

# Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

---

**Macukić, Patricija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:808570>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS**

**ZAGREB**

**PATRICIA MACUKIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

**Zagreb, siječanj 2019.**

**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS**

**ZAGREB**

**PREDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**Poslovna ekonomija**

**SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI**  
**HRVATSKOJ**

**STUDENT: Patricia Macukić**

**KOLEGIJ: Menadžment u malom poduzetništvu**

**MENTOR: dr. sc. Helena Šlogar**

**Zagreb, siječanj 2019.**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	3
1.1 Predmet rada .....	4
1.2. Cilj rada .....	4
1.3. Struktura rada .....	4
2. KONCIPIRANO PODUZETNIŠTVO .....	5
2.1. Definiranje tradicionalnog poduzetništvo .....	5
2.2. Povijesni razvoj tradicionalnog poduzetništva .....	7
2.3. Definiranje socijalnog poduzetništva .....	8
2.4. Povijest socijalnog poduzetništva.....	10
2.5. Uloga socijalnog poduzetnika .....	12
2.6. Razlika između tradicionalnog i socijalnog poduzetnika .....	14
3. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	16
3.1. Sektor neprofitnih udruga u Republici Hrvatskoj.....	18
3.2. Sektor zaklada u Republici Hrvatskoj .....	19
3.3. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.....	20
4. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU AUTONOMNOG CENTRA -ACT. 23	
4.1. Povijest autonomnog centra.....	23
4.2. Ideje, ciljevi i vizija Autonomnog centra .....	24
4.3. Autonomni centar PRINTLAB d.o.o.....	26
4.4. Autonomni centar KONTO d.o.o. ....	27
4.5. Financijski izvještaji autonomnog centra .....	28
5. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU HEDONA D.O.O.....	30
5.1. Povijest Hedona d.o.o.....	30
5.2. Cilj i misija .....	31
5.3. Osnovna djelatnost Hedone .....	32
5.4. Financiranje Hedone.....	33
ZAKLJUČAK .....	34
LITERATURA .....	35
POPIS SLIKA .....	37
POPIS TABLICA.....	38

## 1. UVOD

Poduzetništvo su pretočene ideje u resurse pomoću kojih poduzetnik ostvaruje dobit. Postoji od kada postoji čovječanstvo Prvi začeci trgovačkih poduzeća javljaju se u 12. stoljeću u Italiji, a od kraja 14. stoljeća javljaju se trajna udruženja koja su imali poslovni oblik sličan današnjim javnim trgovačkim društvima Socijalno poduzetništvo za razliku od tradicionalnog poduzetništva nema cilj uvećanje profita, već su mu cilj društvo i društvene potrebe. Socijalno poduzetništvo je specifično jer je spojilo dva ne spojiva segmenta – socijalnu svrhu i poduzetništvo. Svrha socijalnog poduzetništva je ostvarivanje socijalnih ciljeva i rješavanje socijalnih pitanja, njegovo osvarivanje je nemoguće bez određenog poduzetničkog pristupa. To poduzetništvo ostvaruje ekonomsku vrijednost, ali nije usmjereno na profit, već na rješavanje društvenih problema.

Ono obuhvaća i neprofitne organizacije koje koriste poslovne modele s ciljem ostvarivanja svoje misije, i profitne organizacije kojima je prvenstven cilj društvo i njegova promjena. Mnogi komercijalni biznisi imaju u svojem poslovanju društvene ciljeve, ali samo oni kojima je utjecaj na društvo i okoliš glavan cilj poslovanja, nazivaju se socijalni poduzetnici. Socijalno poduzetništvo nije bilo predmetom većeg istraživačkog interesa u Hrvatskoj, njime su se tek usputno bavili znanstvenici ekonomskih i drugih društvenih znanosti. U Hrvatskoj se ovo područje tek krenulo razvijati kao mogućnost pružanja radnih mjesta i zapošljavanja. Rad započinjem s teorijskom analizom tradicionalnog i socijalnog poduzetništva. Zatim uvodim u temu socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj te u zadnjem dijelu rada kroz primjere Autonomnog centra i Hedone d.o.o. možemo vidjeti kako se socijalno društvo razvija u Hrvatskoj.

## **1.1. Predmet rada**

Predmet istraživanja ovog rada jest socijalno poduzetništvo, njegove glavne značajke te poslovni slučaj na primjeru dva socijalna poduzeća Act i Hedona d.o.o. koja uspješno rastu na hrvatskom tržištu.

## **1.2. Cilj rada**

Glavni cilj rada je objasniti socijalno poduzetništvo, istaknuti njegovu razliku od tradicionalnog poduzetništva. Također je cilj rada socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj te njegov razvoj koji će se pobliže objasniti uz Strategiju razvoja socijalnog poduzetništva.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je koncipiran u pet cjelina;

U prvom dijelu rada nalazi se uvod te je ukratko predstavljena tema i cilj rada. Zatim rad tumači tradicionalno poduzetništvo, socijalno poduzetništvo te razliku među njima. Treći dio rada nas uvodi u socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj te njegovom razvoju. Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj je prikazan i kroz dva primjera u četvrtom i petom dijelu rada.

Rad završava osvrtom na cjelokupni rad zaključkom te popisom literature i ilustracije.

## 2. KONCIPIRANO PODUZETNIŠTVO

U drugom poglavlju definirati će se pojam tradicionalnog i socijalnog poduzetništva, prikazati će se njihov razvoj. Također će se prikazati ulogu socijalnog poduzetnika te ključne razlike između socijalnog i tradicionalnog poduzetnika.

### 2.1. Definiranje tradicionalnog poduzetništvo

Tradicionalno poduzetništvo je kombinacija tri faktora, a to su prilika, osobine koje su potrebne da se realizira prilika i mogućnost ostvarenja rezultata. Ono se odnosi na mala i srednja poduzeća koja stječu profit pomoću inovativne metode, preuzimajući rizik, provode aktivnosti kako bi ostvarili cilj, te preuzimaju odgovornost kako bi realizirali viziju. Poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.

Ulazak u poduzetništvo je ozbiljan poduhvat u koji se mnogi poduzetnici upuštaju zbog prednosti koje samo poduzetništvo nudi. Najčešće prednosti su kontrola nad vlastitom sudbinom, mogućnost mijenjanja stvari, ostvarivanje profita, dobar položaj u društvu. Ulazak u svijet poduzetništva nosi velike rizike koji se mogu usporediti sa otvaranjem novog „biznisa“. Ulazak u poduzetništvo ima i nedostataka: nesigurnost dohotka, rizik gubitka uložnog kapitala, nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, niska kvaliteta života za vrijeme stvaranja poslovanja, visoka razina stresa te velika odgovornost.

„Poduzetništvo je dakle determinirano nizom ekonomskih, psiholoških i društvenih čimbenika te pruža dobar primjer totalnoga društvenog fenomena koji nije moguće analizirati isključivo sredstvima formalne ekonomske analize. Možda upravo poduzetništvo pruža očiti dokaz artifizijelnosti razdvajanja onoga „društvenog“ i „ekonomskog“ kod ekonomskih fenomena budući da je ekonomsko djelovanje istovremeno i društveno djelovanje.“<sup>1</sup> U ekonomskoj analizi ekonomsko djelovanje svodi se na djelovanje usmjereno na računanje koristi od strane

---

<sup>1</sup> Horvat Đ.; Kovačić M. :Menadžment u malom poduzetništvu. Cera Prom d.o.o., Zagreb, 2004.,str. 87.

društvenih aktera i troškova, odnosno na biranje alternativa u upotrebi oskudnih resursa kako bi se zadovoljile mnogostruke potrebe.

Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti spajanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Zadatak mu je da na najpovoljniji način kombinira i upotrijebi proizvodne faktore i tako maksimizira dobit i profit.

„Sve se više uviđa da poduzetništvo može biti generator razvitka koji će iskoristiti inovativne potencijale svih slojeva populacije, što znači da se sve više povezuje s tržištem rada i nudi mogućnost povećanja socijalne kohezije putem samozapošljavanja ranije marginaliziranih skupina stanovništva“<sup>2</sup> Poduzetničkim djelovanjem mogu se djelomice ublažiti negativni utjecaji globalne ekonomije te poboljšati položaj mladih na tržištu rada.

---

<sup>2</sup> Odak Krsić S., Šaravanja I. :Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruga, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 5 No. 2, 2015., str. 115-131, <https://hrcak.srce.hr/149534>, ( 15.12. 2018.)



## 2.2. Povijesni razvoj tradicionalnog poduzetništva

Pojam poduzetništva temelji se na teoriji ekonomije i društva. Ta teorija gleda na promjene u društvu kao na nešto neophodno i uobičajno. Isto je i s poduzetništvom. „Poduzetništvo kao djelatnost razvilo se između 12. i 15. stoljeća.“<sup>3</sup> U prvo vrijeme obuhvatilo je trgovinu, brodarstvo, kreditne i mjenjačke poslove, ali i osvajanje novih područja. Tipovi poduzetnika u to vrijeme bili su: gusari, feudanci, državni činovnici, špekulanti, trgovci i obrtnici. „Prvi začeci trgovačkih poduzeća javljaju se u 12. stoljeću u Italiji, a od kraja 14. stoljeća javljaju se trajna udruženja koja su imali poslovni oblik sličan današnjim javnim trgovačkim društvima.“<sup>4</sup>

„Stvaralačko poduzetništvo razvilo se masovno tek u 17. stoljeću, pa do tog razdoblja govorimo o ranom trgovačkom tipu poduzetnika koji trguje robovima, krznima, životinjama i slično, i tipu ranokapitalističkog poduzetnika koji razmjenjuje europske proizvode za tropske i subtropske.“<sup>5</sup> U periodu kada poduzetnik počinje trajno i stalno obavljati svoju poduzetničku ulogu, on pokreće poduzeće kao organizacijski i gospodarski oblik izvršavanja gospodarske aktivnosti.

Brunner razlikuje:<sup>6</sup> a) rani trgovački tip poduzetnika kao smjeli ratnički tip, koji je trgovao nadaleko robovima, krznima, medom, voskom i željezom, i koji je u tijesnim odnosima bio s političkim moćnicima, koji su mu bili u isto vrijeme i kupci i dobavljači.

b) tip ranokapitalističkog poduzetnika, koji se razvio između 11. i 13. stoljeća u srednjoj i gornjoj Italiji i u zemljama Rajne i Rhone. On je razmjenjivao europske proizvode za tropske i subtropske, kao i za sirovine okolnih europskih zemalja. Odlučujuća karakteristika tog tipa je suradnja ovog ranog kapitalističkog, poduzetnog i nestalnog trgovca nadaleko sa stalno nastanjenim cehovskim građaninom.

„Na prijelazu između 19. i 20. stoljeća s pojavom industrijske revolucije dolazi do naglog porasta značaja poduzetništva u novonastalim industrijama.“<sup>7</sup> Nakon industrijske revolucije, s početkom masovne proizvodnje, opada uloga poduzetništva. Poduzetnička djelatnost zamijenjena je rastom i razvojem velikih industrijskih korporacija u kojima se čovjek gubi

---

<sup>3</sup> Škrtić, M. :Osnove poduzetništva, Zagreb 2002. str.26.

<sup>4</sup> Ibid, str 26.

<sup>5</sup> Ibid., str.28.

<sup>6</sup> Ibid., str.28

<sup>7</sup> Šipić, N., Najdanović, Z. :Osnove poduzetništva (radna skripta), Zagreb; Visoka poslovna škola 2012. str.6.

kao osoba, a njegov osobni identitet poistovjećuje se sa idejom 10 kompanije. „U moderno doba, pojavom tehničko-tehnološke revolucije krajem 20. stoljeća s naglim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije i propasti socijalno društvenih uređenja poduzetništvo ponovo dobiva na intenzitetu i postaje temeljna gospodarska djelatnost.“<sup>8</sup>

Može se zaključiti kako poduzetništvo postoji već dugi niz godina. Potreba za poduzetništvom je rasla iz godine u godinu te su se tako stvarali i mnogi novi oblici poduzetništva.

### **2.3. Definiranje socijalnog poduzetništva**

Druga vrsta poduzetništva je socijalno poduzetništvo. Ono predstavlja potpuno nov koncept pokretanja poduzetničke aktivnosti. Socijalnom poduzetništvu pripadaju neprofitne organizacije kojima je cilj doprinos društvu te stvaranje nove društvene vrijednosti. Zapošljavaju se socijalno ugrožene društvene osobe, također se nastoje riješiti i drugi društveni problemi.

„Socijalno ili društveno poduzetništvo je koncept koji pokreće stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti kroz izgradnju novih vrijednosti i društvenih promjena koje zadovoljavaju potrebe i nude zapošljavanje teško zapošljivih i marginaliziranih društvenih kategorija.“<sup>9</sup> Kreativni poduzetnički oblik rješavanja ekoloških i društvenih pitanja koristi se kako bi poticao održivi razvoj zapošljavanja u korist široj društvenoj zajednici. Njime se nude proizvodi, usluge i aktivnosti koje ne bi bile u ponudi na tržištu, a stvaraju dobra koja mogu svi jednako koristiti. Socijalno poduzetništvo često zadovoljava potrebe zajednice kroz participiranje članova te iste zajednice i stvara temelje za društvene promjene.

Profit koji se ostvaruje putem ovakvog modela poduzetništva se koristi za provedbu ostalih programa i ciljeva koji doprinose poboljšanju uvjeta življenja, očuvanju okoliša i održivom razvoju ili reinvestira se ulaganjem u zajednicu, za razliku od komercijalnog poduzetništva.

---

<sup>8</sup> Šipić, N., Najdanović, Z. :Osnove poduzetništva (radna skripta), Zagreb; Visoka poslovna škola 2012. str.6.

<sup>9</sup>Perčin, M. :Socijalno poduzetništvo, inovacija za dobrobit čovječanstva, 2011., str.10

„Socijalno poduzetništvo funkcionira po modelu trostruke bilance ( tri slova P ) koje glasi: people (ravnopravnost i jednake mogućnosti za sve),planet (zaštita okoliša),profit (financijska održivost i ponovno investiranje profita).

Socijalno poduzetništvo temelji se na neovisnosti, društvenim vrijednostima, demokratičnosti, pravednosti, načelima očuvanja okoliša.“<sup>10</sup>

Koristi se radi stvaranja socijalno pravednog društva u kojem društvene grupe i pojedinci imaju koristi od svog rada, a usput brinu o prirodnom okolišu i utječu na stvaranje dobrobiti i samopoštovanja, što utječe na poboljšanje kvalitete života u zajednici. Socijalno poduzetništvo omogućuje učinkovito i brzo suočavanje s novim potrebama koje postojeće institucije ne mogu ispuniti. Jedinstvena aktivnost i koncepcija sa ugrađenom socijalnom komponentom pruža bržu i bolju prilagodljivost i zadovoljenje potreba većeg broja ljudi. Koristi poduzetnička načela u rješavanju društvenih problema generirajući društvenu vrijednost, a ne profit. Stvaranjem novih strategija u sustavu društvenih vrijednosti pokreće se koristan pristup mobiliziranja i umrežavanja svih postojećih i raspoloživih resursa u zajednici sa prioritetom prevladavanja institucijskih i sektorskih nedostataka, a za poboljšanja uvjeta života, očuvanja okoliša i održivog razvoja.

Socijalno poduzetništvo prikazuje upotrebu klasičnih poduzetničkih načela, kao što su: inovativnost, upornost, samouvjerenost, jasno postavljanje ciljeva, preuzimanje rizika i odgovornost u društvenom sektoru sa ciljem unaprjeđenja kvalitete života. Kod socijalnog poduzetništva potrebno je istovremeno težiti ostvarenju društvene i financijske vrijednosti, te izraditi plan investiranja profita u nove socijalne programe u zajednici. Da bi ono funkcioniralo mora imati investicijski i poslovni plan, nekoliko izvora informacija te podršku i poticaj društvenih i državnih tijela. Stvaranjem socijalnog poduzetništva društvene grupe i pojedinci imaju koristi od svog rad te pomažu društvenoj zajednici. Ono ne riješava samo društvena već i ekološka pitanja.

---

<sup>10</sup>Ibid, str.10

## 2.4. Povijest socijalnog poduzetništva

Socijalno poduzetništvo se razvilo nešto kasnije od tradicionalnog poduzetništva. Te dokazuje razvitak poduzetništva i u drugim sektorim i oblicima.

„Stručnjaci navode kako socijalni oblici poduzetništva datiraju iz 19. stoljeća, gdje je riječ o privatnim Viktorijanskim bolnicama, koje se nameću kao prepoznatljiva ideja socijalno – poduzetničkog djelovanja. No, prvi pravi oblik socijalnog poduzetništva pojavljuje se u nerazvijenim zemljama od strane poznatog svjetskog ekonomiste, Muhammada Yusufa, 1976. godine osniva Grameen banku kako bi davao zajmove siromašnim stanovnicima Bangladeša. „<sup>11</sup>“Od tada Grameen banka je izdala više od 5,1 milijarde dolara za oko 5,3 milijuna stanovnika Bangladeša. Kako bi osigurala vraćanje zajmova banka koristi sistem "solidarnih grupa".“<sup>12</sup> Te male neformalne grupe prijavljuju se zajednički za zajmove, a njihovi članovi su sudužnici koji se međusobno potpomažu u nastojanjima za ekonomskim napretkom.

„U akademsku zajednicu socijalno poduzetništvo ulazi nakon 1995. godine kada je J.Gregory Dees održao prva predavanja na tu temu.Što se tiče socijalnog poduzetništva u razvijenim zemljama, ono se javlja već 70-ih godina dvadesetog stoljeća u Sjevernoj Americi i Velikoj Britaniji. Općenito se smatra kako je najzaslužniji za početke razvoja socijalnog poduzetništva bio Bill Drayton koji je 1980. godine osnovao zakladu „Ashoka“. „<sup>13</sup>. Cilj ove zaklade bio je stvoriti platformu za temeljnu potporu socijalnim poduzetnicima, odnosno poduzetnicima sa socijalnom vizijom. Nakon takve inicijative, počele su se otvarati i druge zaklade koju su poticale socijalne poduzetnike, davale su se novčane potpore ili potpomogle investiranje u socijalne poduzetnike početnike čime su, osim velike potpore, postali ogromni promotori socijalnog poduzetništva u svijetu. „Zbog velike zainteresiranosti i sve jačeg utjecaja, socijalno poduzetništvo 90-ih godina dvadesetog stoljeća postaje sve važnijom temom akademske zajednice. Tome u prilog govori činjenica kako je Harvard Business School 1993. godine pokrenuo projekt pod nazivom „Social Enterprise Initiative“ kako bi započeo istraživanja i učenja vezano uz socijalno poduzetništvo.“<sup>14</sup>

Dvije godine kasnije, J. G. Dees, poznati profesor na poslovnoj školi Sveučilišta Duke, održao je prvi govor na temu socijalnog poduzetništva, čime je u akademskoj zajednici napravio snažan

---

<sup>11</sup> . Vidović, D. : Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj,2012., str.21

<sup>12</sup> Yunus, Muhammad, "Bankar siromašnih", Poslovni dnevnik i Masmedia, [ISBN 978-953-157-507-2](https://www.masmedia.com/ISBN-978-953-157-507-2), str. 24

<sup>13</sup> Vidović, D. : Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj,2012., str.21

<sup>14</sup> Ibid,str.21.

prodor i naglasio važnost socijalnog poduzetništva. U godinama koje su sljedile, popularnost socijalnog poduzetništva je sve više rasla među akademskom zajednicom.

Prema Vidoviću postoje ključna obilježja potrebna kako bi se shvatio fenomen i specifičnost socijalnog poduzetništva:<sup>15</sup> „prepoznavanje i iskorištavanje prilika te preuzimanje rizika, što su obilježja karakteristična za svaki poduzetnički pothvat. Usmjerenost na socijalnu misiju – to podrazumijeva prepoznavanje, svijest o socijalnim problemima, o neodgovorenim socijalnim potrebama i okrenutost prema njihovom rješavanju. Kombinacija postojećih resursa na nove načine, podrazumijeva kreativnost i inovativnost u stvaranju novih oblika djelovanja; socijalna inovacija znači stvaranje novih proizvoda, usluga ili načina djelovanja u socijalnoj sferi. Generiranje društvenih vrijednosti, što podrazumijeva stvaranje dodanih vrijednosti, pored ekonomske, izražene kao profit. Društvena promjena, što se odnosi na transformativnu moć socijalnog poduzetništva u dugoročnom i dugodometnom smislu, kao scaling up, kroz širenje novih obrazaca rješavanja pitanja u socijalnoj sferi, novih oblika djelovanja ili novih sustava vrijednosti“

**Tablica 1. Ciljevi socijalnog poduzetništva**

<b>Ciljevi</b>	<b>Opis</b>
<b>Socijalna skrb</b>	Aktivnosti kojima se nastoje riješiti problemi socijalne isključenosti iz društva; rješavanje problematike razvoja posebnih znanja i vještina radi aktivnog uključivanja na tržište rada
<b>Zdravstvena skrb</b>	Poboljšanje kvalitete života oboljelima od teških bolesti te edukacija istih; realizacija uz stručnu pomoć zdravstvenih djelatnika, ali i ostalih građana
<b>Ekološki ciljevi</b>	U suradnji sa stručnjacima, socijalno poduzetništvo može riješiti brojna pitanja zagađenosti i bolje kvalitete okoliša
<b>Edukacija</b>	Edukacija bitno može pridonjeti stupnju informiranosti građana te pripreme za rješavanje određenih socijalnih problema
<b>Uključivanje raznih skupina stanovništva</b>	Razvijanje programa kojima će se zainteresirane skupine postepeno prilagođivati općim okolnostima i suvremenom okruženju

Izvor Martin, R. L., Osberg, S., Social Entrepreneurship: The Case for Definition, 2007.

Kao i svaki drugi oblik poduzetništva, i socijalno poduzetništvo ima ciljeve koje nastoji ispuniti kako bi ostvarilo svoju svrhu djelovanja. Na tablici 1. vidljivi su ciljevi socijalnog poduzetništva. Svi ciljevi su bazirani na društvenom razvitku države.

<sup>15</sup> Ibid, str.31, 32

## 2.5. Uloga socijalnog poduzetnika

Socijalni poduzetnik je osoba koja pokreće poduzetnički pothvat s ciljem pozitivnog utjecaja na zajednicu, ekonomiju te gospodarstvo. Također mu je cilj zaposliti teško zaposlive skupine. „Socijalnog je poduzetnika još u prvoj polovici 20. stoljeća definirao Joseph Schumpeter opisujući poduzetnika kao agenta društvene i ekonomske promjene implicirajući kako su poduzetnici posebno osjetljivi na društveno okruženje. Kako je tijekom zadnja dva desetljeća popularnost koncepta "socijalno poduzetništvo" rasla eksponencijalno, rastao je i broj definicija socijalnog poduzetnika.“<sup>16</sup>

Poduzetnik je osoba koja posluje na vlastiti rizik, raspolaže sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem. Zarada poduzetnika je poduzetnička dobit, koja ostaje nakon što se iz ukupnog prihoda odbiju troškovi.“ Termin poduzetnik (engl. entrepreneur) prvi je u ekonomsku znanost uveo Cantillon u svojoj Raspravi o naravi trgovine (1725.) u kojoj je kao poduzetnika prikazao zakupnike zemljišta, trgovce, industrijalce, graditelje, itd., ali i slikare, liječnike i odvjetnike, naglašavajući već spomenutu neizvjesnost i rizik u njihovom poslovanju i dijeleći ih na poduzetnike s kapitalom i poduzetnike s vlastitim radom.“<sup>17</sup>

Današnja određenja socijalnog poduzetnika upućuju na potrebu za stvaranjem društvene vrijednosti korištenjem inovativnih poduzetničkih poslovnih modela. Tržište tih poduzetnika je ogromno, budući da postoji široki raspon društvenih potreba koje ostaju ne iskorištene na postojećim tržištima unatoč djelovanju javnih institucija. Socijalni poduzetnici većinom stvaraju značajne koristi i to često kada rješavaju osnovne humanitarne probleme, kao što je pružanje lijekova ili hrane, budući da su od životne važnosti onima koji tu pomoć primaju. Također se susreću s problemom naplate svojih usluga, budući da su njihovi "potrošači" uglavnom nespremni na plaćanje i malog udjela u pokriću troškova za dobivenu uslugu ili proizvod.

---

<sup>16</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. vol.5 No.1, 2007.,str 156

[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=41323](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41323)

<sup>17</sup>Škrtić, M. : Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2006.,str.12.

„Termin "socijalni poduzetnik" ponekad se koristi i za poduzetnika koji osnivaju "socijalna poduzeća", odnosno poduzeća sa socijalnom svrhom ili poduzeća koja generiraju profit koji zatim doniraju u socijalne pothvate ili svrhe.“<sup>18</sup> Osnivaju profitna ili neprofitna poduzeća, tj. pravni oblik gospodarstva ovisi o strateškoj odluci, odnosno najboljem načinu ostvarenja cilja. Ustrajni su u pronalaženju načina korištenja tržišta za pomoć ugroženim društvenim skupinama.

Socijalni poduzetnik stvara praktična rješenja socijalnih problema kombiniranjem inovacije, raspoloživih resursa i prilika. Obvezani su u stvaranju društvene vrijednosti, ti poduzetnici pronalaze nove procese, usluge i proizvode ili jedinstvene načine korištenjem provjerene prakse s inovacijama u cilju rješavanja složenih društvenih problema. Bez obzira na to je li njihov rad usmjeren na razvoj poduzeća, zdravlje, okoliš, obrazovanje, uvjete rada ili ljudska prava, socijalni poduzetnici su ljudi koji uočavaju navedene probleme i vide ih kao priliku za poboljšanje društva.

Na temelju navedenog može se zaključiti da socijalni poduzetnici stvaraju nova društvena načela. Njihovo tržište je veliko s obzirom na velike društvene potrebe koje nisu zadovoljene. Također rješavaju osnovne humanitarne potrebe. Susreću se sa poteškoćom naplate svojih usluga s obzirom na njihove potrošače.

---

<sup>18</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. vol.5 No.1, 2007.,str. 157  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=41323](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41323)

## 2.6. Razlika između tradicionalnog i socijalnog poduzetnika

Oba tipa poduzetnika su motivirane prilikom koju vide i zato ostvaruju svoju viziju bez obzira na moguće prepreke. Bitna je i važnost vlastitog zadovoljstva zbog uspješne realizacije ideja. Ključna razlika između socijalnog i profitnog poduzetnika je u vrsti i vrijednosti pothvata. Socijalni poduzetnik podložan je visokim vrijednostima socijalnih transformacijskih procesa, a realizirani profit se investira u razvoj zajednice. Socijalno poduzetništvo je usmjereno na potrebe ugroženog ili zaboravljenog stanovništva kojemu nedostaju financijska sredstva ili politička moć da ostvare promjene poboljšanja kvalitete svog života. Za profitnog poduzetnika na prvom mjestu je tržište koje može platiti i na taj način ispuniti ostvarenje profita prodajom proizvoda ili usluge. Socijalni poduzetnik neće izbjegavati profitne pothvate, on može ostvarivati prihode kroz neprofitno ili profitno poduzeće.

„Društveni poduzetnici su pokretači i nositelji socijalno-poduzetničkog procesa, te uspješnost i opstanak tog procesa ovisi isključivo o njima. Za razliku od tradicionalnih poduzetnika kojima je primarni cilj vlastiti interes i stjecanje profita, društvenim poduzetnicima je primarni cilj postizanje općeg dobra.“<sup>19</sup> Obje vrste poduzetnika posjeduju sposobnost uočavanja problema te pronalaženja rješenja. Socijalni poduzetnici su osobe koje se suprotstavljaju zanemarivanju ili patnji čovječanstva, doprinose svojom inovativnošću, kreativnošću i hrabrošću, te utječu na stvaranje ravnoteže koja omogućuje dobrobit za određenu skupinu i društvo u cjelini.

Ono što bitno razlikuje socijalnog od tradicionalnog poduzetnika je prvenstveno društvena dobrobit ostvarena socijalnim poduzetništvom. „Temeljna razlika između socijalnih i tradicionalnih poduzetnika jest što su socijalni poduzetnici „znatno više orijentirani na ono što se događa u njihovoj okolini, u smislu da oslušuju i reagiraju na nepravdu, nejednakost i socijalne probleme.“<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Perčin, M. : Socijalno poduzetništvo, Organizacija za građanske inicijative, Osijek,2011., str.13

<sup>20</sup> Clement, N. I.: National Idea to Product Competition® for Social Entrepreneurship, 2009.,str.5



U tablici 2.mogu se vidjeti temeljne razlike socijalnih i tradicionalnih poduzetnika.

**Tablica 2. Razlika između tradicionalnog i socijalnog poduzetnika**

Tradicionalni poduzetnik	Socijalni poduzetnik
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uviđa prilike</li> <li>✓ Preuzima rizik</li> <li>✓ Prihvaća odgovornost</li> <li>✓ Zараđuje</li> <li>✓ Želi biti bogat</li> <li>✓ Štiti intelektualno vlasništvo</li> <li>✓ Sam svoj šef</li> <li>✓ Zadržava kontrolu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uviđa priliku za poboljšanje života drugih ljudi</li> <li>✓ Preuzima rizik</li> <li>✓ Prihvaća odgovornost</li> <li>✓ Zараđuje kako bi održao misiju</li> <li>✓ Dijeli zaštićeno intelektualno vlasništvo</li> <li>✓ Teži povećanju intelektualnog vlasništva cijele zajednice</li> <li>✓ Odriče se kontrole</li> </ul>

Izvor: Clement, N. I.: National Idea to Product Competition® for Social Entrepreneurship,2009 str.5

Može se reći kako su obje vrste poduzetnika vođene prilikama, ali su im motivi različiti. Kod tradicionalnog poduzetništva zarada je najveći motiv, a kod socijalnog je poboljšanje život drugima. Oba poduzetnika preuzimaju rizik i prihvaćaju odgovornost, ali se razlikuju jer tradicionalni želi biti bogat, a socijalni zarađuje kako bi održao društvenu misiju. Tradicionalni poduzetnici štite svoje intelektualno vlasništvo, dok ga socijalni dijele u društvu.

### 3. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

U Hrvatskoj socijalno poduzetništvo nije bilo predmetom većeg istraživačkog interesa, njime su se tek usputno bavili znanstvenici unutar ekonomskih i drugih društvenih znanosti. Ono funkcionira na način ujedinjavanja želje za rješavanjem društvenih problema i ostvarenja dobiti te predstavlja značajan korak u razvoju humanijeg i tolerantnijeg društva i društveno-ekonomskih odnosa, tek je na početku svog razvoja i još uvijek nije dovoljno zastupljeno.. U Hrvatskoj se ovo područje ne smatra kao mogućnost potencijalnih radnih mjesta i zapošljavanja te se upozorava na važnost rasprava o društvenom poduzetništvu.

„Jedno od istraživanja na temu socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj je 2005. proveo NESsT(Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team), međunarodna organizacija koja razvija održiva društvena poduzeća kojima se pokušavaju riješiti kritični društveni problemi u zemljama s nedovoljno razvijenim tržištima. „<sup>21</sup> U izvještaju koji su za NESsT pripremili Comolli, Varga i Varga uočeno je da većina hrvatskih neprofitnih organizacija koje se bave socijalnim poduzetništvom neučinkovito djeluje zbog improvizacije, ne planiranja i zbog ograničen pristup financijskom kapitalu. Ključni razlozi su nedostatak kapaciteta, ljudskih resursa i stručnosti potrebnih za pokretanje socijalnog poduzetništva.

Međutim, unatoč navedenom stanju, istraživanje pokazuje da neprofitne organizacije imaju pozitivan učinak prema mogućnostima socijalnog poduzetništva. problemi s kojim se susreću socijalna poduzeća u Hrvatskoj su nedostatak sredstava i izvora financiranja, pogotovo u slučaju *start-up* kompanija, te financijske institucije ne raspoznaju socijalno poduzetništvo od ostalih oblika poduzetništva i zato nemaju posebno prilagođene usluge i financijske proizvode za socijalna poduzeća. Hrvatska ima manjak međusektorske suradnje i systemske potpore koja omogućava da socijalno poduzetništvo ostvaruje bolje rezultate. Napravili su istraživanje o regionalnoj nejednakosti i utjecaju na percepciju mladih o socijalnom poduzetništvu kao mogućoj karijeri. Zaključili su da mladi trebaju potporu za bavljenje poduzetništvom koja bi se trebala ostvariti na fakultetu, bilo klasičnim ili socijalnim. Prema mišljenju Zrilić i Širola

---

<sup>21</sup>Odak Krsić, S., Šaravanja, I.: Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruga, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E* : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 5 No. 2, 2015. str.121, <https://hrcak.srce.hr/149534>

„dodatna edukacija i informiranje zadaci koji se moraju provesti u nadležnim institucijama, a posebice visokoškolskim ustanovama”.<sup>22</sup>

Pomoću NESsTovog istraživanja dokazalo se da mladi nemaju dovoljno informacija o socijalnom poduzetništvu i njegovim prednostima koje ono pruža pogotovo u sektoru zapošljavanja. „Uzmemo li u obzir Eurostatov podatak da Hrvatska u drugom kvartalu 2015. bilježi nezaposlenost mladih od 43,5 posto.”<sup>23</sup> U Hrvatskoj je socijalno poduzetništvo u nadležnosti Ministarstva rada i mirovinskog sustava koje naglašava da takav tip poduzetništva predstavlja oblik poslovanja vođen prvenstveno društvenim ciljevima te stvaranjem pozitivnog društvenog i okolišnog učinka. U obrazloženju za usvajanje Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava navodi da su socijalni poduzetnici i dalje nedovoljno primjetni javnosti te da je potrebno stvoriti odgovarajući pravni i financijski plan za njihov razvoj.

Potrebno je provesti sustav aktivnosti i mjera za poticanje poslovanja kako bi se iskoristio potpuni potencijal socijalnog poduzetništva. „Strategijom je 2015. godine osigurano 270,65 milijuna kuna za razvoj socijalnog poduzetništva, od čega je najveći dio sredstava osigurao Europski socijalni fond.”<sup>24</sup> Osim toga, Hrvatski zavod za zapošljavanje objavio je popis paketa mjera za poticanje zapošljavanja u socijalnom poduzetništvu čiji je cilj uključivanje osoba s invaliditetom, mladih, posebnih skupina te dugotrajno nezaposlenih žena u programe društveno korisnog rada u svrhu jačanja kapaciteta civilnog sektora.

Unatoč sve većoj promociji ove teme posljednjih godina i nastojanjima institucija da socijalno poduzetništvo postane privlačnijim javnosti, bit će potrebno još vremena da se to ostvari. „Na okruglom stolu o socijalnom poduzetništvu „Tko su društveni poduzetnici, što rade – kako se financiraju”, održanom u travnju 2014., Katarina Ivanković-Knežević iz Ministarstva rada i mirovinskog sustava skrenula je pozornost na činjenicu da u Hrvatskoj još nije poznat točan broj socijalnih poduzetnika jer se dosad ovdje nitko nije bavio definicijom te vrste poduzetništva.”<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Odak Krsić, S., Šaravanja, I.: Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruge, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 5 No. 2, 2015. str.121, <https://hrcak.srce.hr/149534>

<sup>23</sup> Ibid, str.121.

<sup>24</sup> Ibid, str.121.

<sup>25</sup> Ibid, str.122.

Možemo zaključiti kako je socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj tek u razvoju. Mladi ljudima je potrebna edukacija kako bi uvidjeli prednosti koje ono pruža. Njegov potencijal je velik ,ali za njegov razvoj trebaju se riješiti neke bitne stavke kako bi u budućnosti imao pozitivan utjecaj.

### **3.1. Sektor neprofitnih udruga u Republici Hrvatskoj**

U Republici Hrvatskoj razvijen je sektor udruga u kojima ljudi mogu povremeno, privremeno ili stalno zasnivati radni odnos, a što pruža veliku pogodnost za nezaposlene, posebno mlade. Sustav udruga subvencionira se i putem programa javnih potreba na svim razinama, a podaci pokazuju da prevladavaju udruge s područja sporta, kulture, slobodnog vremena djece i mladih i drugo. Nedostatak udruga razvoja poduzetničkih projekata i promocija poduzetništva kod mladih nije prepoznata kroz programe javnih potreba.

„Istodobno, Zakon o udrugama (NN 74/14, 70/17)izjednačava formalne i neformalne oblike udruživanja građana te ne radi razliku između vrsta udruga po pojedinim sektorima, tako da egzistira situacija da su udruge u sportu izuzetno jake zbog izvora financiranja putem tržišta (primjerice prodaja igrača na svjetskom tržištu), a određene udruge ne bi uopće mogle funkcionirati bez javnog financiranja (razne udruge u kulturi i one orijentirane na potrebe mladih). Pritom je kod udruga u sportu zapravo riječ o devijaciji, budući da se one pretvaraju u ‘zamaskirani’ oblik udruge koji skriva profitni interes pojedinaca. Pritom se svakako postavlja pitanje kriterija kojima javne vlasti definiraju financiranje udruga javnim novcem, kao i kontrole provedbe javno financiranih programa i njihovog poreznog nadzora.“<sup>26</sup>

Dodatan problem je što ne postoji kontrola u tome koliko je udruga osnovao određeni pojedinac i koliko su se puta udruge s istim članovima javljale na javne natječajne .Zakon o udrugama potrebno je doraditi primjereno sadašnjem stupnju razvoja, kako bi mogao biti u funkciji razvoja civilnog društva i društva u cjelini. Udruge su najprikladniji oblik organizacije socijalnog poduzetništva u području zdravstva i socijalne skrbi, kulturnih programa, a pogotovo svih programa usmjerenih na kvalitetu slobodnog vremena djece i mladih. Uspješnost u ostvarenju navedenih programa je suradnja sa stručnjacima iz različitih područja, koji su obično već angažirani na drugim institucijama te im sektor usluga pruža dodatnu profesionalnu slobodu. Za

---

<sup>26</sup> N. Zrilić, D. Širola: Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol 2., 2014., str.66, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=190374](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=190374)

razliku od navedenog primjena socijalnog poduzetništva posredstvom obrta, zadruga i trgovačkih društava podrazumijeva profesionalni menadžment i jasno određene tržišne ciljeve.

### 3.2. Sektor zaklada u Republici Hrvatskoj

Unutar EU-a zadruge predstavljaju velike prednosti u ostvarenju zajedničkih ciljeva poljoprivrednika na određenog regionalnoj razini, a njihov se rad podupire kao dio državne politike. Najsloženiji oblik primjene socijalnog poduzetništva su *zaklade* jer podrazumijevaju specifičan menadžment koji je sposoban prikupiti potrebna financijska sredstva od javnog i privatnog sektora te ga iskoristiti u svrhu određenih društvenih ciljeva. Neprofitne se organizacije okreću prema tržištu kao izvoru svog opstanka. „Umjesto međunarodnih i državnih izvora kao novi izvori financiranja pojavljuju se raznoliki načini samofinanciranja koji se uglavnom temelje na tržišnim načelima (primjerice: članarine, pristojbe, ulaznine, kotizacije, naknade i sl. za usluge, prodaja različitih proizvoda, iznajmljivanje prostora/opreme i drugo).“<sup>27</sup>. Odnosno, cilj neprofitnih organizacija postaje i ostvarenje određene dobiti kroz financijski održive projekte i programe, kako bi mogle uspješno ostvarivati svoju misiju .

U Hrvatskoj je sektor zaklada nedovoljno razvijen. Postoje značajne mogućnosti poreznih poticaja za sve fizičke i pravne osobe koje su spremne donirati zakladu (financijskim sredstvima, nekretninama, stvarima i pravima). Zbog čestih promjena u poreznom zakonodavstvu i ekonomske krize poduzetnici još ne mogu prepoznati korisnost donacija za poduzetnički sektor, iako su u EU-u i svijetu zaklade značajan oblik socijalnog poduzetništva. „Posebna tema su *ustanove*, koje mogu biti javne i privatne, ali je njihovo funkcioniranje do sada uvijek bilo vezano uz javni sektor. Iz svega navedenog može se zaključiti da postoji još puno mogućnosti za doradu i povezivanje postojećih zakonskih rješenja u pravcu razvoja socijalnog poduzetništva.

U Hrvatskoj je određenje socijalnog poduzetništva u državnim politikama još uvijek primarno vezano uz sektor civilnog društva. „Samo u dokumentima koji su usmjereni na razvoj ovog sektora socijalno se poduzetništvo eksplicitno tematizira i identificira kao poseban oblik djelovanja.“<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Ibid, str.67

<sup>28</sup> Ibid, str.68

### 3.3. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Društveno poduzetništvo je oblik poslovanja vođen društvenim ciljevima te stvaranjem pozitivnog društvenog i okolišnog učinka. „Kao važno područje u promicanju socijalne kohezije i uključivanja ranjivih skupina u gospodarski i društveni život zajednice, društveno poduzetništvo je prepoznato u Nacionalnoj strategiji stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2012. do 2016. godine i Strategiji borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti Republike Hrvatske od 2014. do 2020. godine.“<sup>29</sup>

Društveni poduzetnici su neprimjetni u javnosti i ekonomskim tokovima. Potrebno je stvoriti odgovarajući pravni, financijski i institucionalni okvir za razvoj, ali i sustav mjera i aktivnosti za poticanje poslovanja društvenih poduzetnika, na taj način bi se iskoristio puni potencijal sektora društvenog poduzetništva. „Opći cilj Strategije za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2020. je uspostava poticajnog okruženja za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj kako bi se smanjile regionalne razlike i osiguralo povećanje razine zaposlenosti, te pravednija raspodjela i upravljanje društvenim bogatstvom.“<sup>30</sup>

Posebni ciljevi:<sup>31</sup>

- a) Uspostava i unapređenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj socijalnog/društvenog poduzetništva;
- b) Uspostava financijskog okvira za učinkovit rad socijalnih/društvenih poduzetnika;
- c) Promicanje važnosti i uloge socijalnog/društvenog poduzetništva kroz formalne i neformalne oblike obrazovanja;
- d) Osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti socijalnog/društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i informiranje opće javnosti o temama u vezi sa socijalnim/društvenim poduzetništvom.

---

<sup>29</sup> <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/226%20-%207.pdf> (15.11.2018.)

<sup>30</sup> <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/226%20-%207.pdf> (15.11.2018.)

<sup>31</sup> <https://rasprava.mrms.hr/bill/prijedlog-strategije-razvoja-socijalnogdruštenog-/print/> (15.11.2018.)

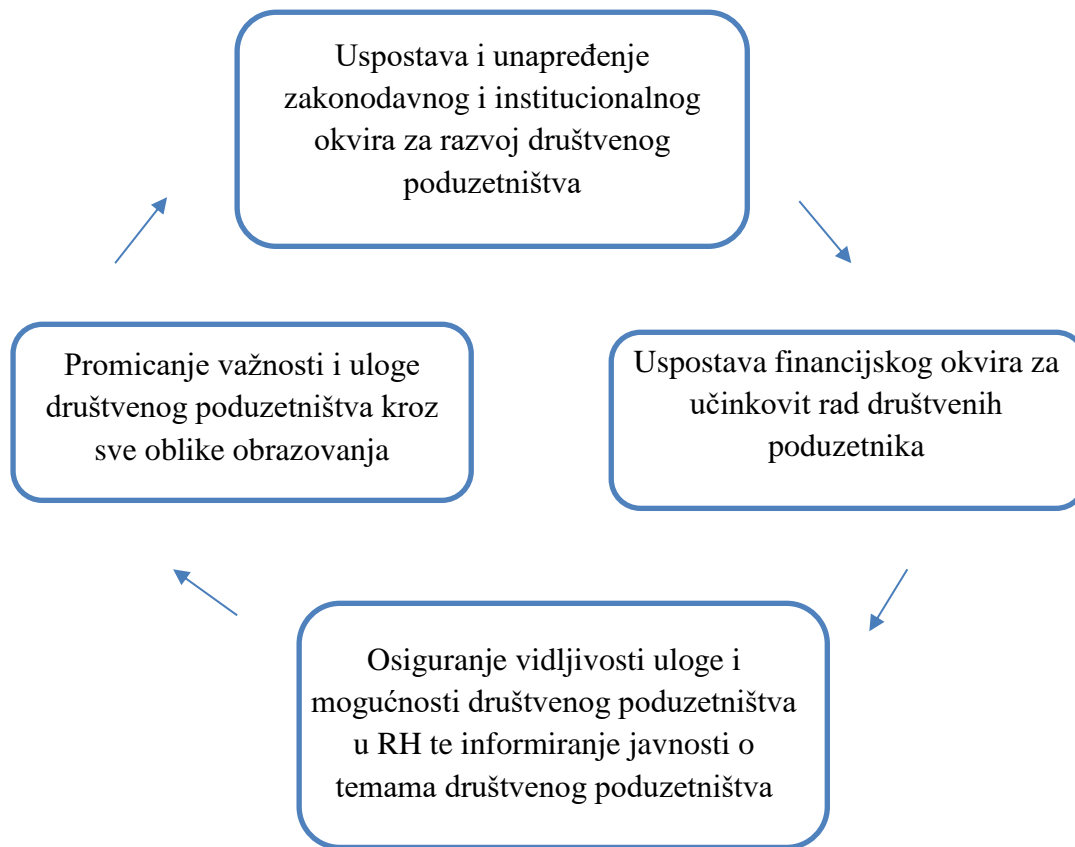
**Tablica 3. SWOT analiza strategije razvoja socijalnog društva u Republici Hrvatskoj**

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postojanje podrške razvoju unutar samog sektora socijalnog poduzetništva (mreže CEDRA HR, SEFOR) temeljene na inicijativi iz civilnog društva</li> <li>- Postojanje različitih inicijativa socijalnog poduzetništva u lokalnoj zajednici</li> <li>- Duga tradicija zadrugarstva u RH</li> <li>- Poticanje socijalno-poduzetničkih inicijativa organizacija civilnog društva od strane državne vlasti kroz postojecu Nacionalnu strategiju stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2012. do 2016. godine</li> <li>- Postojanje organizacija koje su u mogućnosti poticati i promicati socijalno poduzetništvo (regionalne razvojne agencije, socijalno-poduzetničke mreže, zaklade, Regionalni centri podrške i županijske suradnje organizacije)</li> <li>- Postojanje investicijskih potpora za razvoj poduzetništva od strane državnih institucija (Poduzetnički impuls)</li> <li>- Razvoj poticajnog okruženja za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u RH (Strategija razvoja poduzetništva 2013.–2020.)</li> <li>- Razvijenost sektora civilnog društva u području pružanja socijalnih usluga u zajednici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nejasno i neusuglašeno razumijevanje socijalnog poduzetništva među dionicima</li> <li>- Negativne konotacije komunalnih i neprofitnih oblika gospodarskog djelovanja koje se proglašava neproduktivnim i neopravdanim i veže ih se s razdobljem državne, planirane ekonomije.</li> <li>- Nepostojanje analiza, slabo, premda rastuće, prepoznavanje potencijalnih koristi socijalnog poduzetništva za socio-ekonomski razvoj</li> <li>- Manjak kvalitetnog i jasnog zakonodavnog okvira vezanog uz socijalno poduzetništvo</li> <li>- Manjak financijskih instrumenata dostupnih potencijalnim socijalnim poduzetnicima (potpore, krediti, jamstveni fondovi, društveno odgovorno investiranje, zakladništvo)</li> <li>- Niska poželjnost socijalnih poduzetnika kao klijenata financijskih institucija zbog manjka poslovnog iskustva i vještina te nedostatka kolaterala/zaloga za financiranje</li> <li>- Manjak vidljivosti društveno i okolišno odgovornih proizvoda i usluga na tržištu</li> <li>- Nedostatno osjetljiv sustav javne nabave na kvalitetu i odgovornost (pozitivne društvene, ekološke i ekonomske učinke) proizvoda i usluga</li> </ul>
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visoka razina prepoznatljivosti socijalnog poduzetništva na europskoj razini</li> <li>- Pojačana svijest o potrebi promišljanja alternativnih ekonomskih modela zbog krize liberalnog kapitalizma</li> <li>- Dostupna i brza međunarodna suradnja i razmjena znanja</li> <li>- Nove suradnje, međusektorska umrežavanja i partnerstva na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini</li> <li>- Potrebe za proizvodima i uslugama zbog nedovoljnog angažmana tržišnih i javnih subjekata u slabije razvijenim regijama RH</li> <li>- Razvijen sustav obrazovnih ustanova i programa kao potencijalna mreža za širenje socijalno-poduzetničkih kompetencija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zloupotrebavanje koncepta socijalnog poduzetništva za aktivnosti koje nisu u skladu s njegovim načelima i vrijednostima</li> <li>- Izjednačavanje socijalnog poduzetništva s neprofitnim sektorom</li> <li>- Moguće administrativne prepreke zbog neprepoznavanja punog potencijala socijalnog poduzetništva od strane državnih/javnih institucija i regionalnih/lokalnih zajednica</li> <li>- Nefleksibilnost zakonodavnog okvira za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj socijalnog poduzetništva</li> </ul>

Izvor: <https://rasprava.mrms.hr/bill/prijedlog-strategije-razvoja-socijalnogdrustvenog-/print/> (20.12.2018.)

U tablici 3 prikazana je SWOT analizi koja prikazuje snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje sektora socijalnog/društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

**Slika 1. Posebni ciljevi strategije razvoja socijalnog društva u Republici Hrvatskoj**



izvor: <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/226%20-%207.pd> (20.12.2018.)

Na slici 1. su prikazani posebni ciljevi strategije za razvoj socijalnog društva u Republici Hrvatskoj. Jedan od ciljeva je uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika.



## 4. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU AUTONOMNOG CENTRA -ACT

U ovom poglavlju prikazati će se osnivanje i poslovanje Autonomnog centra - ACT. Započeti će se od same povijesti ACT-a te ideja i ciljeva. Prikazati će se proizvodi i usluge koje nude njihova poduzeća Konto d.o.o. i Printlab do.o. te njihovo financijsko izvješće.

### 4.1. Povijest autonomnog centra

Jedan je od vodećih primjera socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj i regiji. ACT Grupa je zajednica društvenih poduzetnika (poduzeća, praktičari, mentori, podržavatelji) koja jača ekosustav društvene ekonomije provedbom programa potpore prilagođenih korisnicima.

Temeljna misija je promicanje eko-društvene ekonomije u Hrvatskoj i regiji, a djeluje na način da provodi razne edukacije, seminare, savjetovanja i informiranja čime nastoji potaknuti društvene promjene u područjima tehnologije, socijalnog poduzetništva, medija i filantropije. Svojim iskustvima i inovativnim rješenjima nastoje održati razvoj lokalnih zajednica i dobrobit društva.

„ACT je neprofitna nevladina organizacija osnovana u siječnju 2003. sa sjedištem u Čakovcu.“

<sup>32</sup>ACT radi na razvoju civilnoga društva i zajednice kroz neformalnu edukaciju, informiranje i savjetovanje potičući društvenu promjenu na područjima otvorenih tehnologija, socijalnog poduzetništva, filantropije i medija. ACT teži društvu aktivnog građanstva s jednakim mogućnostima i slobodnim pristupom znanju i informacijama. „ACT je u 2008. provodio 10 projekata u raznovrsnim područjima (neformalna edukacija, jačanje kapaciteta nevladinih organizacija, nezavisna kultura, razvoj socijalnog poduzetništva...)“<sup>33</sup>. ACT vodi peteročlani upravni odbor na čelu s predsjednikom. Izvršni tim na čelu s izvršnim direktorom u 2008. brojao je 6 zaposlenika i preko 30 honorarnih stručnih suradnika.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> <http://act-grupa.hr/> (20.12.2018.)

<sup>33</sup> <http://act-grupa.hr/> (20.12.2018.)

<sup>34</sup> <http://act-grupa.hr/> (20.12.2018.)

„U 2008. ACT je imao gotovo 720.000,000 kn prihoda, od čega je 5% bilo od samofinancirajućih djelatnosti“<sup>35</sup>. Aktivnosti samofinanciranja, odnosno poduzetničke aktivnosti, u ACT-u su počeli razvijati od samog početka djelovanja.“ Već 2005. organiziraju informatičke tečajeve kojima nadopunjuju organizacijski budžet. U 2007. „<sup>36</sup>razvijaju ideju grafičkog studija za neprofitne organizacije i te godine dobijaju potporu USAID-a (kroz AED-ov Program financijske održivosti). Potpora im je pružila pokretanje socijalnog poduzeća za izdavačke, tiskarske i računalne djelatnosti. Ne postoji klasična upravljačka struktura već se radi kolektiva. Poduzeće zapravo djeluje po principu zadruga – svi koji rade imaju podjednako pravo odlučivanja. Inače, i samo zapošljavanje radnika ima u sebi socijalnu komponentu – zapošljavaju se samohrani roditelji, dugotrajno nezaposlene osobe i slično.

#### **4.2. Ideje, ciljevi i vizija Autonomnog centra**

Autonomni centar – ACT ima za jedan od svojih strateških ciljeva razvijanje socijalnog poduzetništva. Uz konkretnu praksu socijalnog poduzetništva, ACT također želi raditi na edukaciji i prenošenju iskustava zainteresiranim organizacijama. Unatoč značajnom povećanju prihoda od početka djelovanja socijalnih poduzeća, ACT ipak ne uspijeva pokriti sve svoje troškove. ACT-ovci ističu i poteškoće u poslovanju unutar postojećih zakonskih i poreznih okvira. No, bez obzira na nepoticažno okruženje, ACT-ovci zaista vjeruju da socijalno poduzetništvo ima potencijal unijeti značajne pozitivne promjene u razvoju civilnoga društva. Njihov doprinos u tom procesu je zaista dragocjen.

Ideje o stjecanju dodatnih financijskih sredstava putem tržišnih aktivnosti javile su se uslijed potrebe za postizanjem financijske stabilnosti i održivosti. Ti prvi, tzv. "mini poduzetnički projekti" su uključivali organiziranje tečajeva i radionica, kao i raznih kulturnih događaja u Klubu, za koje su počeli naplaćivati sudjelovanje i ulaznice. Dobivena sredstva koristili su za financiranje projekata za koje nisu uspijevali dobiti sredstva drugim putem. Iz tih aktivnosti kojima su nastojali ostvariti dodatna sredstava te prepoznavanjem potreba na tržištu razvila se ideja o osnivanju zasebnih poduzeća. Dakle, okretanje prema socijalnom poduzetništvu

---

<sup>35</sup> <http://act-grupa.hr/> (20.12.2018.)

<sup>36</sup> <http://act-grupa.hr/zajednica/#izvjestaji-publikacije> (20.12.2018.)

motivirano je održanjem organizacije i pronalaženjem načina ostvarivanja financijskih sredstava na načine alternativne dosadašnjim izvorima.

Vizija 2020 – ACT grupa je razvojna, potporna i suradnička organizacija, koju čine motivirani, predani i kvalificirani ljudi, regionalna prepoznata po kvaliteta proizvoda i usluga. Ključni je resursni centar za razvoj društvenog kapitala u središnjoj i sjeverozapadnoj Hrvatskoj, vodeći je primjer eko-društvenog poduzetništva u RH i europski primjer dobre prakse društvenog uključivanja i radne integracije. Unutar Grupe djeluju brojne organizacije poput Autonomnog centra, ACT Printlab d.o.o., ACT Konto, d.o.o., Socijalna zadruga Humana Nova, Centar za pomoć u kući Međimurske županije i brojne druge.<sup>37</sup>

Iz navedenog možemo zaključiti da je ACT Grupa kroz strukturirane i prilagođene programe potpore, fokusirane na edukaciju, umrežavanje i financijsku podršku, omogućava korisnicima brzi rast poduzeća s pozitivnim društvenim utjecajem. Povećavaju društveni utjecaj investitora i poduzetnika.

---

<sup>37</sup> <http://act-grupa.hr/programi-i-usluge/> (20.11.2018.)

### 4.3. Autonomni centar PRINTLAB d.o.o.

ACT PRINTLAB d.o.o. je socijalno poduzeće za izdavačke, tiskarske i računalne djelatnosti osnovano 2007. godine. Ideja o oformljivanju novog poduzeća javila se kao nastavak prišnjih aktivnosti udruge, kojima su pružali usluge grafičkog dizajna i izrade web stranica drugim udrugama te je izbor djelatnosti poduzeća bio logičan smjer. Iako djeluje kao komercijalno poduzeće, specifičnost ACT Printlaba je što je prvenstveno usmjereno na pružanje navedenih usluga udrugama iz neprofitnog sektora, te se u tom kontekstu identificiraju kao socijalno poduzeće. Poduzeće posluje s dobit. Socijalna komponenta se ogleda i u strukturi zaposlenih osoba, koje dolaze iz reda marginaliziranih ili teže zapošljivih skupina (samohrane majke, dugotrajno nezaposleni...).<sup>38</sup>

Misija ACT Printlab d.o.o. je neprofitno društveno poduzeće, grafički i web dizajn studio, koji partnerima (organizacijama civilnog društva, društvenim poduzećima...) nudi profesionalne, kvalitetne, inovativne proizvode i usluge koji prate/odgovaraju potrebama partnera (i zajednice). Vizija ACT Printlab d.o.o. vodeće je društveno poduzeće na području grafičkog i web dizajna u RH i zemljama u okruženju.

CT Printlab d.o.o. u vlasništvu udruge Autonomni centar - ACT, sukladno svojoj misiji, raspisuje natječaj za usluge udrugama u 2015.<sup>39</sup> godini. Na natječaj se mogu javiti udruge registrirane u Republici Hrvatskoj koje zadovoljavaju sljedeće uvjete:

- da su upisane u registar neprofitnih organizacija (RNO broj),
- da djeluju manje od dvije godine,
- da imaju maksimalno jednog zaposlenika,
- da su imale godišnji prihod u 2014. godini do 300.000,00 kn.

Predmet natječaja je donacija određenih usluga ACT Printlab--a udrugama koje rade na području socijalnog zapošljavanja i razvoja društvenog/socijalnog poduzetništva. Prijavljeni projekti trebaju zadovoljiti kriterij neposredne ili posredne koristi za lokalnu zajednicu i inovativnosti u rješavanju problema.

---

<sup>38</sup> <http://www.printlab.hr/web/hr/> (20.11.2018.)

<sup>39</sup> <http://www.printlab.hr/web/hr/> (20.12.2018.)

#### **4.4. Autonomni centar KONTO d.o.o.**

ACT KONTO d.o.o. je neprofitno društveno poduzeće osnovano 2009. godine s temeljnim djelatnostima računovodstvenih, knjigovodstvenih i revizijskih poslova te poreznog savjetovanja za neprofitne organizacije (udruge, građanske inicijative, lokalne zaklade i sl.).<sup>40</sup>Time i djelovanje ovog poduzeća ima socijalnu svrhu. Iako je tek u prvim godinama poslovanja, poduzeće posluje s dobiti te za sada zapošljava samo jednu osobu. Osim neprofitnih organizacija, naše klijente čine i društvena poduzeća, zadruge, obrtnici i mali poduzetnici.

Misija ACT Konto d.o.o. je neprofitno društveno poduzeće specijalizirano za pružanje stručnih i kvalitetnih knjigovodstveno-računovodstvenih usluga i porezno savjetovanje za hrvatske neprofitne organizacije s ciljem unapređenja njihovog poslovanja/djelovanja. Vizija Samostalne, učinkovite, sigurne i zadovoljne hrvatske neprofitne organizacije. Naša vizija su održive i učinkovite neprofitne organizacije u RH.

Cilj je radna integracija što većeg broja osoba s invaliditetom (u prvom razdoblju radi se o osam osoba). Ovaj projekt je djelomično usmjeren i na potpomaganje rješavanja pitanja dugoročne nezaposlenosti, jer planira uključivati i prekvalifikaciju dugotrajno nezaposlenih osoba sa Zavoda za zapošljavanje. Osim vlastitog dizajna i proizvodnje odjeće (ekološki prihvatljive) radit će se i na recikliranju rabljene odjeće. Jedan od planova unutar projekta je osnivanje i pokretanje prvog socijalnog dućana u Hrvatskoj, gdje će se moći kupovati odjeća po nižim cijenama.

Specifičnost opisanih poduzeća je i načelo nedistribucije profita. Dobiti oba poduzeća raspoređuju se na postojeće ili planirane programe, a ne među vlasnicima, odnosno članovima udruge ili drugim dionicima. Raspoređivanje dobiti prepušteno je udruzi ACT, vlasniku poduzeća i namjena može biti: <sup>41</sup>financiranje projekata/programa Autonomnog centra, zadržana dobit, financiranje hladnog pogona Autonomnog centra, financiranje projekata udruga i građanskih inicijativa koje su u skladu s ciljevima i misijom Autonomnog centra, ili razvoj općekorisnog softvera otvorenog koda.

Treba napomenuti da dio viška dobiti,<sup>133</sup> preko natječaja koji sami raspisuju, dodjeljuju drugim organizacijama civilnog društva iz lokalne zajednice, između ostaloga i za projekte

---

<sup>40</sup> <http://act-konto.hr/> (20.11.2018.)

<sup>41</sup> <http://act-konto.hr/index.html#bloc-8> (20.12.2018.)

socijalnog poduzetništva.<sup>42</sup> U planu i začetku je osnivanje šivaće radionice u partnerstvu s Udrugom osoba s invaliditetom s područja Međimurske županije.

#### 4.5. Financijski izvještaji autonomnog centra

Kroz financijski izvještaj autonomnog centra ćemo pobliže prikazati njegovo poslovanje .

**Tablica 4. Struktura prihoda autonomnog centra u razdoblju od 2013. do 2016. godine**

	2013.	2014.	2015.	2016.
<b>Prihodi od djelatnosti</b>	42%	53%	55%	52%
<b>Prihodi od donacija</b>	42%	38%	40%	40%
<b>Ostali prihodi</b>	16%	9%	5%	8%

Izvor: izrada autora prema: [http://act-grupa.hr/wpcontent/uploads/2018/08/AG\\_ImpactReport2016\\_HR.pdf](http://act-grupa.hr/wpcontent/uploads/2018/08/AG_ImpactReport2016_HR.pdf) (20.12.2018.)

Iz navedenih podataka u tablici 4 može se zaključiti da je prihod od djelatnosti bio najveći 2015. godine, dok je prihod od donacija bio najveći 2013. godine kao i ostali prihodi.

**Tablica 5. Struktura prihoda od donacija autonomnog centra u razdoblju od 2013. do 2016. godine**

	2013.	2014.	2015.	2016.
<b>Iz lokalnog proračuna</b>	0	8.673	92.172	254.362
<b>Iz državnog proračuna</b>	765.123	858.759	522.066	941.807
<b>Iz međunarodnog izvora</b>	1.888.119	660.233	1.292.694	224.378
<b>Od donacija fizičkih osoba</b>	0	121.943	164.462	103.946
<b>Od donacija pravnih osoba</b>	8.792	752.185	828.172	1.271.236
<b>Ukupno</b>	2.662.034	2.401.793	2.899.566	2.795.729

Izvor: izrada autora prema: [http://act-grupa.hr/wp-content/uploads/2018/08/AG\\_ImpactReport2016\\_HR.pdf](http://act-grupa.hr/wp-content/uploads/2018/08/AG_ImpactReport2016_HR.pdf) (20.12.2018.)

U 2016. godini 52% ili 3.680.696 kn su prihodi od djelatnosti (prodaje roba i/ili usluga) 40% ili 2.795.729 kn su prihodi od donacija 8% ili 535.611 kn su ostali prihodi<sup>43</sup>

<sup>42</sup> <http://act-konto.hr/index.html#bloc-8> (20.12.2018.)

<sup>43</sup> <http://act-grupa.hr/zajednica/#izvjestaji-publikacije> (20.12.2018.)

**Tablica 6. Vrijednost za lokalnu zajednicu autonomnog centra u razdoblju od 2015. do 2016. godine**

	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>
<b>uloženo u lokalnu zajednicu putem plaća i naknada za radnike/ice</b>	2.481.400 kn (91% radnika/ica dolazi iz lokalne zajednice)	2.768.533 kn (87% radnika/ica dolazi iz lokalne zajednice)
<b>uloženo u lokalnu zajednicu suradnjom s lokalnim dobavljačima</b>	1.263.886 kn	2.768.223 kn
<b>sati koje su naši radnici/e donirali/e zajednici kroz volonetrski rad</b>	8.400 kn (240 sati)	0
<b>iznos donacija koje su podijeljene u lokalnoj zajednici</b>	14.728 kn	32.703 kn
<b>Ukupno uloženo u lokalnu zajednicu</b>	<b>3.768.414 kn</b>	<b>5.569.459 kn</b>

izvor: izradila autorica prema: [http://act-grupa.hr/wp-content/uploads/2018/08/AG\\_ImpactReport2016\\_HR.pdf](http://act-grupa.hr/wp-content/uploads/2018/08/AG_ImpactReport2016_HR.pdf) (20.12.2018.)

U 2016. godini su za lokalnu zajednicu stvorili vrijednost u iznosu od 5.569.459 kn dok su istovremeno iz lokalnog proračuna (JLS/JLRS) primili 254.362 kn (22:1) Provodili su 27 projekata financiranih iz EU i javnih izvora u različitim područjima, ukupne vrijednosti 4.627.338 kn - obuhvatili su više od 15.000 direktnih korisnika u što su uložili 86.425 radnih sati 86 volontera/ki je odradilo 2.781 volonterskih sati pružajući intelektualne i socijalne usluge te kroz fizički rad - njihov zajednički doprinos društvenoj vrijednosti bio je 97.335 kn.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> <http://act-grupa.hr/zajednica/#izvjestaji-publikacije> (20.12.2018.)

## 5. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO NA PRIMJERU HEDONA D.O.O.

U petom poglavlju prikazati će se osnivanje i poslovanje socijalnog poduzeća Hedona d.o.o. Započeti će se od same povijesti Hedone, zatim vizija i misija te proizvodi i za kraj financiranje poduzeća.

### 5.1. Povijest Hedona d.o.o.

Hedona d.o.o je socijalno poduzeće koje je osnovala Udruga invalida Križevci<sup>45</sup>. Ime je dobila po starogrčkoj božici Hedoni koja je bila personifikacija užitka i slasti. Udruga invalida je začetnik mnogih projekata. Tako su kroz analizu broja osoba s invaliditetom na Zavodu za zapošljavanje uvidjeli da postoji određen broj osoba sa završenom srednjom školom za zanimanje pomoćni kuhar i slastičar koji su članovi udruge. Odluka je bila da se pronade način kako pomoći tim mladim ljudima da pronađu zaposlenje.

Poduzeće je uređeno na način da je prvenstveno usmjereno na društveno korisno dobro, tj. dobrobit za svakog zaposlenika i kontinuiranu mogućnost razvoja kako zaposlenika, tako i samog poduzeća. Sva ostvarena dobit reinvestira se u zaposlenike, u njihov razvoj kompetencija i njihovog zadovoljstva, u otvaranje novih radnih mjesta i u sam tehnološki razvoj poduzeća kao i dopunu novih djelatnosti. Socijalno poduzeće Hedona d.o.o. svoj rad obavlja isključivo pod najvišim standardima i nadzorom sa uspostavljenim sustavom sigurnosti hrane.

Prvi koraci ka osnivanju socijalnog poduzeća su poduzeti 2011. godine u suradnji s talijanskom socijalnom zadrugom Emilia Romagna. Prijavljen je europski projekt vezan uz socijalno poduzetništvo koji na kraju nije prošao. Udrugu invalida Križevci je nastavila raditi na osnivanju poduzeća te je tako u veljači 2013<sup>46</sup>. godine s radom počela Hedona d.o.o. – prvo socijalno poduzeće u Hrvatskoj kojem je glavni motiv omogućavanje zapošljavanja osoba s invaliditetom. U poduzeću se sva ostvarena dobit reinvestira u zaposlenike, u razvoj njihovih kompetencija i zadovoljstva te dopunu novih djelatnosti.

---

<sup>45</sup> <http://hedona.hr/tv-prilozi/> (22.12.2018.)

<sup>46</sup> <http://www.in-portal.hr/in-portal-news/vijesti/14512/slatka-poduzetnicka-prica-osobe-s-invaliditetom-proizvode-najfinije-cokolade-u-hrvatskoj> (22.12.2018.)



## 5.2. Cilj i misija

U cilju je proširiti prodaju u hotelskom sektoru jer su proizvodi visoke kvalitete koncipirani za takvo tržište. Bitno je napomenuti da je redoviti klijent Ured predsjednice te Grad Križevci i Koprivničko-križevačka županija koji su prepoznali kvalitetu. Dosta posluju i s raznim poduzećima koja naručuju čokolade u svojem personaliziranom izdanju za poslovne poklone, pa tako rade za poznate banke, državne i privatne firme. Također žele da sve osobe s invaliditetom budu zaposlene kroz 10 godina, te žive normalan život.<sup>47</sup>

Misija poduzeća je zapošljavanje svih osoba s invaliditetom na području Koprivničko-križevačke županije te samim time utjecaj na poboljšanje kvalitete njihovih osobnih života i razvijanje socijalne osjetljivosti u širem društvu te rušenje predrasuda koje postoje naspram onih koji su u manjini. Zadovoljni su sadašnjom potražnjom koja je veća od trenutnih proizvodnih mogućnosti te se nadaju skorom preseljenju u veće proizvodne pogone.. Osim preseljenja u novi pogon, u planu je provedba u djelo Sporazuma o povezivanju škole i tržišta rada, gdje bi zaposlenici u proizvodnom pogonu prenosili stečena znanja i iskustva učenicima Srednje škole Ivan Seljanec.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> <http://hedona.hr/tv-prilozi/> (20.11.2018.)

<sup>48</sup> <http://hedona.hr/tv-prilozi/> (20.11.2018.)

### 5.3. Osnovna djelatnost Hedone

Osnovna djelatnost tvrtke je proizvodnja čokolade i čokoladnih pralina. Voditelj proizvodnje je inženjer prehrambene tehnologije, a proizvodnja se odvija po HACCP standardu sigurnosti hrane. Proizvodni asortiman se sastoji od tri vrste visokokvalitetne čokolade te pralina s dvanaest vrsta različitih punjenja. Proizvodi se prodaju u nekoliko različitih pakiranja, a proizvodni kapacitet je trenutno oko 1000 pralina ili oko 500 čokolada dnevno<sup>49</sup>. Svi proizvodi su isključivo ručni rad zaposlenika. Tvrtka je u mogućnosti personalizirati svoj asortiman prema želji kupca.

Kupci su ljudi svih uzrasta koji vole slatke proizvode. To su ljudi koji prepoznaju kvalitetu proizvoda. Oni kupuju proizvode svakodnevno te ih isto tako i koriste. Kupci su spremni platiti visoku cijenu jer znaju koliko je truda uloženo u svaki proizvod. Jedan od većih kupaca je i hotel Esplanada Oleander s tjednim isporukama od preko 1000 pralina. Izrađuju se i suveniri za Nacionalni park Mljet i Krka gdje se dostava vrši poštom. Hedona ispunjava želje i privatnim kupcima te tako izrađuje proizvode po željama za blagdane, obljetnice ili vjenčanja. Hedonine čokolade su stigle i do Kine u sklopu projekta „Putevima Marca Polla“. Osim vlastitog štanda, Hedona prodaje svoje proizvode u KTC-u Križevci, SPAR filijalama te nekoliko trgovina u Zagrebu i Koprivnici.

Najveća konkurencija na Hrvatskom tržištu je Kraš. Njihov tržišni udio je veliki te imaju puno prodajnih mjesta. Njihovi proizvodi su prepoznatljivi i izvan Hrvatske te su jako dugo na tržištu što im daje dodatnu prednost. Hedona se razlikuje po načinu proizvodnje, zaposlenicima i po tipu poduzeća.

---

<sup>49</sup> <http://hedona.hr/tv-prilozi/> (20.11.2018.)

## Slika 2. Proizvodi Hedona



Izvor: <http://hedona.hr/nasa-pakiranja/> (22.12.2018.)

Na slici 2. prikazani su neki od Hedoninih proizvoda.

Iz navedenog može se zaključiti da im je glavni cilj proizvoditi kvalitetne proizvode te zaposliti sve nezaposlene osobe s invaliditetom u Križevcima. Također reinvestiraju dobiti u svrhu stvaranja novih radnih mjesta.

### 5.4. Financiranje Hedone

Početak proizvodnje je bio financiran iz raznih projekata. Projekt je financiran iz nekoliko ministarstava koja su pokazala interes za osnivanjem prvog socijalnog poduzeća. U Hrvatskoj postoji određen broj socijalnih i društvenih zadruga i udruga, ali ovo je bilo prvo socijalno poduzeće. Poduzeću pomaže i grad Križevci koji im je ustupio mjesto u centru grada gdje su smjestili prodajni štand . Štand ima svoje radno vrijeme i jednu stalno zaposlenu osobu. Srednja škola Ivan Seljanec im je ustupila na korištenje prostor gdje se nalazi proizvodni pogon , skladište poluproizvoda i gotovih proizvoda, ured i sanitarni čvor. Prostor je veličine 70 kvadratnih metara. Do kraja godine planira se preseljene u novi pogon koji bi bio u sklopu Razvojnog centra i Tehnološkog parka Križevci, veličine 650 kvadratnih metara.<sup>50</sup>Preseljenje će omogućiti povećanje proizvodnje i broja zaposlenih, a oprema će se pokušati financirati iz Europskih fondova.

<sup>50</sup> <http://hedona.hr/tv-prilozi/> (20.11.2018.)

## ZAKLJUČAK

Socijalno poduzetništvo stvara temelje za društvene promjene i zadovoljava potrebe zajednice kroz participiranje članova te iste zajednice. Pokreće se radi stvaranja socijalnog društva u kojem pojedinci i društvene grupe imaju koristi od svog rada, a pritom brinu o prirodnom okolišu i utječu na stvaranje dobiti i samopoštovanja, što utječe na poboljšanje života u zajednici. Ono ključno što razlikuje socijalno poduzetništvo od tradicionalnog poduzetništva je socijalna misija kao glavni cilj kojeg socijalni poduzetnici nastoje ostvariti.

Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj se sve više razvija. Postoji veliki broj socijalnih zadruga i udruga, ali malo socijalnih poduzeća. Njegov potencijal je velik, ali za njegov razvoj trebaju se riješiti neke bitne stavke kako bi u budućnosti imao pozitivan utjecaj. Strategija razvoja socijalnog poduzetništva pruža mogućnost da se dosadašnji projekti razvijaju te stvara priliku za novim novativnim projektima. Pomoću swot analize prikazane su snage, slabosti te prijetnje i mogućnosti koje pruža strategija razvoja socijalnog poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U ovom završnom radu analizirala su se dva socijalna poduzeća Autonomni centar i Hedona d.o.o. Analiza je provedena analizom dostupnih sadržaja na internetu i pitanjima prema poduzećima. Autonomni centar zapošljava teže zaposlive osobe, dok su u Hedoni zaposlene osobe s invaliditetom. Autonomni centar nudi poslovne usluge, dok Hedona nudi proizvode. Oba poduzeća uspješno posluju što je također prikazano u financijskom izvješću.

## LITERETURA

### KNJIGE:

1. Horvat, Đ., Kovačić, M.: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom d.o.o., Zagreb, 2004.
2. Perčin M.: Socijalno poduzetništvo, Organizacija za građanske inicijative, Osijek, 2011.
3. Perčin, M. : Socijalno poduzetništvo, inovacija za dobrobit čovječanstva, 2011.
4. Škrtić, M.: Osnove poduzetništva, Zagreb, 2002.
5. Škrtić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2006.
6. Vidović, D.: Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj, Zagreb, 2012.

### ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI:

1. Odak Krsić S., Šaravanja I.: Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruga, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 5 No. 2, 2015., str. 115-131, <https://hrcak.srce.hr/149534>
2. Škrtić M., Mikić M.: O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj , Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, 2007., str 153-163, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=41323](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41323)
3. Vincetić, V., Babić, Z., Baturina, D.: Definiranje područja i potencijal razvoja socijalnog poduzetništva Hrvatske u komparativnom kontekstu, Ekonomski pregled, Vol. 64 No. 3, 2013., str. 256-278, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=155203](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155203)
4. Zrilić N., Širola D.: Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol.2 No. 1., 2014., str.59-76, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=190374](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=190374)

## INTERNET IZVORI:

1. Autonomni centar, dostupno na <http://act-konto.hr/index.html#bloc-8> (pristupano 22.11.2018.)
2. Autonomni centar, dostupno na <http://www.printlab.hr/web/hr/> (pristupano 22.11.2018.)
3. Hedona, dostupno na <http://hedona.hr/nasa-pakiranja/> (pristupano 20.11.2018.)
4. Hedona, dostupno na <http://www.in-portal.hr/in-portal-news/vijesti/14512/slatka-poduzetnicka-prica-osobe-s-invaliditetom-proizvode-najfinije-cokolade-u-hrvatskoj> (pristupano 20.11.2018.)
5. Strategija razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, dostupno na <https://rasprava.mrms.hr/bill/prijedlog-strategije-razvoja-socijalnogdrustvenog-/print/> (pristupano 15.11.2018.)

## OSTALI IZVORI

1. Clement, N. I., National Idea to Product Competition® for Social Entrepreneurship, 2009.,  
[https://globalhub.org/resources/1243/download/09\\_Banquet\\_with\\_comments.pdf](https://globalhub.org/resources/1243/download/09_Banquet_with_comments.pdf)
2. Martin, R. L., Osberg, S.: Social Entrepreneurship: The Case for Definition, 2007.
3. Šipić, N., Najdanović, Z.: Osnove poduzetništva (radna skripta), Visoka poslovna škola, Zagreb, 2012.
4. Yunus, Muhammad, "Bankar siromašnih", Poslovni dnevnik i Masmedia, ISBN 978-953-157-507-2

## POPIS SLIKA

Slika 1. Posebni ciljevi strategije razvoja socijalnog društva u Republici Hrvatskoj .....	22
Slika 2. Proizvodi Hedona.....	33

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Ciljevi socijalnog poduzetništva .....	11
Tablica 2. Razlika između tradicionalnog i socijalnog poduzetnika.....	15
Tablica 3. SWOT analiza strategije razvoja socijalnog društva u Republici Hrvatskoj .....	21
Tablica 4. Struktura prihoda autonomnog centra u razdoblju od 2013. do 2016. godine .....	28
Tablica 5. Struktura prihoda od donacija autonomnog centra u razdoblju od 2013. do 2016. godine .....	28
Tablica 6. Vrijednost za lokalnu zajednicu autonomnog centra u razdoblju od 2015. do 2016. godine .....	29