisu, lahko to vpliva na sam obstoj organizacije ali pa se lahko v veliki meri zmanjša dejavnost te organizacije (Kolarič in drugi, 2002: 128).
2. Problem predstavlja tudi projektno financiranje zasebnih neprofitnih organizacij. Takšno financiranje je časovno omejeno in zagotavlja le manjši delež potrebnih sredstev za delovanje (Kolarič in drugi, 2002: 128). Pri tem so odobrena sredstva izplačana šele, ko je projekt končan. Zato morajo organizacije pridobiti posojila, ki pa so draga. Poleg tega morajo organizacije poslovati tudi pred projektom in tudi po projektu. Ukvarjajo pa se tudi z več projekti na enkrat, kar privede do problema, kako določiti stroške za posamezen projekt, za katerega je organizacija pridobila finančna sredstva (Jelovac, 2002).
3. Nekatere institucije in fondacije pa imajo tako politiko financiranja zasebnih neprofitnih organizacij, da samo enkrat financirajo določeno organizacijo in to zato, »da bi se lahko v določenem časovnem obdobju pohvalile s čim daljšim seznamom organizacij, ki so jih financirale oziroma sofinancirale« (Jelovac, 2002: 17). Takšno poslovanje pa onemogoča, da bi organizacija pridobila stabilne vire financiranja dolgoročnih projektov (Jelovac, 2002).
4. Ker je število zasebnih neprofitnih organizacij zelo naraslo, obstaja velika konkurenca pri iskanju potrebnih finančnih sredstev. Zato pridobljena sredstva ne krijejo celotnega projekta in si mora zasebna neprofitna organizacija najti še druge sofinancerje za določen projekt (Jelovac, 2002).
5. S prenehanjem vojne v Bosni in zaradi razvitosti Slovenije so slovenske zasebne neprofitne organizacije izgubile mnoge financerje iz tujine. Zato morajo stalno iskati nove vire financiranja (Jelovac, 2002).
6. Nekatere institucije pa delujejo tako, da financirajo samo tiste projekte, ki so imeli izgubo, pa še to financirajo samo primanjkljaj med prihodki in stroški projekta in to ne glede na to, kakšna je bila višina finančnih sredstev odobrenih na razpisu (Jelovac, 2002: 18).

7. Davčne olajšave za donatorje so preizkušene, da bi podjetja v večji meri bila pripravljena prispevati finančna sredstva zasebnim neprofitnim organizacijam (Kolarič in drugi, 2002). Donacije podjetij, namenjene zasebnim neprofitnim organizacijam, se ne štejejo kot poslovni strošek (Jelovac, 2002: 17).
8. Jelovac (2002: 14) tudi trdi, da z nastankom nove države in novih družbenih razmer slovenske zasebne neprofitne organizacije niso bile pripravljene na »neusmiljeno črtanje iz proračunskih virov financiranja in prisilo, da morajo same poskrbeti za svojo usodo«. Uspele so samo tiste organizacije, ki niso bile obremenjene »z ideološkimi predsodki o tem, da bilančno razmišljanje in tržna praksa neizogibno s seboj prinašata bizarno komercializacijo njihovega visoko humanističnega poslanstva« (Jelovac, 2002: 14-15).

3.5. PERSPEKTIVA

Glede na vse zgoraj povedano, niti ni čudno, da ima v Sloveniji večina zasebnih neprofitnih organizacij zelo nizke dohodke. Raziskava iz leta 1996 je pokazala, da je bilo skoraj 20% organizacij brez prihodkov, 60% organizacij je imelo do 3 milijone tolarjev prihodkov in le 20% organizacij je imelo prihodek večji od 3 milijonov tolarjev (Kolarič in drugi, 2002: 122). Da bi pa zasebna neprofitna organizacija lahko dobro opravljala svoje poslanstvo, mora imeti na razpolago zadostno količino finančnih sredstev. Če pa le-teh nima, se ponavadi začne komercializirati. Stanje na področju slovenskih neprofitnih organizacij nam lahko nakazuje, da bo prišlo do tega pojava. Vendar pa je tudi res, da ponavadi uvajanje socialno-podjetniških strategij v zasebno neprofitno organizacijo zahteva stabilno finančno stanje organizacije in profesionalce/specialiste poslovnih znanj. Tega pa v večini slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij tako rekoč ni. Vendar pa bi lahko začetna finančna sredstva za uvajanje socialno-podjetniških strategij organizacije pridobile iz drugih virov. Na nekaterih fakultetah pa že nudijo izobraževanja o menedžmentu neprofitnih organizacij, tako da nastaja krog ljudi, ki se bo lahko spoprijel z izzivi slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij.

V Sloveniji se načrtuje preoblikovanje zdajšnjega sistema blaginje v korporativističnega (Kolarič in drugi, 2002). Zasebne neprofitne organizacije bi nastopale kot producentke storitev za državo. Z državo bi sklepale koncesijske pogodbe. Država bi tako lahko zmanjšala obseg javnega sektorja, zasebne neprofitne organizacije pa bi pridobile finančna sredstva in postale pomemben dejavnik pri zagotavljanju socialne varnosti in blaginje. Vendar pa to še ne pomeni, da bodo glavni vir finančnih sredstev zasebnih neprofitnih organizacij postali javni

viri (Kolarič in drugi, 2002: 176). Zasebne donacije predstavljajo slovenskim zasebnim neprofitnim organizacijam pomemben vir dohodka. Večina sponzorskih sredstev je namenjena tistim zasebnim neprofitnim organizacijam, ki delujejo na področju športa in kulture. Vendar pa so profitne organizacije ob primernih davčnih olajšavah pripravljene nameniti finančna sredstva tudi zasebnim neprofitnim organizacijam, ki delujejo na področju zdravstva, socialnega varstva in izobraževanja (Kolarič in drugi, 2002). Če bi slovenske zasebne neprofitne organizacije pridobile več finančnih sredstev iz javnih virov in če se finančni vir iz zasebnih donacij ne bi zmanjšal, ampak celo povečal, se slovenske zasebne neprofitne organizacije ne bi bile prisiljene komercializirati. Zaradi same diverzifikacije virov dohodka pa bi vseeno lahko izvajale socialno-podjetniške strategije, saj bi s tem zmanjšale tveganje zaradi morebitnih premikov v politiki države ali profitnih podjetij. Na ta način bi postale tudi bolj neodvisne od katerekoli vira dohodka. Če se ne bi odločile za tiste vrste socialno-podjetniških strategij, pri katerih zasebna neprofitna organizacija direktno pridobiva dohodek, pa bi še vedno lahko iskale dodatna finančna sredstva preko partnerstev s profitnimi organizacijami. Ta ponavadi ne zahtevajo velikih finančnih vložkov s strani zasebne neprofitne organizacije, pa tudi strokovnjaki s poslovnimi znanji profitne organizacije lahko prevzamejo pobudo na tistih delih projekta, kjer so ta znanja nujna za uspešno realizacijo. Vendar pa se zaenkrat kaže preoblikovanje zdajšnjega sistema blaginje v korporativističnega »kot razmeroma oddaljen cilj« (Kolarič in drugi, 2002: 136). Tako da menim, da slovenske zasebne neprofitne organizacije čaka proces komercializacije, če bodo želele opravljati svoje poslanstvo in dosegati rezultate. S samim uvajanjem katerekoli socialno-podjetniške strategije pa bodo morale močno paziti na svoj ugled v javnosti, saj v slovenski javnosti velja, da profit in zasebna neprofitna organizacija »ne gresta skupaj«.

SKLEP

Družbeni prostor lahko razdelimo na štiri sfere: sfera trga, sfera države, sfera civilne družbe in sfera skupnosti. Zasebne neprofitne organizacije se nahajajo v sferi civilne družbe. Te organizacije nimajo lastnosti, ki bi bila samo njihova, ampak imajo take, po katerih so hkrati podobne in hkrati različne drugim entitetam v ostalih treh sferah. Te lastnosti so: neprofitnost, zasebnost in formalnost. Ker delujejo v splošni družbeni interes, jih država neposredno ali posredno podpira, vendar pa jih tudi zavezuje k reinvestiranju morebitnega presežka finančnih sredstev nazaj v dejavnost. Se pravi, da zasebne neprofitne organizacije lahko ustvarjajo dobiček, le-tega pa morajo porabiti za svoje dejavnosti. Formalno-pravno se oblikujejo v različne tipe, delujejo pa tako rekoč na vseh področjih življenja. Svoje finančne dohodke pa pridobivajo iz javnega sektorja, privatnega sektorja in iz lastne ekonomske dejavnosti.

Med zgodovinskim razvojem in v odvisnosti od specifičnih razmer se je oblikovalo pet različnih sistemov blaginje in glede na različno vrsto sistema blaginje je dominantni vir dohodka zasebnih neprofitnih organizacij različen. Čeprav se zasebne neprofitne organizacije komercializirajo v vseh družbah, pa se najbolj v tistih, kjer je vzpostavljen liberalni ali pa katoliški sistem blaginje. Na primeru ZDA lahko rečemo, da so se zasebne neprofitne organizacije začele intenzivno komercializirati v zadnjih dveh desetletjih zaradi neoliberalne ideologije, recesije, povečanih potreb po socialnih storitvah, visoke rasti števila zasebnih neprofitnih organizacij, pritiskov po združevanju, spremenjeni miselnosti donatorjev. Temu pa lahko dodamo še pritiske na profitna podjetja, da postanejo družbeno odgovorna in razne afere samih zasebnih neprofitnih organizacij.

Socialno podjetništvo je pristop zasebnih neprofitnih organizacij k reševanju socialnih/družbenih problemov in potreb na podjetniški način. Socialno podjetje uporablja podjetniške metode. To so komercialne dejavnosti, s katerimi organizacija direktno ali pa posredno preko partnerstva s profitno organizacijo pridobiva dohodek. Vendar pa socialno podjetništvo ni primerno za vse zasebne neprofitne organizacije. Da bi organizacija spoznala, ali je sploh primerna ali ne za socialno podjetništvo in za to, da bi zmanjšala tveganje, mora nujno skozi proces poslovnega razvoja. V osnovi pa velja, da mora imeti organizacija podjetniško usmerjeno vodstvo, zadostno število ljudi, ki bodo začeli in vzdrževali podjetniški projekt, podporo nadzornega odbora, tvegani kapital in dobrino oz. storitev, katero

misli prodajati na trgu. Če pa deluje v partnerstvu s profitno organizacijo, pa pogosto tvegani kapital in dobrine oz. storitve zagotovi profitno podjetje. Na splošno pa velja, da mora podjetniška dejavnost prinašati dobiček, če dejavnost ni osnovana na osnovnem poslanstvu zasebne neprofitne organizacije. V primeru povezanosti podjetniškega podviga z osnovnim poslanstvom, pa mora biti skupaj z vsemi drugimi dohodki organizacije finančno stabilna.

Glavne vrste socialno-podjetniških strategij so: plačilo za tisto, kar zasebna neprofitna organizacija že ponuja (zaračunavanje uporabnikom, zainteresirani tretji stranki ali hibridna struktura zaračunavanja); povečanje obsega in izboljšanje obstoječih poslovnih aktivnosti; ustvarjanje novih poslovnih projektov (na kompetencah, sredstvih, odnosih ali poslanstvu organizacije in poslovni projekti, ki niso v povezavi z osnovnim poslanstvom organizacije) in nakup podjetja; medorganizacijsko povezovanje (cause-related marketing, skupno vlaganje, licenciranje in trženje produktov profitnega podjetja) in spojitve organizacij. Vsaka od teh socialno-podjetniški strategij ima svoje potencialne prednosti in slabosti. V splošnem pa lahko rečemo, da je prednost teh strategij (če so uspešno izvedene), da prinašajo nova finančna sredstva, ki bodo podpirala poslanstvo organizacije. Tveganje pa predstavlja predvsem možnost uničenja ugleda organizacije v javnosti, preobremenitev organizacije in posledično - ogroženo samo poslanstvo organizacije.

Da bi socialna podjetja lahko uspevala, pa potrebujejo tudi podporno okolje, ki ga sestavljajo različne organizacije, ki nudijo tako splošna poslovna znanja kot tudi specifična znanja, mreže sestavljene iz kombinacije profitne – neprofitne organizacije, kot tudi mreže sestavljene iz socialnih podjetij (lahko tudi različnih tipov socialnih podjetij). Pod podporno okolje pa štejem tudi tiste organizacije, ki nudijo finančno podporo. V svetu so ustanovljene npr. take banke, ki nudijo svoje storitve pod ugodnejšimi pogoji socialnim podjetjem kot pa profitnim podjetjem, prav tako banke, ki imajo za svojo ciljno populacijo prav socialna podjetja (pa tudi druge zasebne neprofitne organizacije), skladi socialnega investiranja in socialni skladi tveganega kapitala.

V Sloveniji socialno podjetje razumemo kot tisto podjetje, ki zaposluje težko zaposljive ljudi. Vendar pa slovenske zasebne neprofitne organizacije uporabljajo tudi druge socialno-podjetniške strategije, vendar pa vseeno zelo redko, saj raziskave kažejo, da dohodek iz komercialne dejavnosti ni večji od 16% vseh dohodkov slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij. Lahko rečemo, da naše zasebne neprofitne organizacije niso komercializirane. To

je rezultat večih dejavnikov, še posebno pa zaradi državno-socialističnega sistema blaginje, kateri se v osnovi ohranja še zdaj, projektnega financiranja zasebnih neprofitnih organizacij, rasti števila zasebnih neprofitnih organizacij, nepodjetniške naravnosti menedžmenta zasebnih neprofitnih organizacij in nevzpodbudnih davčnih olajšav za tista profitna podjetja, ki financirajo zasebne neprofitne organizacije. Sem pa lahko štejem tudi dokaj šibko podporno okolje. Slovenske neprofitne organizacije se bodo, po mojem mnenju, vsekakor začele komercializirati; v kolikšni meri, pa je predvsem odvisno od pristopa države do načina zagotavljanja socialne varnosti in blaginje svojim državljanom in državljanke in od podjetniške (ne)motiviranosti voditeljev/ic slovenskih zasebnih neprofitnih organizacij.

LITERATURA

Boschee, Jerr. 1998. Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship. <http://socialentrepreneurs.org> (6.6.2003)

Brinckerhoff, Peter C.. 2000. *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Dees, Gregory J.. 2001. The Meaning of Social Entrepreneurship. www.fuqua.duke.edu/centers/case/about/sedefinition.htm (15.9.2004)

Dees, Gregory J., Emerson, Jed, Economy, Peter. 2001. *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Dees, Gregory J., Emerson, Jed, Economy, Peter. 2002. *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

DTI (2002): Social Enterprise: a strategy for success. Department of Trade and Industry, UK.

DTI (2003): Social Enterprise. A progress report on Social Enterprise: a strategy for success. Department of Trade and Industry, UK.

Gentile, Mary. 2002. Social Impact Management and Social Enterprise: Two Sides of the Same Coin or a Totally Different Currency ?. www.fuqua.duke.edu/centers/case/about/sedefinition.htm (15.9.2004)

Habech, Max M., Kroger, Fritz, Tram, Michael R.. 2000. *Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. DZS, Ljubljana.

Horsnell, Andy, Pepin, John. 2002. Social entrepreneurship basic. *Front & Centre: Voice of Canada's Charitable, Voluntary Community*, let.9, 4, 1,6-8.

Hrovatič, Danica. 1996. *Neprofitni sektor v sistemu blaginje in vpliv fundiranja na (ne)odvisnost: diplomska naloga*. FDV, Ljubljana.

Hunger, David J., Wheelen, Thomas L.. 1996. *Strategic Management*. Addison-Wesley, cop., Reading (Mass.).

Jelovac, Dejan. 2002. Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V Jelovac, Dejan (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru, Koper, 2002, 11-27.

Jesenšek, Maša. 2004. Koze za otroke iz južnega Nigra. *Delo*, let.XLVI, 6.7.2004.

Johnson, Sherril. 2000. Literature Review on Social Entrepreneurship. www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications (6.6.2003)

Kolarič, Zinka. 2002. Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V Jelovac, Dejan (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru, Koper, 2002, 29-43.

Kolarič, Zinka, Črnak-Meglič Andreja, Vojnovič, Maja. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Založba FDV, Ljubljana.

Massarsky, Cynthia W.. 1994. Enterprise Strategies for Generating Revenue. V Herman, Robert D. (ur.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey-Bass, cop., San Francisco, 1994, 382-402.

Mekina, Borut. 2004. Cilj ni dobiček, učinek pa je zlata vreden. *Večer*, 26.7.2004.

Mixer, Joseph. 1993. *Principles of Professional Fundraising: Useful Foundations for Successful Practice*. Jossey-Bass, cop., San Francisco.

Pahor, Nives, Petrovčič, Vida, Kaučič, Primož. 2004. Čas za socialno podjetništvo. *Podjetnik*, let.XIII, 8, 14-16.

Sakelšek, Marko. 2002. Socialni podjetnik – sodobni Robin Hood. *Podjetnik*, let.XI, 9, 18-21.

Šporar, Primož. 2002. Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost. V Jelovac, Dejan (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, visoka šola za management v Kopru, Koper, 2002, 313-338.

Trupi, Terezija. 2002. *Socialno podjetje: diplomsko delo*. FDV, Ljubljana.

<http://cefec.org/activities/index.html> (13.7.2003)

www.amnesty.si (15.9.2004)

www.cnvos.si (15.9.2004)

www.dobrovita.com (15.9.2004)

www.fuqua.duke.edu/centers/case/about/sedefinition.htm (15.9.2004)

www.sel.org.uk (12.7.2003)

www.sent-si.org (13.12.2004)

www.zelva.si (15.9.2004)

Zgibanka Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo in Službe vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj: Pomen socialnega podjetništva za skladen regionalni razvoj.

Pogovor z g.Kovačem, direktorjem Šenta (10.12.2004)

