

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Šorli

Proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Šorli

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

Proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Hvala družini za neprecenljivo podporo in potrpežljivost.

Za strokovne napotke se zahvaljujem mentorici red. prof. dr. Zinki Kolarič.

Magistrsko delo posvečam Lari.

Proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu

Zanimanje za socialno podjetništvo v Sloveniji in v svetovnem merilu narašča tako z vidika novih praks kot znanstvenega raziskovanja novega področja. Magistrsko delo se osredotoči na premalo raziskan proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu.

V teoretičnem delu prikaže prevladujoče pristope k raziskovanju socialnega podjetništva (Social Innovation School, Social Enterprise School, EMES pristop in britanski pristop) in temeljne koncepte kot so socialno podjetništvo, socialno podjetje in socialni podjetnik. Nadalje se osredotoči na značilnosti priložnosti v socialnem podjetništvu in nekatere dejavnike, ki vplivajo na uspešen proces njihovega prepoznavanja. Skladno s teoretičnimi izhodišči je izpostavljena ključna vloga priložnosti v klasičnem in socialnem podjetništvu. Temeljna razlika med njima je združevanje družbenih in ekonomskih ciljev v socialnem podjetništvu in primarna usmerjenost le-tega k ustvarjanju družbenih vrednosti.

Za priložnosti v socialnem podjetništvu je značilno, da izhajajo iz težnje po ustvarjanju določene družbene vrednosti, ki je težko opredeljiva in merljiva. Magistrsko delo prikaže tudi povezavo med predhodnimi delovnimi in osebnimi izkušnjami socialnih podjetnikov ter uspešnim prepoznavanjem priložnosti. Socialni podjetniki prepoznajo priložnosti na poznanih področjih, kjer lahko uporabijo svoje sposobnosti ali sredstva.

Zaradi vpetosti v sektor socialne ekonomije priložnosti ne obstajajo neodvisno od socialnih podjetnikov. Te niso odkrite po naključju, temveč jih socialni podjetniki ustvarijo in ocenijo glede na percepcijo institucionalnih in družbenih vstopnih ovir v okolju. V proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu so lahko vključeni posamezniki ali skupine.

Ključne besede: socialno podjetništvo, socialno podjetje, socialni podjetnik, vstopne ovire, prepoznavanje priložnosti.

The Process of Opportunity Recognition in Social Entrepreneurship

Interest in social entrepreneurship in Slovenia and abroad is growing in terms of both new practices and academic research in this new field. This Master's Thesis focuses on the under-researched process of opportunity recognition in social entrepreneurship.

The theoretical section of this thesis explains the principal approaches to researching social entrepreneurship (Social Innovation School, Social Enterprise School, EMES Approach and British Approach), as well as the general concepts of social entrepreneurship, social enterprise and the social entrepreneur. This is followed by an explanation of the characteristics of opportunities in social entrepreneurship and certain factors that affect the successful process of their recognition. In accordance with our theoretical bases, we emphasized the key role of opportunities in both classic and social entrepreneurship. The fundamental difference between them is the combining of social and economic value in social entrepreneurship and the primary focus on creating social value.

Opportunities in social entrepreneurship arise from the tendency to create certain social value that is elusive and difficult to measure. This Master's Thesis demonstrates the link between prior work and personal experience and the successful recognition of opportunities in social entrepreneurship. Social entrepreneurs recognize opportunities in known areas, where they can use their skills or resources.

Owing to social entrepreneurship's connection to the social economy sector, opportunities do not exist independently of social entrepreneurs. They are not discovered by chance; rather, social entrepreneurs create and evaluate them based on their perception of institutional and social barriers in environment. The process of opportunity recognition can include individuals or groups.

Key words: social entrepreneurship, social enterprise, social entrepreneur, entry barriers, opportunity recognition.

KAZALO

1	UVOD.....	9
2	RAZLIČNI PRISTOPI K RAZISKOVANJU SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA	17
2.1	PRISTOP SOCIAL INNOVATION SCHOOL.....	18
2.2	PRISTOP SOCIAL ENTERPRISE SCHOOL.....	20
2.3	EMES PRISTOP	21
2.4	BRITANSKI PRISTOP.....	22
2.5	PRIMERJAVA PRISTOPOV RAZISKOVANJA SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA	23
3	ANALIZA TEMELJNIH KONCEPTOV Z GARTNERJEVIM MODELOM... 26	
3.1	SOCIALNO PODJETNIŠTVO KOT PROCES	29
3.2	LASTNOSTI SOCIALNIH PODJETNIKOV	34
3.2.1	Podobnosti in razlike med klasičnimi in socialnimi podjetniki.....	39
3.3	ORGANIZACIJSKE LASTNOSTI SOCIALNEGA PODJETJA	40
3.4	VPLIV OKOLJA	50
3.5	TEORETIČNE RELACIJE MED KLJUČNIMI KONCEPTI.....	51
4	PRILOŽNOSTI V SOCIALNEM PODJETNIŠTVU.....	54
4.1	KLASIČNE PODJETNIŠKE TEORIJE O PRILOŽNOSTIH.....	54
4.2	ZNAČILNOSTI PRILOŽNOSTI V SOCIALNEM PODJETNIŠTVU.....	60
4.2.1	Družbeno poslanstvo – ustvarjanje družbene vrednosti	62
4.2.1.1	Viri priložnosti v socialnem podjetništvu	64
4.2.2	Agent(i) – socialni podjetnik(i)	65
4.2.3	Posebnosti pridobivanja virov	67
4.3	KLJUČNE RAZLIKE MED PRILOŽNOSTMI V KLASIČNEM IN SOCIALNEM PODJETNIŠTVU	68
4.4	POGLEDI RAZISKOVALNIH PRISTOPOV NA PREPOZNAVANJE PRILOŽNOSTI V	
	SOCIALNEM PODJETNIŠTVU	70
5	VPLIV VSTOPNIH OVIR NA PRILOŽNOSTI V SOCIALNEM	
	PODJETNIŠTVU	73
5.1	EKONOMSKE VSTOPNE OVIRE.....	74

5.2	DRUŽBENE VSTOPNE OVIRE	75
5.3	INSTITUCIONALNE VSTOPNE OVIRE	78
5.4	PROCES KRMARJENJA MED DRUŽBENIMI IN INSTITUCIONALNIMI OVIRAMI	79
5.5	NAJPOGOSTEJŠE VSTOPNE OVIRE SOCIALNIH PODJETIJ V EVROPI	80
6	PREDLOG MODELA PREPOZNAVANJA PRILOŽNOSTI V SOCIALNEM PODJETNIŠTVU	83
7	ANALIZA PRILOŽNOSTI V IZBRANIH ORGANIZACIJAH	86
7.1	NAMEN ANALIZE, RAZISKOVALNE TEZE, METODE IN POTEK RAZISKOVANJA	86
7.2	PREDSTAVITEV IZBRANIH ORGANIZACIJ IN INFORMACIJ O PREPOZNAVANJU PRILOŽNOSTI	88
7.2.1	BikeLab	89
7.2.2	M TOM	91
7.2.3	Škatla presenečenja	92
7.2.4	KNOF	93
7.2.5	Uspešen podjetnik in Tomaž Stritar	95
7.3	INTERPRETACIJA INFORMACIJ IN PREVERJANJE RAZISKOVALNIH TEZ	96
8	SKLEP	102
9	LITERATURA	104
	PRILOGE	114
	PRILOGA A: INTERVJU S PREDSTAVNIKOM ZADRUGE BIKELAB	114
	PRILOGA B: INTERVJU S PREDSTAVNIKOM PODJETJA M TOM	116
	PRILOGA C: INTERVJU S PREDSTAVNICO ŠKATLE PRESENEČENJE	119
	PRILOGA Č: INTERVJU S PREDSTAVNICO ZAVODA KNOF	123
	PRILOGA D: INTERVJU S TOMAŽEM STRITARJEM, PREDSTAVNIKOM USPEŠNEGA PODJETNIKA	125

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Gartnerjev okvir za opisovanje nastajanja novega podjetja	28
Slika 3.2: Družbena in podjetniška dimenzija v socialnem podjetništvu	31
Slika 3.3: Teoretična razmerja med koncepti	52
Slika 4.1: Model in enote za identifikacijo in razvoj priložnosti	58
Slika 4.2: Večdimenzionalni model socialnega podjetništva	61
Slika 5.1: Proces krmarjenja med družbenimi in institucionalnimi vstopnimi ovirami	80
Slika 6.1: Model prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu	84

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razlike in podobnosti med pristopi raziskovanja socialnega podjetništva	24
Tabela 3.1: Ključne razlike med socialnim in klasičnim podjetništvom.....	33
Tabela 3.2: Lastnosti klasičnih in socialnih podjetnikov	40
Tabela 4.1: Trije pogledi Sarasvathyeve in drugih na prepoznavanje priložnosti.....	57
Tabela 4.2: Konceptualni okvir priložnosti v socialnem podjetništvu	64
Tabela 4.3: Povezava med pristopi raziskovanja socialnega podjetništva in pogledi na prepoznavanje priložnosti.....	71
Tabela 5.1: Primeri družbenih vstopnih ovir	76
Tabela 5.2: Primeri institucionalnih vstopnih ovir	79
Tabela 7.1: Osnovni podatki o organizacijah	89
Tabela 7.2: Opredelitev družbenega poslanstva – ustvarjanje družbene vrednosti.....	98

1 UVOD

V kolikor se sprva ozremo na raven države, opazimo, da je eden izmed dolgoročnih strateških projektov Vlade Republike Slovenije usmerjen k razvoju socialne ekonomije (katerega del je tudi socialno podjetništvo), s ciljem doprinosa večjega števila delovnih mest v tem segmentu (iz sedanjih 0,7 na 6,5 odstotkov do leta 2025) kot tudi povišanja prispevka socialne ekonomije k bruto domačemu proizvodu (Slapnik 2015, 2).

Vzporedno s postopki sprejema in uveljavitve zakonodaje na področju socialnega podjetništva (Zakon o socialnem podjetništvu 2011¹) ter razpisi in projekti, sofinanciranimi iz evropskih skladov za spodbujanje razvoja tega področja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016), je v Sloveniji mogoče zaslediti tudi porast pojavnosti tovrstnih tematik v različnih sferah, vključujoč medije. Ob novi terminologiji (socialno podjetništvo, socialno podjetje, socialni podjetnik), zakonodajni možnosti za pridobitev statusa socialnega podjetja in nedavno okrepljenem spodbujanju razvoja socialnega podjetništva s strani lokalnih, nacionalnih in evropskih politik lahko laično domnevamo, da gre za popolnoma nove koncepte.

Socialno podjetništvo je v javnosti večinoma predstavljeno kot noviteta (kar je verjetno povezano tudi z vpeljavo novega besedišča) in dokaj pozitivno (Zidar 2013, 292), vendar tako slovenska kot širša evropska in svetovna zgodovina priča o bogati dediščini na tem področju (Battle Anderson in Dees 2006, 144; Kramberger 2010, 112; OECD 2010, 8; Kaufman 2012, 3). Vsekakor ideja o socialnem podjetništvu ni zgolj nedavni, nekajletni pojav, temveč so organizacije socialnega podjetništva in socialni podjetniki tudi že v preteklosti obstajali vsepovsod po svetu (Nicholls 2006; Bornstein 2007, 3; Roberts in Woods v Bacq in Janssen 2011, 374).

Vendar če upoštevamo zgolj nedavno sprejete zakonodajne okvire, podporne in promocijske aktivnosti ter povečano komuniciranje medijev o različnih področjih socialnega podjetništva, skladno s tendenco nacionalne politike in usmeritvijo Evropske unije (npr. razne pobude, usmeritve, razpisi, projekti ipd.), opazimo naraščanje zanimanja

¹ V nadaljevanju ZSocP.

za koncepte socialnega podjetništva². Med ostalim se (upoštevajoč določila ZSocP 2011) povečuje tudi število nepridobitnih pravnih oseb s statusom socialnega podjetja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016).

Raziskave izven nacionalnih meja ravno tako kažejo na dvig interesa po konceptih socialnega podjetništva na evropski (Kramberger 2010, 108) in globalni ravni (Bornstein 2007, 5; Defourny 2010, 57). Nekateri raziskovalci socialnega podjetništva tako v kontekstu globalnega porasta razpravljajo o tem, ali gre zgolj za modno muho ali pa vendarle za globljo vlogo socialnega podjetništva (Mair 2010, 15–16; Henry 2015, 2). Socialno podjetništvo je označeno tudi kot trend (Defourny 2010, 82) mnogih obrazov (Zidar 2013, 291) oziroma nov, globalni fenomen (Mair in drugi 2006, 1; Nicholls 2006).

Opisani razvojni trendi konceptov socialnega podjetništva odpirajo številna vprašanja, med ostalim povezana z vzroki za okrepljeno vpletanje oziroma spodbujanje razvoja socialnega podjetništva s strani javnih oblasti. Večje (politično) zanimanje za idejo socialnega podjetništva (Henry 2015, 2) je mogoče obrazložiti »s številnimi medsebojno okrepljenimi ekonomskimi, družbenimi in političnimi spremembami v zadnjem desetletju« (Hoogendoorn in drugi 2010, 4), ki so se pojavile tako na strani ponudbe kot povpraševanja:

- *PONUDBENA STRAN: globalno povečanje premoženja na prebivalca/izboljšana družbena mobilnost, podaljšana produktivna življenjska doba, povečanje števila demokratičnih vlad, povečana moč multinacionalnih korporacij, boljše izobrazbene ravni, izboljšana komunikacija,*
- *STRAN POVPRASEVANJA: naraščajoče okoljske in zdravstvene krize, naraščanje ekonomske neenakosti, vladna neučinkovitost pri izvajanju javnih storitev, umik vlade pri soočanju z ideologijo prostega trga, bolj razvita vloga za nevladne organizacije, tekmovanje za vire (Nicholls 2006, 2).*

Globalne in predvsem specifične nacionalne spremembe (npr. demografske spremembe, razlike v strukturi brezposelnosti, nefleksibilnost trga delovne sile, povečanje števila socialnih pomoči, neučinkoviti ukrepi aktivne politike zaposlovanja itd.) so botrovale tudi

² Pod besedno zvezo *koncepti socialnega podjetništva* v širšem smislu zajamemo posamezne koncepte, kot so socialno podjetništvo, socialno podjetje in socialni podjetnik.

sprejemu nacionalne zakonodaje na področju socialnega podjetništva (Slapnik 2010, 16–18).

Socialno podjetništvo lahko ponuja inovativen odgovor na družbene potrebe in probleme, ker »zajema izvedbo aktivnosti in procesov za odkrivanje, opredelitev in izkoriščanje priložnosti, da bi se z ustvarjanjem novih podjetij ali inovativnim upravljanjem obstoječih organizacij okrepilo družbeno bogastvo« (Zahra in drugi 2009, 519).

Zagotovo gre za področje, ki mu je potrebno nameniti raziskovalno pozornost. V magistrskem delu se posvečamo raziskovanju procesa prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu oziroma t. i. *družbenim priložnostim* (Zahra in drugi 2008, 120), ki izvirajo iz opisanih globalnih in nacionalnih sprememb. Tema je izbrana na podlagi osebnega zanimanja in znanstvene relevantnosti (Flere 2000, 52) nezadostno raziskanega področja (Lehner in Kaniskas 2012). Temeljni cilj magistrskega dela je prispevati k znanstvenemu raziskovanju socialnega podjetništva s prikazom ključnih karakteristik procesa prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu.

Poleg značilnosti priložnosti v socialnem podjetništvu in dejavnikov, ki vplivajo na uspešen proces njihovega prepoznavanja, so predmet raziskovanja magistrskega dela v teoretičnem delu še prevladujoči pristopi k raziskovanju socialnega podjetništva in njegovi temeljni koncepti, kar obrazložimo v nadaljevanju.

Priložnosti predstavljajo zgolj en del kompleksnega in razgibanega procesa socialnega podjetništva, ki ga v grobem tvorijo še družbeno poslanstvo in družbene inovacije, poslovni model, družbeni učinek in družbene spremembe (Perrini in Vurro 2006, 78–79). Razlogov za usmeritev raziskovalne pozornosti k enemu delu obsežnega procesa socialnega podjetništva je več. Prvi se nanaša na izredno pomembno vlogo priložnosti tako v klasičnem kot socialnem podjetništvu (Doyle Corner in Ho 2010, 636; Lehner in Kaniskas 2012, 25; Henry 2015, 5). Drugi razlog je, da so družbene priložnosti specifične in se razlikujejo od klasičnih podjetniških priložnosti (Mair in Noboa 2006; Robinson 2006; Yitshaki in Kropp 2015), ki so zelo dobro raziskane (Ivančič 2012; Henry 2015, 4). Tretji se nanaša na znanstveno raziskovanje socialnega podjetništva, ki je aktualno zgolj nekaj let (Mair in drugi 2006, 1; Bornstein 2007, 3; Cajaiba–Santana 2010, 88; Dearlove v Bacq in Janssen 2011, 374; Henry 2015, 2), obstoječa literatura pa »zajema izjemno širok spekter tem« (Hockerts 2006, 142). Teoretični prispevki s področja socialnega podjetništva

so pogosto neprepričljivi, saj zajemajo zelo široko, multidisciplinarno področje (Hockerts 2006, 151), malo pa je preučevanja posameznih procesov (Mair in Noboa 2006, 121; Henry 2015, 2). Potrebno se je bolj osredotočiti na posamezne elemente socialnega podjetništva, da bi se preučevanje področja premaknilo iz začetne akademske faze (Hockerts 2006, 151). Temu s preučevanjem procesa prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu sledimo v magistrskem delu.

V kolikor želimo raziskati *proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu*, moramo najprej opredeliti njegove temeljne koncepte (Toš in Hafner–Fink 1998, IV). Ker »paradigmatski pogled na socialno podjetništvo vpliva na način, kako so priložnosti predstavljene v raziskavi« (Lehner in Kaniskas 2012, 52) posameznega avtorja/avtorjev, je potrebno pred opredelitvijo temeljnih konceptov poznati prevladujoče šole oziroma pristope, iz katerih izhajajo avtorji prispevkov oziroma nekatere teoretične opredelitve teh konceptov. Kljub temu da je socialno podjetništvo globalni pojav, ki privablja raziskovalce s celega sveta (Defourny in Nyssens 2012, 3), namreč večina literature s tega področja še vedno nastaja v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Zahodni Evropi (Defourny 2010, 57). Zato je prvi cilj v magistrskem delu prikazati temeljne značilnosti prevladujočih pristopov k raziskovanju socialnega podjetništva, ki so se razvili na teh geografskih območjih (Hoogendoorn in drugi 2010, 5–9). Pristopi omogočajo specifičen vpogled v koncepte socialnega podjetništva z več perspektiv in kažejo na nekatere temeljne razlike med njimi, tudi na področju preučevanja priložnosti (Lehner in Kaniskas 2012).

Izpostavili smo, da je socialno podjetništvo novo področje akademskega raziskovanja, zato je nadaljnji namen magistrskega dela prispevati k opredelitvi in analizi temeljnih konceptov, ki »predstavljajo največje skrbi pri identificiranju novega področja« (Christie in Honig v Brouard in Larivet 2010, 30). Definiranje je kompleksno, neenotno in večplastno; torej ne moremo govoriti o enotni definiciji (Johnson v Cho 2006, 35; Bacq in Janssen 2011, 388), temveč pluralizmu (Mair in drugi 2006, 7), tautologiji definicij in v nekaterih primerih monološkem pristopu (Cho 2006, 34–55). V magistrskem delu razmejimo posamezne pojme oz. temeljne koncepte socialnega podjetništva, ki so pogosto uporabljeni kot sopomenke (Fayolle in Matlay 2010, 5; Bacq in Janssen 2011, 374), vendar gre za tri ločene teoretske okvirje (Brouard in Larivet 2010, 50). Po vzoru Bacqove in Janssena (2011) ter Hoogendoorna in drugih (2010) pri opredelitvi konceptov izhajamo iz Gartnerjevega (1985) podjetniškega modela in ga smiselno preslikamo v socialno

podjetništvo. S tem magistrsko delo prispeva k podrobnejši predstavitvi karakteristik in relacij med posameznimi dimenzijami, kot so socialni podjetnik, socialno podjetništvo kot proces, socialno podjetje, dodatno je na osnovi Gartnerjevega modela predstavljen vpliv okolja.

Nadalje prikažemo osnovne značilnosti raznolikih teorij in pogledov s področja klasičnih podjetniških priložnosti, ki služijo večini raziskovalcev priložnosti v socialnem podjetništvu kot osnova pri izvedbi lastnih raziskav, za izpeljavo teorije ali zgolj za primerjavo podjetniških priložnosti in priložnosti v socialnem podjetništvu (npr. Robinson 2006; Cajaiba–Santana 2010; Doyle Corner in Ho 2010; Lehner in Kaniskas 2012). Klasično podjetništvo preučevanju priložnosti namenja veliko pozornosti (Henry 2015, 4). Ravno nasprotno je socialno podjetništvo kot zelo mlado raziskovalno področje nezadostno obravnavano, predvsem z vidika preučevanja procesa, kamor so umeščene tudi priložnosti (Robinson 2006, 97; Sherman 2006, 5; Cajaiba–Santana 2010, 88; Doyle Corner in Ho 2010, 636; Lehner in Kaniskas 2012, 52). V zadnjem sklopu teoretičnega dela želimo skupaj z empiričnim delom prispevati k razvoju teorije s področja priložnosti v socialnem podjetništvu, tako da prikažemo teoretični model in ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešen proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu.

Magistrsko delo usmerjajo **raziskovalne teze**, formulirane na podlagi teoretičnih izhodišč in/ali rezultatov nekaterih že izvedenih znanstvenih raziskav (Toš in Hafner–Fink 1998, 119; Flere 2000, 75) s področja socialnega in deloma klasičnega podjetništva. Skladno z različnimi viri (Toš in Hafner–Fink 1998, 62–66) so oblikovane in v empiričnem delu preverjene sledeče teze:

Teza 1: *Priložnosti v socialnem podjetništvu izhajajo iz težnje po ustvarjanju določene družbene vrednosti, ki pa jo je težko opredeliti in meriti* (Zahra in drugi 2008, 121; Henry 2015, 5).

Teza 2: *Na uspešno prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu vplivajo pretekle delovne in osebne izkušnje posameznika/skupine* (Guclu in drugi 2002, 2; Desa in Kotha 2006, 171; Mair in Noboa 2006, 124; Perrini in Vurro 2006, 72–73; Robinson 2006, 104; Doyle Corner in Ho 2010, 652–653).

Teza 3: *Socialni podjetniki prepoznajo priložnosti na področjih, ki so jim poznana (Robinson 2006) in kjer menijo, da lahko uporabijo svoje sposobnosti ali sredstva (Mair in Noboa 2006, 130).*

Teza 4: *V proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu je pogosteje vključenih več akterjev kot zgolj en posameznik (Doyle Corner in Ho 2010, 651–653; Lehner in Kaniskas 2012, 51).*

Teza 5: *Priložnosti ne obstajajo neodvisno od socialnih podjetnikov in niso odkrite po naključju, temveč jih socialni podjetniki ustvarijo in ocenijo glede na percepcijo institucionalnih in družbenih vstopnih ovir (Robinson 2006; Cajasiba–Santana 2010, 92–94; Lehner in Kaniskas 2012; Henry 2015).*

K raziskovanju pristopamo skladno z **elementi znanstvene metode**, ki vključuje poznavanje teorije, metodologije in rezultatov že opravljenih raziskav, izkustvo raziskovalca, sledenje fazam raziskovanja ter uporabo raziskovalnih metod (Flere 2000, 51–52). Pri opredelitvi teoretičnih izhodišč se opiramo na primarne in sekundarne vire, ki izvirajo iz domače, večinoma pa tuje literature iz ZDA in Zahodne Evrope (Defourny 2010, 57). V magistrskem delu uporabimo deskriptivno in komparativno metodo pri prikazu ključnih značilnosti in razlik med pristopi k raziskovanju socialnega podjetništva ter njegovih temeljnih konceptov. Opišemo in primerjamo tudi značilnosti klasičnih podjetniških priložnosti in priložnosti v socialnem podjetništvu. Poleg omenjenih metod uporabimo tudi metodi analize in sinteze, predvsem v delu, kjer podajamo teoretični predlog modela za prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu. Na podlagi teoretičnega sklopa so izpeljane raziskovalne teze, ki usmerjajo empirični del magistrskega dela (Toš in Hafner–Fink 1998, 61), v katerega smo vključili pet izbranih organizacij. Pri izbiri le-teh se nismo osredotočili zgolj na tiste, ki imajo status socialnega podjetja skladno z ZScoP (2011). Sledili smo širšim opredelitvam, ki socialne podjetnike ali podjetja ne determinirajo glede na pravnoorganizacijsko strukturo, temveč glede cilja ustvarjanja družbenih vrednosti nad ekonomskimi (Hulgård 2010, 297; Bacq in Janssen 2011, 388). Osnova za preverjanje raziskovalnih tez so kvalitativni primarni in sekundarni podatki. Primarne podatke smo pridobili na podlagi metodološkega pristopa znanstvenega intervjuja, ki »se od drugih vrst razgovora razlikuje glede na metodičnost, načrtnost in

sistematičnost« (Flere 2000, 113). Podatke smo pridobili tudi na podlagi spletnih strani izbranih organizacij in različnih medijskih prispevkov.

Struktura magistrskega dela je usklajena s fazami znanstvenega raziskovanja in nam omogoča vpogled v vse relevantne elemente socialnega podjetništva, ki se nanašajo na področje raziskovanja priložnosti. Delo je razdeljeno na štiri temeljne sklope: uvod, teoretični del, empirični del ter sklepne ugotovitve. V prvem, **uvodnem poglavju** opredeljujemo predmet, namen in cilje raziskovanja, raziskovalne teze, izbrano metodologijo ter strukturo magistrskega dela. Sledi najobsežnejši del magistrskega dela – teoretični raziskovalni del, ki je sestavljen iz petih temeljnih poglavij. Sprva so v **drugem poglavju** predstavljeni pogledi štirih prevladujočih pristopov na socialno podjetništvo ter bistvene podobnosti in razlike med njimi. Nadalje je potrebno poznati podobnosti in razlike med temeljnimi koncepti, ki jih bomo specificirali v **tretjem poglavju**. Z Gartnerjevim podjetniškim modelom (1985) so temeljni koncepti razdelani tudi v kontekstu štirih pristopov in nadgrajeni še z nekaterimi drugimi (pravnimi in konceptualnimi) definicijami, kajti z univerzalnim sprejetjem ene definicije oz. krčenjem obstoječih bi se osredotočili le na omejen sklop tematik (Mair in drugi 2006, 7). Po vzoru Brouarda in Larivetove (2010, 51) na koncu tretjega poglavja prikažemo še jakost razmerij med temi koncepti. Iz dognanj drugega in tretjega poglavja se nato v **četrtm** osredotočimo na raziskovanje priložnosti v socialnem podjetništvu, iz katerih je izpeljana večina raziskovalnih tez. »Ključni faktor, ki ločuje socialno podjetništvo od podobnih aktivnosti, je obstoj družbenih priložnosti, ki jih podjetniki lahko izkoristijo« (Zahra in drugi 2008, 120). Te priložnosti se v določenih pogledih razlikujejo od klasičnih podjetniških (Henry 2015, 5–6). Zato pred podrobno analizo lastnosti priložnosti v socialnem podjetništvu predstavimo terminologijo in teorije priložnosti v le–tem. Drugi razlog je, da teoretična izhodišča podjetniških priložnosti služijo raziskovalcem priložnosti v socialnem podjetništvu kot osnova za izvedbo lastnih raziskav ali zgolj za primerjavo s priložnostmi v socialnem podjetništvu (npr. Zahra in drugi 2008; Cajaiba–Santana 2010; Lehner in Kaniskas 2012; Henry 2015). V četrtem poglavju so predstavljene še ključne razlike med priložnostmi v socialnem in klasičnem podjetništvu. Izhajajoč iz izsledkov drugega poglavja, na podlagi analize, ki sta jo opravila Lehner in Kaniskas (2012), predstavimo tudi poglede prevladujočih raziskovalnih pristopov na prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu. **Peto poglavje** je namenjeno analizi vstopnih ovir, ki

»so na drugi strani kovanca priložnosti« (Robinson 2006, 100). V **šestem poglavju** na osnovi modela in enot za prepoznavanje ter oceno klasičnih podjetniških priložnosti Ardichivilija in drugih (2003, 118), Robinsonovih (2006) vstopnih ovir in dognanj številnih drugih avtorjev podamo predlog modela za prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu. Model združuje v predhodnih poglavjih predstavljena teoretična izhodišča, ki se navezujejo na preučevanje priložnosti v socialnem podjetništvu, in služi kot ogrodje za empirični del oziroma preverjanje nekaterih raziskovalnih tez. V empirični del magistrskega dela sodi **sedmo poglavje**, ki je namenjeno predstavitvi izbranih intervjuvanih organizacij, interpretaciji podatkov ter preverjanju postavljenih raziskovalnih tez. V **sklepnem poglavju** so podane ključne ugotovitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje socialnega podjetništva. Za tem sledita še poglavji **literatura** in **priloge** (intervjuji).

2 RAZLIČNI PRISTOPI K RAZISKOVANJU SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA

Razlogi za porast interesa za socialno podjetništvo na globalni ravni so raznoliki. Med ključne štejemo neenakomerno porazdelitev premoženja, demografske spremembe, pritiske na družbeno odgovornost podjetij, neučinkovito delovanje trga in držav, tehnološki razvoj in globalno ozaveščenost (Zahra in drugi 2008, 118–120; Hoogendoorn in drugi 2010, 4–5).

Koncept socialnega podjetništva privablja praktično in raziskovalno svetovno pozornost, tako na evropskih tleh kot v ZDA, Južni Koreji, Japonski, Tajvanu, Latinski Ameriki (Defourny 2010, 57), Kanadi in Afriki (Bornstein (2007, 3). Navkljub globalnim razsežnostim glavnina literature še vedno nastaja v ZDA in Zahodni Evropi, zato se različni avtorji pri razvijanju konceptov socialnega podjetništva večinoma sklicujejo na raziskovalne prispevke s teh geografskih področij (npr. Defourny in Nyssens 2010; Hoogendoorn in drugi 2010; Bacq in Janssen 2011; Lehner 2012; Lehner in Kaniskas 2012). Izhajajoč iz navedenih ugotovitev to poglavje temelji na analizi in primerjavi prevladujočih pristopov raziskovanja socialnega podjetništva, ki so se razvili na območju Evrope in ZDA.

Bacq in Janssen (2011, 374–381) predpostavljata, da so razvojni tok, pomen in vloga socialnega podjetništva v ZDA in Evropi opredeljeni drugače zaradi različnega razvoja in pojmovanja kapitalizma ter vloge države oz. tipov sistema blaginje na obeh straneh Atlantika. Primerjalno je v Evropi večji poudarek na kolektivnem delovanju, izpostavljena je vloga države blaginje ter dolgoročna usmerjenost, medtem ko je ameriški model kapitalizma zastavljen bolj individualistično in kratkoročno, socialne težave, družbeni problemi so bolj v domeni dobrodelnosti. Socialno podjetništvo v ZDA služi kot »substitut državi blaginje« (Bacq in Janssen 2011, 380). Vsekakor gre za raznolikost razvoja konceptov socialnega podjetništva glede na »družbeno, ekonomsko, politično in kulturno okolje« (Defourny in Nyssens 2010, 291).

Skladno z različno ameriško in evropsko tradicijo so se znotraj tega geografskega področja razvile štiri (prevladujoče) šole oziroma pristopi k socialnemu podjetništvu (Hoogendoorn in drugi 2010, 5–9). Znotraj ZDA sta Dees in Battle Anderson predlagala razlikovanje med

dvema ključnima pristopoma; eden se osredotoča na družbene inovacije, drugi na uporabo komercialnih aktivnosti neprofitnih organizacij (Defourny in Nyssens 2010, 286; Bacq in Janssen 2011, 380). Govorimo o dveh neodvisnih šolah: »*Social Innovation School* se osredotoča na vzpostavitev novih in boljših načinov pri spopadanju z družbenimi problemi ali pri zadovoljitvi družbenih potreb /.../ Po drugi strani se ameriška *Social Enterprise School* osredotoča na generiranje prihodka pri izvajanju družbenega poslanstva« (Bacq in Janssen 2011, 380). K razvoju ameriških pristopov so bistveno prispevale zasebne fundacije s tega področja in njihovi ustanovitelji (Hoogendoorn in drugi 2010, 6), ki jih podrobneje predstavimo v nadaljevanju. Oba pristopa sta »zelo aktivna pri promoviranju svojih idej preko zasebnih fundacij, vzornikov in vodilnih osebnosti« (Lehner in Kaniskas 2012, 29).

V Evropi sta se na podlagi različnih izhodišč razvila dva pomembna pristopa, in sicer EMES pristop, ki se je razvil na podlagi projekta, podprtega s strani Evropske unije, in britanski pristop³, kjer je imela ključno vlogo britanska vlada (Defourny 2010, 65; Hoogendoorn in drugi 2010, 6).

Omenjeni pristopi raziskovanja različnih področij socialnega podjetništva »zagotavljajo odlično kontekstualno ozadje in vključujejo veliko bistvenih razlik v opredelitvah socialnega podjetništva« (Lehner in Kaniskas 2012, 31), ki jih analiziramo v nadaljevanju. Pred analizo temeljnih konceptov zato najprej predstavimo pristope k raziskovanju socialnega podjetništva.

2.1 Pristop Social Innovation School

Raziskovalna pozornost **pristopa *Social Innovation School*** (v nadaljevanju SIS) je usmerjena v inovativnega posameznika; to je socialnega podjetnika, ki se z novimi, inovativnimi načini in metodami sooča z družbenimi problemi in potrebami (Hoogendoorn in drugi 2010, 6; Bacq in Janssen 2011, 380).

³ V literaturi se pojavljata izraza britanski pristop (angl. British approach, Defourny 2010, 65) in pristop Združenega kraljestva (angl. UK approach, Hoogendoorn in drugi 2010, 5). Oba izraza geografsko zaobjameta celotno Združeno kraljestvo. Za namene magistrskega dela uporabimo izraz *britanski pristop*.

Za izhodišče SIS jemlje definicijo podjetnika, ki jo je postavil ekonomist Joseph Schumpeter (Defourny in Nyssens 2010, 287; Bacq in Janssen 2011, 380) z opredelitvijo podjetnikov kot posameznikov, »ki izkoriščajo tržne priložnosti s pomočjo tehničnih in organizacijskih inovacij« (Schumpeter v Eroğlu in Piçak 2011, 146). Iz definicije je mogoče razbrati poudarjeno vlogo inovativnega posameznika in izhodišča v klasičnem podjetništvu (Lehner 2012, 41), tudi v delu, ki se nanaša na proces prepoznavanja in izkoriščanja družbenih priložnosti, ki v socialnem podjetništvu izvirajo iz družbenih potreb (Hoogendoorn in drugi 2010, 6). Organizacijska oblika pri tej šoli ni opredeljena, torej lahko socialni podjetnik udejanji svoj družbeni namen z ustanovitvijo profitnega ali neprofitnega podjetja (The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship). »Kljub temu da se mnogo iniciativ socialnih podjetnikov zaključijo z ustanovitvijo neprofitnih organizacij, zadnja dela te šole poudarjajo zabrisane meje in priložnosti za podjetniško družbeno inovacijo tako znotraj zasebnega profitnega sektorja kot tudi javne sfere« (Defourny in Nyssens 2010, 288).

V obravnavani literaturi (npr. Bornstein 2007, 242; Hoogendoorn in drugi 2010, 6; Bacq in Janssen 2011, 380; Lehner 2012, 41) je pogostokrat omenjen eden izmed vidnejših začetnikov oziroma glavnih predstavnikov te šole Bill Drayton, ki je ustanovitelj Ashoke. Slednja sodi med »največje svetovne mreže socialnih podjetnikov /.../ Ashoka je pričela s področjem socialnega podjetništva in aktivirala multisektorske partnerje po vsem svetu, ki čedalje bolj iščejo podjetniške talente in nove ideje za reševanje družbenih problemov« (Ashoka 2015a). Na globalni ravni je edina, ki spremlja razvoj socialnega podjetništva že več kot tri desetletja (Bornstein 2007, 12). Organizacija ima sedež v ZDA in številne regionalne pisarne vsepo svetu (v Severni in Južni Ameriki, Aziji, Afriki, Bližnjem vzhodu, Evropi), med ostalimi tudi v sosednjih državah, in sicer v Italiji, Avstriji in na Madžarskem (Ashoka 2015b). Ashoka pisarne v Sloveniji ne bo odprla (Priloga D).

Poleg Ashoke se med bolj poznane in vodilne zasebne fundacije uvršča tudi Skoll Foundation (Hoogendoorn in drugi 2010, 5), ki jo je leta 1999 ustanovil prvi predsednik eBay-a Jeff Skoll. Njihovo poslanstvo je usmerjeno k doseganju trajnih, pozitivnih sprememb po vsem svetu, tako da na različne načine investirajo v socialne podjetnike in inovatorje, spodbujajo njihovo povezovanje in sodelovanje (Skoll Foundation 2015).

Eno izmed fundacij na evropskih tleh, ki jo Bacq in Janssen (2011, 397) pri analizi definicij socialnega podjetnika umestita v SIS, je Schwab fundacija. Sedež ima v Ženevi in že od ustanovitve leta 1998 deluje z namenom spodbujanja razvoja socialnega podjetništva in socialnih podjetnikov (Schwab Foundation 2015). Iz opisa dejavnosti fundacije je razvidno, da izvaja številne aktivnosti za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, kot so izpostavljanje vodilnih socialnih podjetnikov (letno na podlagi tekmovanja izberejo od 20 do 25 socialnih podjetnikov), mreženje socialnih podjetnikov (imajo preko 260 članov z vsega sveta), organizirajo različna srečanja, iščejo mlade perspektivne socialne podjetnike in sodelujejo z akademiki. Za razliko od omenjenih ameriških fundacij v Schwab fundaciji poudarjajo, da ne podeljujejo subvencij ali kako drugače finančno vlagajo v organizacije svojih socialnih podjetnikov (ibid). Ravno nasprotno Ashoka podeljuje tudi štipendije, ki socialnim podjetnikom omogočajo, da se popolnoma predajo svojim idejam (Ashoka 2015a). Do leta 2006 so npr. podprli 1820 socialnih podjetnikov iz 68 držav po svetu in jim namenili 65 milijonov dolarjev (Bornstein 2007, 11). Iz študije vpliva za leto 2013 pa izhaja, da so podprli že preko 3000 socialnih podjetnikov v 70 državah (Ashoka 2013). Tudi Skoll fundacija na svoji spletni strani navaja, da so od začetka delovanja od leta 1999 vložili v socialno podjetništvo približno 400 milijonov dolarjev, od tega del v investicije, 112 socialnim podjetnikom (v okviru organizacij) in 91 organizacijam po svetu (Skoll Foundation 2015).

2.2 Pristop Social Enterprise School

Že samo ime nakazuje, da je primarna tema proučevanja **pristopa *Social Enterprise School*** (v nadaljevanju SES) organizacija socialnega podjetja.

V smislu finančne neodvisnosti od drugih virov (subvencij, donacij ipd.) ta pristop poudarja pridobivanje finančnih sredstev podjetja na podlagi ustvarjenega (zasluženega) komercialnega prihodka (angl. *earned income*). Socialno podjetje se mora torej obnašati podjetniško in pri tem delovati v skladu z družbenim poslanstvom. Komercialno delovanje organizacije se običajno nanaša le na pridobivanje sredstev in ni direktno povezano z družbenim poslanstvom, h kateremu stremi organizacija socialnega podjetja. Ta pristop poudarja uporabo podjetniških strategij tudi zaradi izboljšanja učinkovitosti delovanja neprofitnih organizacij (Hoogendoorn in drugi 2010, 6; Lehner 2012, 41).

Defourny in Nyssens (2010, 287) opozorita na razlikovanje med zgodnjo verzijo tega pristopa in nekoliko širšo kasnejšo; prva naj bi se osredotočala le na neprofitne organizacije in njihovo komercializacijo (angl. *commercial non-profit approach*), druga zajema vse podjetniške oblike (tudi profitna podjetja), ki poslujejo v skladu s postavljenim družbenim poslanstvom (angl. *mission-driven business approach*). Analize kažejo, da ta pristop v glavnini še vedno poudarja neprofitnost (glej tabelo 2.1).

Tako kot SIS tudi SES izhodiščno znanje črpa iz klasičnega podjetništva, vendar za razliko od SIS (ki se osredotoča na priložnosti) »definira podjetništvo kot proces ustvarjanja in upravljanja (novih) organizacij« (Hoogendoorn in drugi 2010, 6). Ta pristop »temelji na razumevanju podjetništva, ki opredeljuje podjetnike kot posameznike, ki ustanovijo svoje podjetje (Bhide); osredotoča se na ustvarjanje komercialnega prihodka pri služenju družbenemu poslanstvu, briše meje med poslovnim in družbenim sektorjem, eksperimentira s tržnimi rešitvami družbenih problemov« (The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship). K razvoju tega pristopa sta pomembno prispevala Edward Skloot in Jerr Boschee (Lehner 2012, 41).

2.3 EMES pristop

EMES je mednarodna raziskovalna mreža (angl. *International Research Network*), ki jo tvori 12 raziskovalnih središč, 222 posameznih raziskovalcev ter 8 partnerskih mrež in podpornih organizacij. Formalno je bila ustanovljena kot neprofitno združenje v skladu z belgijsko zakonodajo leta 2002. Sprva je delovala kot evropska raziskovalna mreža, od aprila 2013 je odprla vrata raziskovalcem izven evropskih meja. Na njihovi spletni strani je tako moč zaslediti spremembo naziva iz European Research Network v International Research Network (EMES 2016).

Obstaja (neformalno) že 20 let, odkar je Evropska unija oziroma Evropska komisija financirala projekt, pri katerem se je organizirala skupina raziskovalcev/strokovnjakov iz tedanjih držav članic Evropske unije (EU-15). Prvotno so se povezali z namenom raziskovanja novega pojava organizacij socialnega podjetništva in definiranja kriterijev za prepoznavanje organizacij, ki bi jih lahko umestili v sklop socialnih podjetij v različnih evropskih državah. Ime pristopa je kratica francoskega izvora in pomeni naziv tega prvega petletnega raziskovalnega projekta z naslovom *Pojav socialnih podjetij v Evropi* (fran.

EMergence des Enterprises en Europe) (Defourny in Nyssens 2010, 288–289). Današnje formalno delovanje organizacije je posledica njihovega uspešnega sodelovanja v prvotnem projektu s pričetkom v letu 1996 (EMES 2016).

EMES obravnava različne koncepte, kot so socialno podjetništvo, socialna podjetja, socialna ekonomija, solidarnostna ekonomija, upoštevajoč številne druge discipline in specifične značilnosti posameznih držav kot tudi Evropske unije kot širše skupnosti. Kot že samo ime raziskovalne mreže nakazuje, je v osrčju raziskovanja tega pristopa socialno podjetje (Hoogendoorn in drugi 2010, 7; Bacq in Janssen 2011, 380–381; EMES 2016).

EMES pristop namesto strogo predpisanih kriterijev v ospredje postavlja ekonomske in družbene indikatorje oz. karakteristike socialnega podjetja⁴, ki služijo kot pomoč/orodje pri ugotavljanju, ali ima določena organizacija lastnosti socialnega podjetja. To raziskovalcem področja omogoča lažjo umestitev organizacij v sklop socialnih podjetij in primerjavo z ostalimi tovrstnimi podjetji (Defourny 2010, 67–68). EMES je torej podal konceptualno in ne pravno zavezujočo definicijo (Bacq in Janssen 2011, 381).

Od pristopa SES se razlikuje po tem, da nima tako strogo omejenega razdeljevanja dobička (primer kooperativ) (Hoogendoorn in drugi 2010, 7). Za razliko od obeh ameriških šol poudarja posebne modele upravljanja, kot so npr. demokratično delovanje in/ali aktivna vključenost deležnikov, omejeno razdeljevanja dobička, kar so po mnenju Defournya in Nyssenove (2010, 290) varovalke, da ne prihaja do zlorab javnih sredstev (npr. subvencij, davčnih olajšav ipd.).

2.4 Britanski pristop

Britanski pristop se razlikuje od ameriških pristopov kot tudi EMES–a (Defourny 2010, 65–67; Hoogendoorn in drugi 2010, 7). Britanska vlada je konec 90–ih s Tonyjem Blairom na čelu pričela z ukrepi spodbujanja razvoja socialnega podjetništva, zato so znotraj Oddelka za trgovino in industrijo (angl. *Department of Trade and Industry*) vzpostavili Enoto za socialna podjetja (angl. *Social Enterprise Unit*) in leta 2002 pripravili dokument Socialno podjetje: strategija za uspeh (angl. *Social enterprise: a strategy for success*). V tem delu socialna podjetja označijo za pravno raznolike organizacije (ne obstaja enoten

⁴ Bolj podrobno je EMES-ova konceptualna opredelitev socialnega podjetja predstavljena v tretjem poglavju.

model socialnega podjetja), ki pokrivajo družbene in okoljske teme; delujejo v vseh ekonomskih sferah in prispevajo k trajnostni in vključujoči ekonomiji (Department of Trade and Industry 2002, 7). Socialno podjetje torej ne opredelijo glede na specifično pravno obliko, temveč v širšem smislu kot »posel s primarnimi družbenimi cilji, čigar presežki se reinvestirajo predvsem za namene tega posla ali v skupnost, namesto da bi jih poganjala potreba po maksimiranju profita za deležnike in lastnike« (ibid.).

Leta 2004 so vzpostavili tudi novo pravno obliko, oblikovano posebej za socialna podjetja, imenovano Community Interest Company, ki v letu 2016 šteje že skoraj 10.000 organizacij (CIC Association 2016). Enoto za socialna podjetja so nato leta 2006 premestili k novemu Uradu za tretji sektor (angl. *Office of the Third Sector*), ki je bil ustanovljen z namenom izboljšanja strokovnosti sektorja, dostopa do finančnih sredstev ter izboljšanja pravnega okvira (Hoogendoorn in drugi 2010, 7). Urad je vključeval raznolike organizacije, od prostovoljnih organizacij do socialnih podjetij ipd. »Ta korak je včasih interpretiran kot slabitev pozornosti, namenjene socialnim podjetjem. Vendar z akademskega vidika še vedno narašča interes po teh organizacijah« (Defourny 2010, 67). Vladna koalicija je nato leta 2010 spremenila ime urada v Urad za civilno družbo (angl. *Office for Civil Society*), kamor med ostalim sodijo socialna podjetja in družbene naložbe. Z dejavnostmi socialnega podjetja, z izbiro določene pravne oblike lahko pričnejo tako posamezniki (kot samostojni podjetniki) ali skupina državljanov (npr. kooperative) in pravni subjekti (npr. oblika poslovnih partnerstev) (Hoogendoorn in drugi 2010, 7; GOV.UK 2015).

2.5 Primerjava pristopov raziskovanja socialnega podjetništva

Analiza pristopov raziskovanja socialnega podjetništva je pokazala, da se ti v nekaterih bistvenih pogledih med seboj razlikujejo (Hoogendoorn in drugi 2010). Te razlike je pomembno poznati tudi z vidika pravilne interpretacije teoretičnih prispevkov avtorjev, ki so umeščeni v sklop posameznih pristopov k raziskovanju. Ker popolnoma jasnih ločnic med pristopi raziskovanja ni, jih je potrebno v ključnih elementih razmejiti in predstaviti njihove bistvene razlike ter podobnosti (Lehner in Kaniskas 2012, 31). Na podlagi analize izbranih 31 empiričnih študij s področja socialnega podjetništva so Hoogendoorn in drugi (2010) pripravili jasen pregled razlik in nekaterih skupnih značilnosti ameriške in evropske tradicije, ki jih opisujejo v okviru sedmih točk (tabela 2.1).

Tabela 2.1: Razlike in podobnosti med pristopi raziskovanja socialnega podjetništva

PRISTOPI/ RAZLIKE	SIS	SES	EMES	BRITANSKI
ENOTA OPAZOVANJA/ POBUDNIK	(INOVATIVNI) SOCIALNI PODJETNIK	PODJETJE	PODJETJE	PODJETJE
POBUDNIK ZA USTANOVITEV	POSAMEZNIK	POSAMEZNIKI, SKUPINE DRŽAVLJANOV ALI PRAVNE ENTITETE	SKUPINA DRŽAVLJANOV	POSAMEZNIKI, SKUPINE DRŽAVLJANOV ALI PRAVNE ENTITETE
POVEZAVA POSILANSTVO – DEJAVNOSTI	DIREKTNA	DIREKTNA/ INDIREKTNA	DIREKTNA	DIREKTNA/ INDIREKTNA
PRAVNA STRUKTURA	NI OMEJITEV	NEPROFITNOST	NEKAJ OMEJITEV	NI OMEJITEV
INOVACIJA	PREDPOGOJ	NEPOUDARJENO	NEPOUDARJENO	NEPOUDARJENO
DISTRIBUCIJA DOBIČKA	NI OMEJITEV	OMEJITEV	DOLOČENE OMEJITVE	DOLOČENE OMEJITVE
KOMERCIALNI PRIHODKI	NEPOUDARJENO	PREDPOGOJ	NEPOUDARJENO	POMEMBNO
UPRAVLJANJE	NEPOUDARJENO	NEPOUDARJENO	Poudarjena vključitev več deležnikov	Priporočena vključitev več deležnikov

Vir: Hoogendoorn in drugi (2010, 7).

V nadaljevanju podajamo podrobnejšo obrazložitev tabele 2.1:

- 1. Enota opazovanja:* Za SIS je ključni akter posameznik oz. socialni podjetnik, ostali trije pristopi se bolj osredotočajo na skupine podjetnikov in organizacijo – socialno podjetje.

2. **Razmerje med poslanstvom in dejavnostmi:** Pristop SES in britanski pristop ne poudarjata v tolikšni meri direktne povezave med poslanstvom in dejavnostmi, kar omogoča večjo fleksibilnost organizacije pri ustvarjanju prihodkov, medtem ko je za SIS in EMES bistvena.
3. **Pravna struktura:** SES pri izbiri organizacije poudarja neprofitne pravne oblike, EMES visoko stopnjo avtonomije in v povezavi s tem določene pravne omejitve (socialna podjetja sicer lahko pridobivajo razne subvencije, ne smejo pa jih upravljati javni organi), britanski pristop in SIS pa ne omejujeta.
4. **Inovacije:** Inovacije so izredno pomembne oz. ključne za pristop SIS.
5. **Distribucija dobička:** Za pristop SES je omejitev distribucije profita temeljna, pristop SIS ne omejuje razdelitve dobička, evropska pristopa ga omejujeta popolnoma ali delno (odvisno od pravne oblike socialnega podjetja).
6. **Komercialni prihodek (angl. earned income):** Pristop SES (in nekoliko manj britanski pristop) se osredotoča na tržne, komercialne prihodke pri zagotavljanju trajnosti in finančne vzdržnosti, EMES odgovornost za finančno vzdržnost prenaša na člane v smislu, da so odgovorni za vzdrževanje stabilnosti oz. za ustrezna in potrebna sredstva za doseg družbenega cilja.
7. **Upravljanje:** Za pristop EMES je koncept upravljanja organizacije zelo pomemben, saj poudarja pomen vključevanja več deležnikov in demokratično upravljanje. Nekoliko manj od pristopa EMES posebnosti pri upravljanju poudarja britanski pristop, kjer sta upravljanje in stopnja vpetosti več akterjev odvisna od zahtev dejanske organizacijske oblike podjetja. SIS bolj poudarja vlogo partnerstev in mreženja, SES pa prepušča odločitev o upravljanju ustanoviteljem (Hoogendoorn in drugi 2010, 7–9).

Izpostavili smo ključne razlike in podobnosti med pristopi k raziskovanju socialnega podjetništva glede na izvedeno raziskavo Hoogendorna in drugih (2010). Navkljub nekaterim razlikam med pristopi je vsem štirim skupno, da **v jedro socialnega podjetništva umestijo družbeno poslanstvo oziroma ustvarjanje družbenih vrednosti** (Hoogendoorn in drugi 2010, 7; Bacq in Janssen 2011, 383–384).

3 ANALIZA TEMELJNIH KONCEPTOV Z GARTNERJEVIM MODELOM

Socialno podjetništvo je novo področje akademskega raziskovanja na začetku svojega razvoja (Battle Anderson in Dees 2006, 144; Abu-Saifan 2012, 27; Henry 2015, 1). Zato je relevantno, da opredelimo definicije, saj le-te »predstavljajo največje skrbi pri identificiranju novega področja« (Christie in Honig v Brouard in Larivet 2010, 30). V sklop znanstvenega raziskovanja oz. opredelitve raziskovalnega problema namreč sodi definiranje določenih izrazov, konceptov, kar ni enostavna naloga (Flere 2000, 63–64).

Enako velja za področje definiranja konceptov socialnega podjetništva, »deloma zaradi dejstva, da je koncept inherentno kompleksen, deloma zaradi nove literature na tem področju, ki je sprejela le malo dogovorov o tej temi« (Johnson v Cho 2006, 35). Tudi Bacq in Janssen poudarjata, da je socialno podjetništvo »kompleksen in večplasten fenomen, zato ne obstaja standardizirana, univerzalno sprejeta definicija« (Bacq in Janssen 2011, 388).

Zaradi populističnega naraščanja interesa za socialno podjetništvo (Mair in drugi 2006, 7; Fayolle in Matlay 2010, 4; Henry 2015, 2), vpliva različnih geografskih, političnih in drugih okolij je v strokovni kot poljudni literaturi mogoče zaslediti številne definicije; govorimo o pluralizmu definicij kot tudi o številnih raznolikih tematikah v okviru konceptov socialnega podjetništva (Mair in drugi 2006, 7). Zaradi neenotnosti in slabega definiranja koncepti niso dobro razumljeni in se jih tako v praksi kot literaturi še vedno obravnava kot sopomenke (Fayolle in Matlay 2010, 5; Bacq in Janssen 2011, 374).

Tudi Cho (2006) pri najbolj pogostem definiranju temeljnih pojmov opozarja na nekatere težave, ki spremljajo obstoječe definicije, in sicer:

- **tavtologija definicij:** istorečje prevladujočih definicij, ki vsebujejo jasne podjetniške in nejasne družbene komponente. Razložiti pomen slednjih je sicer kompleksnejše, vendar brez natančnejše analize družbene dimenzije ostajamo pri tautologiji, ki lahko vodi v napačno interpretacijo in manipulacijo konceptov.

- **monološki pristop:** večina definicij poudarja monološki, subjektivni pristop pri doseganju družbenih učinkov, ki postavlja v ospredje lastnosti in poglede posameznega socialnega podjetnika. Tovrsten pristop lahko zanemarija pomembno vključenost različnih akterjev (javnosti, politike itd.) v socialno podjetništvo. Podjetnik lahko brezpogojno vsiljuje svoj subjektivni pogled in metode za doseganje pomembnega družbenega cilja, ki morebiti ne odraža dejanskih potreb in zato lahko vodi do nepopolnih ali celo napačnih rešitev družbenih težav. Zato Cho predlaga zamenjavo monološkega z dialoškim, inter-subjektivnim pristopom. Slednji upošteva (različna) mnenja in ideje ostalih ter poudarja pomen partnerstev in mrež, s pomočjo katerih lahko socialni podjetnik preveri svoje domneve glede dejanskih družbenih potreb ali težav (Cho 2006, 34–39, 52–55).

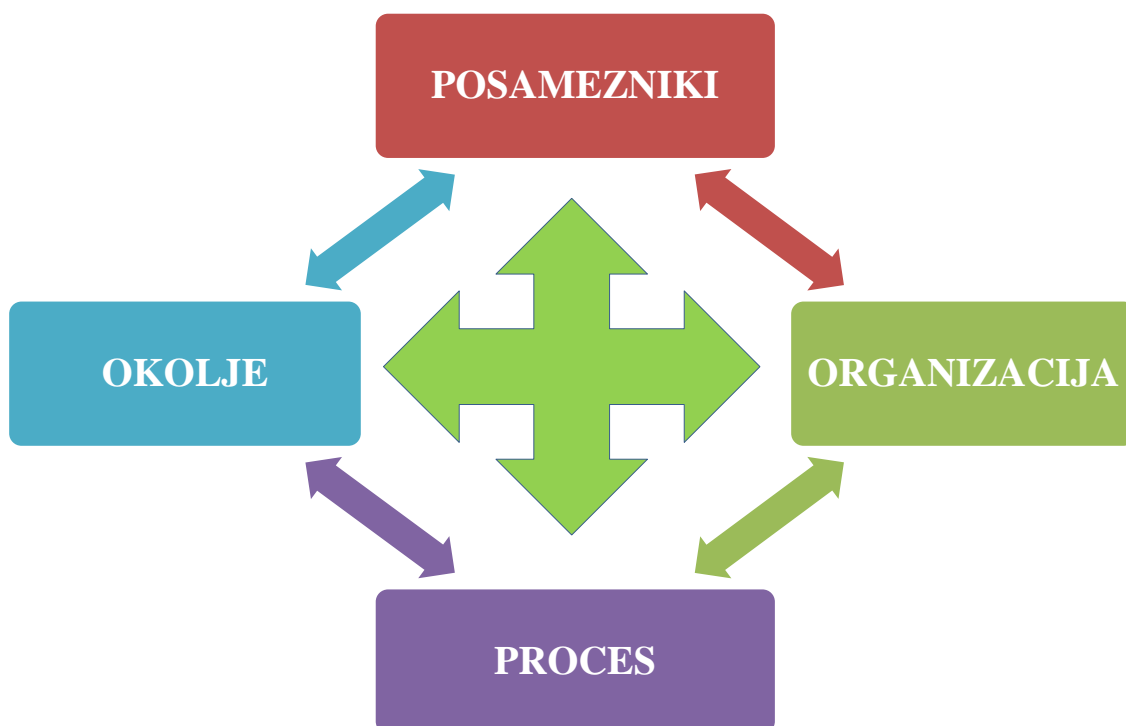
Z vidika nadaljnjega raziskovanja in razumevanja področja je pomembno, da opredelimo in razmejimo posamezne koncepte oz. pojme (upoštevajoč različne pristope k raziskovanju socialnega podjetništva opisane v drugem poglavju), kot so socialno podjetništvo, socialni podjetnik, socialno podjetje ter pregledamo razmerja med njimi. Gre za tri ločene teoretske okvirje, ki so med seboj različno povezani (Brouard in Larivet 2010, 50–51).

Izpostavili smo, da je socialno podjetništvo novo področje raziskovanja, za katerega sta značilni »odsotnost jasnih teoretičnih mej in potreba po prevzetju strnjjenih razmišljanj drugih disciplin« (Marti 2006, 17). Pri obrazložitvi posameznih konceptov zatorej uporabljamo izhodišča Bacqove in F. Janssen (2011, 376–379), ki sta analizirala podobnosti med socialnim in klasičnim podjetništvom tudi na področju akademskega razvoja dveh disciplin. Na podlagi primerjave sta strnila, da je obstoječe akademsko raziskovanje socialnega podjetništva podobno akademskemu razvoju klasičnega podjetništva v njegovih zgodnjih fazah. Za oba je značilno, da se je razvoj področja pričel v praksi, šele nato se je pričelo znanstveno raziskovanje novega pojava. Tudi za socialno podjetništvo sta na obstoječi razvojni fazi značilna nejasnost konceptov in pluralizem definicij, izpostavljena pa je vloga interdisciplinarnega pristopa pri razvoju posebnega področja raziskovanja (ibid.)

Zaradi navedenih podobnosti med zgodnjim akademskim razvojem klasičnega in socialnega podjetništva sta Bacqova in F. Janssen (2011, 381) pri opredelitvi socialno podjetniških definicij uporabila podjetniški model, ki ga je postavil ameriški ekonomist

William B. Gartner. Model »integrira večino spremenljivk, uporabljenih na področju podjetništva in njihove povezave /.../ Uporaba Gartnerjevega (1985) modela v socialnem podjetništvu lahko pomaga osvetliti različne vidike tega področja« (ibid.). V podjetništvu se ta model pogosto uporablja in združuje prispevke različnih raziskovalnih področij (Hoogendoorn in drugi 2010, 11). Gartner (1985) je podal predlog oziroma okvir za opisovanje nastajanja novega podjetja znotraj štirih dimenzij (slika 3.1) in njihovih spremenljivk.

Slika 3.1: Gartnerjev okvir za opisovanje nastajanja novega podjetja



Vir: Gartner (1985, 698).

»Štiridimenzionalni konceptualni okvir je mogoče razumeti kot kalejdoskop, instrument, skozi katerega lahko prepoznamo enormno različnih vzorcev nastajanja novega podjetja« (Gartner 1985, 701):

- PROCES novega podjetja (dejavnosti posameznikov pri zagonu podjetja) – spremenljivke: podjetnik odkrije poslovno priložnost, zbira sredstva, trži izdelke in storitve, proizvede izdelke, zgradi organizacijo, odgovarja državi in družbi.
- POSAMEZNIK/I (oseba/e, vključena/e v nastajanje nove organizacije) – spremenljivke: potreba po dosežkih, mesto nadzora, nagnjenost k tveganju,

zadovoljstvo pri delu, pretekle delovne izkušnje, podjetniški starši, starost, izobrazba.

- **ORGANIZACIJA** (vrsta ustanovljenega podjetja) – *spremenljivke*: vodenje v stroškovni učinkovitosti, diferenciacija, fokus, nov proizvod ali storitev, vzporedna konkurenca, vstop franšize, geografski prenos, pomanjkanje ponudbe, izkoriščanje neizkoriščenih virov, naročilo stranke (pogodba), postati sekundarni vir, skupna podjetja, licenciranje, opustitev trga, prodaja oddelka, nakupi vlade, spremembe vladnih pravil.
- **OKOLJE** (položaj, ki obdaja in vpliva na novo organizacijo) – *spremenljivke*: razpoložljivost tveganega kapitala, prisotnost izkušenih podjetnikov, tehnično usposobljena delovna sila, dostopnost dobaviteljev, dostopnost strank ali novih trgov, vpliv vlade, bližina univerz, razpoložljivost zemljišč ali objektov, dostopnost transporta, obnašanje prebivalcev območja, razpoložljivost podpornih storitev, pogoji za življenje, visoka poklicna in industrijska diferenciacija, visok odstotek nedavnih priseljencev med populacijo, velika industrijska baza, velika urbana območja, dostopnost finančnih sredstev, vstopne ovire, rivalstvo med obstoječimi konkurenti, pritisk nadomestnih proizvodov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev (Gartner 1985, 698–702).

S pomočjo navedenega Gartnerjevega modela Bacq in Janssen (2011, 381–391) opredelita razlike in podobnosti pri razumevanju in definiranju konceptov med ameriško in evropsko tradicijo, kot jih zastopajo nekateri ključni pristopi s tega področja (SIS, SES in EMES). Pomembno in potrebno je upoštevati vsebinske razlike v razvoju terminologije z geografsko-političnega vidika (Brouard in Larivet 2010, 29). V nadaljevanju pri orisu posameznih konceptov sledimo Gartnerjevim štirim dimenzijam in štirim pristopom k raziskovanju socialnega podjetništva. Opise nadgradimo še z nekaterimi drugimi mednarodnimi in nacionalnimi (pravnimi in konceptualnimi) definicijami, kajti z restriktivnim krčenjem in univerzalnim sprejetjem ene definicije bi se osredotočili le na omejeno število tematik (Mair in drugi 2006, 7).

3.1 Socialno podjetništvo kot proces

Na evropskih tleh se je razvilo »mnogo poimenovanj in poskusov definiranja socialnega podjetništva (socialno podjetništvo, solidarnostno gospodarstvo, skupnostno podjetništvo,

družbeno podjetništvo, socialna ekonomija, tretji sektor, nevladne organizacije itd.), pri čemer imamo največkrat v mislih enako dejavnost, ki poteka v različnih pravnih oblikah – zadruga, društva, ustanove, pridobitna in nepridobitna podjetja« (Mesojedec in drugi 2012, 17).

Nič drugače ni v ZDA; od zgodnjih 80-ih let prejšnjega stoletja se namreč pojavljajo različni koncepti za opisovanje družbenopodjetniške naravnosti »večinoma znotraj neprofitnega sektorja: 'non-profit venture', 'non-profit entrepreneurship', 'social-purpose endeavour', 'social innovation', 'social-purpose business', 'community wealth enterprise', 'public entrepreneurship', 'social enterprise'« (Defourny in Nyssens 2010, 286).

Upoštevajoč globalne razsežnosti, je socialno podjetništvo torej »termin, ki se uporablja po vsem svetu za opis ljudi, podjetij in aktivnosti, ki inovirajo za družbeno dobro« (Robinson 2006, 96). Izmed vseh naštetih konceptov ravno termin socialno podjetništvo pokriva najbolj široko področje (Defourny in Nyssens 2010, 288).

Opredelitev je veliko, pa vendarle obstaja konsenz o multidimenzionalnosti koncepta in dveh ključnih komponentah, ki jih termin socialno podjetništvo vsebuje, in sicer *podjetništvo* in *družbena* dimenzija; ravno slednja razlikuje socialno podjetništvo od klasičnega (Brouard in Larivet 2010, 45; Mesojedec 2012, 20). Ključna elementa, ki ločujeta socialno od klasičnega in tudi družbeno odgovornega podjetništva, sta torej družbeno poslanstvo oziroma ustvarjanje/ohranitev družbenih vrednosti (Dees 2001, 4; Brouard in Larivet 2010, 45). »Najbolj pogosto je sprejeta definicija: socialno podjetništvo se nanaša na kreiranje družbene vrednosti preko inovacij« (Hulgård 2010, 297). Glede na obravnavane štiri pristope k raziskovanju socialnega podjetništva je inovativnost najbolj poudarjena v okviru pristopa SIS.

Mesojedec in drugi (2012) so shematično prikazali, katere značilnosti v konceptu socialnega podjetništva predstavljata *družbena* in *podjetniška dimenzija* (slika 3.2).

Slika 3.2: Družbena in podjetniška dimenzija v socialnem podjetništvu



Vir: Mesojedec in drugi (2012, 20).

Na podlagi različnih opredelitev bi lahko nanizali strnjene lastnosti socialnega podjetništva:

- **PRIMARNE LASTNOSTI:** Socialno podjetništvo predstavlja raznolike dejavnosti in procese, želi kreirati in ohraniti družbeno vrednost, spodbuja bolj podjetniške pristope za družbeno uporabo, prikazuje različne stopnje inovacije in spremembe, je omejeno z zunanjim okoljem (Brouard in Larivet 2010, 45).
- **SEKUNDARNE LASTNOSTI:** Socialno podjetništvo ima lahko različne stopnje pozitivne družbene transformacije, lahko izkorišča prednosti novih priložnosti, lahko uporablja podjetniške koncepte, načela, modele in orodja, lahko je omejeno z relativno skromnimi viri, lahko odpravi socialno tržne pomanjkljivosti, lahko investira profit v dejavnosti podjetja namesto povrnitve investitorjem, zajema lahko

veliko različnih pravnih oblik, lahko je dosežen s kreiranjem novega posla (Brouard in Larivet 2010, 50).

Pravno formalna definicija socialnega podjetništva v Sloveniji je podana v ZScoP (2011). V tretjem členu zakona je opredeljeno socialno podjetništvo in njegovi cilji:

(1) Socialno podjetništvo predstavlja trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali trajno opravljanje drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja, s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, pri čemer ustvarjanje dobička ni izključni niti glavni cilj opravljanja dejavnosti.

(2) Socialno podjetništvo krepi družbeno solidarnost in kohezijo, spodbuja sodelovanje ljudi in prostovoljsko delo, krepi inovativno sposobnost družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, zagotavlja dodatno ponudbo proizvodov in storitev, ki so v javnem interesu, razvija nove možnosti zaposlovanja, zagotavlja dodatna delovna mesta ter socialno integracijo in poklicno reintegracijo najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela (cilji socialnega podjetništva) (ZScoP 2011, 3. čl.).

Socialno podjetništvo je **proces**:

- *identifikacije specifičnega družbenega problema in specifične rešitve (ali nabora rešitev) pri reševanju tega problema;*
- *ocene družbenega vpliva, poslovnega modela in trajnosti podjetja in*
- *oblikovanja k družbenemu poslanstvu usmerjenega profitnega ali poslovno usmerjenega neprofitnega podjetja, ki zasleduje dvojni (ali trojni) izid⁵ (Robinson 2006, 95).*

Tudi Mair in Noboa (2006, 37) opisujeta socialno podjetništvo kot proces, ki vključuje storitve, proizvode in oblikovanje novih organizacij in kjer se z novjšimi pristopi uporabe razpoložljivih sredstev prepoznajo in izkoriščajo družbene priložnosti z namenom ustvarjanja družbenih vrednosti. Tudi Bacq in Janssen (2011, 388) sta podala podobno definicijo socialnega podjetništva kot procesa in poudarila še vlogo tržnih dejavnosti pri doseganju družbenih vrednosti.

⁵ Angl. *double (or triple) bottom line*.

Navedene specifike procesa socialnega podjetništva omogočajo lažje razlikovanje med socialnim in klasičnim podjetništvom (Robinson 2006, 95), ki se v temeljih razlikujeta glede na *vire priložnosti*, *namen ustanovitve* in *namen ustvarjanja dobička* (tabela 3.1).

Tabela 3.1: Ključne razlike med socialnim in klasičnim podjetništvom

RAZLIKE	SOCIALNO PODJETNIŠTVO	KLASIČNO PODJETNIŠTVO
VIR PRILOŽNOSTI	Identifikacija tržnih niš ali trgov (večinoma s področja družbenih problemov, izzivov)	Identifikacija tržnih niš ali trgov
NAMEN USTANOVITVE	Rast družbenega kapitala in družbena sprememba Rast podjetja	Ustvarjanje dobička Rast podjetja
DOBIČEK	Ustvarjanje dobička z namenom rasti družbene spremembe	Ustvarjanje dobička za lastnike/podjetnika

Vir: Mesojedec in drugi (2012, 21).

Koncepte socialnega podjetništva je potrebno podrobno razdelati. Ne zgolj zaradi razmejitve ali primerjave s koncepti klasičnega podjetništva, temveč tudi, ker se pogosto zamenjujejo z navidezno podobnimi družbeno orientiranimi disciplinami, kot so filantropija, aktivizem, okoljevarstvo, družbeno odgovorno podjetništvo in z drugimi (Abu–Saifan 2012, 26–27). Če se osredotočimo na družbeno odgovorno podjetništvo, ki se ga največkrat zamenjuje s socialnim podjetništvom, lahko v grobem povzamemo, da je družbeno odgovorno podjetništvo širši koncept od socialnega podjetništva; med seboj sta koncepta sicer povezana, vsekakor pa nista enaka (Yunus 2009, 50). Družbeno odgovorne podjetnike/podjetja, ki niso vsi vpeti v organizacijo socialnega podjetja, bi lahko navdušili, da bi se z različnimi dejanji (spodbujanje, preoblikovanje) vključili v socialno podjetništvo (Yunus 2009, 51; Vavpotič 2011, 69). Ena izmed razlik med konceptoma je še intenziteta vpetosti oz. sodelovanje civilne družbe v socialnem podjetništvu (Hulgård 2010, 297).

Socialno podjetništvo je »dinamičen proces, ki ga ustvari in upravlja posameznik ali skupina (inovativni socialni podjetnik), ki si prizadeva izkoristiti družbeno inovacijo s podjetniško miselnostjo in močno potrebo po dosežku, da bi ustvarila novo družbeno vrednost na trgu in v širši skupnosti« (Perrini in Vurro 2006, 78). Perrini in Vurro sta podala šeststopenjski opisni okvir dinamičnega socialno podjetniškega procesa. Prva koraka sta opredelitev *socialno podjetniškega poslanstva* (angl. *mission statement*) in identifikacija *izvedljivih družbenopodjetniških priložnosti* (angl. *social entrepreneurial opportunity*). Poslanstvo in priložnost se nato transformirata v *družbeno inovacijo* (angl. *social innovation*); ta za uspešno implementacijo potrebuje *ustrezen poslovni model* (angl. *business model definition*), nanašajoč se na doseganje specifičnih *družbenih izidov, rezultatov* (angl. *social outcomes*), ki posledično vodijo k dolgoročni *družbeni spremembi oz. transformaciji* (angl. *social transformation*). Slednja se lahko odraža z novimi delovnimi mesti, informiranostjo, povezovanjem, razvojem skupnosti ipd. (Perrini in Vurro 2006, 78–79).

Skladno z Gartnerjevimi izhodišči (1985) je socialno podjetništvo kot proces nastajanja novega podjetja tesno povezan z lastnostmi in dejavnostmi podjetnika kot tudi okolja, ki obdaja in vpliva na novo organizacijo (glej tudi poglavje 3 oz. sliko 3.1).

3.2 Lastnosti socialnih podjetnikov

Obstaja širok spekter definicij socialnega podjetnika. Brouard in Larivet (2010, 39–45) sta pri analizi obstoječih definicij in karakteristik socialnega podjetnika zbrala 33 definicij, ki jih navajajo različni avtorji in organizacije. Navajanje mnogoterih definicij ni smotrno, zato navajamo tisto, ki sta jo avtorja povzela na podlagi sinteze drugih. Socialni podjetniki so »vsi posamezniki, ki bodo s svojim podjetniškim duhom in osebnostjo delovali kot agenti sprememb in vodje pri spoprijemanju z družbenimi problemi preko prepoznavanja novih priložnosti in iskanja inovativnih rešitev ter skrbijo bolj za kreiranje družbene kot ekonomske vrednosti« (Brouard in Larivet 2010, 45). Na podlagi analize izbranih definicij socialnih podjetnikov sta opredelila sklop primarnih in sekundarnih lastnosti socialnega podjetnika:

- **PRIMARNE LASTNOSTI:** *socialni podjetnik je opredeljen kot posameznik, agent sprememb in vodja z vizijo po spremembi, spoprijema se z družbenimi problemi, želi ustvariti družbeno vrednost in trajnost, bolj je usmerjen k skrbi in pomoči kot ustvarjanju denarja, ima podjetniški duh in osebnost (strastnost, predanost, vztrajnost), vidi in prepozna nove priložnosti, izkazuje inovativnost in proaktivnost.*
- **SEKUNDARNE LASTNOSTI:** *socialni podjetnik lahko: združuje podjetniška in družbena načela, pridobiva potrebne vire, želi nove ideje pretvoriti v konkretne rešitve, poveže gospodarske (tržne sile) in skupnost, ocenjuje družbeno in finančno donosnost investicije, odraža nagnjenost k razumskemu tveganju, motivira ga dolgoročni interes, deluje v vseh sektorjih (Brouard in Larivet 2010, 39).*

V uvodnem delu tega poglavja smo opozorili na kritičen pogled Choja glede tautologije in monološkega pristopa pri definiranju konceptov ter izpostavili pomen dialoškega pristopa. Sklenemo lahko, da je monološki pristop naravnam bolj *individualistično*, dialoški pa upošteva *kolektivna* mnenja in ideje ter poudarja pomen sodelovanja. Cho izpostavlja pomembno vlogo kolektivne naravnosti socialnih podjetnikov:

Socialno podjetništvo je obetajoče orodje za reševanje specifičnih problemov, vendar mora biti prepoznano kot komplementarno in ne kot substitut procesom vladanja in razprav. Socialni podjetniki ne smejo podcenjevati pomena participacije v procesih, namenjenih posredništvu in argumentiranju družbenih kompromisov. Pri nudenju ključnih storitev morajo pristopiti k javnemu sektorju kot k potencialnemu partnerju in ne kot h konkurentu /.../. Če so socialni podjetniki resnično predani napredku širših družbenih ciljev, si ne morejo privoščiti izolacije od drugih ključnih akterjev, temveč morajo aktivno iskati priložnosti za skupno sodelovanje in podpirati svoje partnerje (Cho 2006, 54).

Glede na distinkcijo oziroma poudarke med individualnim in kolektivnim se z vidika upravljanja organizacij v socialnem podjetništvu ločijo pristopi, ki sta jih analizirala Bacq in Janssen (2011, 381–383). Izhajajoč iz dosedanjih ugotovitev lahko strnemo, da SIS poudarja individualni pristop, ostali pristopi vloge posameznika ne izpostavljajo v tolikšni meri, temveč so bolj usmerjeni v kolektivizem.

Pristop SIS primarno postavlja v ospredje inovativnega posameznika in njegovo percepcijo socialnega podjetništva (Bacq in Janssen 2011, 382). Priznane zasebne

mednarodne fundacije s tega področja socialne podjetnike in svojo vlogo pri spodbujanju njihovih aktivnosti in razvoja opredelijo kot:

- »Socialni podjetniki so gonilo družbenih sprememb in zgled sektorju socialne ekonomije. Ashoka prepoznava in vlaga v vodilne socialne podjetnike in jim pomaga doseči maksimalni družbeni učinek« (Ashoka 2015a).
- »Socialni podjetniki so agenti družbenih sprememb, kreatorji inovacij, ki prekinjajo status quo in naš svet preoblikujejo na bolje. Z identifikacijo oseb in programov, ki že prinašajo pozitivne spremembe po svetu, omogočimo, da še razširijo svoj doseg, poglobijo vpliv in temeljno izboljšajo družbo« (Skoll Foundation 2015).
- »Socialni podjetniki pospešujejo družbene inovacije in preoblikovanje na različnih področjih, vključujoč izobraževanje, zdravstvo, okolje in razvoj podjetij. Zasedujejo cilj zmanjševanja revščine s podjetniško vnemo, poslovnimi metodami ter pogumom za inoviranje in premagovanje tradicionalnih ravnanj« (Skoll Foundation 2015).

Profesor z Univerze v Stanfordu, J. Gregory Dees, eden izmed vidnejših predstavnikov te šole, je podal najbolj poznano in največkrat citirano definicijo socialnega podjetnika (Boschee 2006, 360; Cho 2006, 35; Defourny in Nyssens 2010, 288):

Socialni podjetniki igrajo vlogo agentov sprememb v sektorju socialne ekonomije s sprejemanjem poslanstva za ustvarjanje in ohranjanje družbene vrednosti (ne zgolj zasebne vrednosti), prepoznavanjem in vztrajnim zasledovanjem novih priložnosti za izpolnitev tega poslanstva, z vključevanjem v procese neprekinjene inovativnosti, prilagodljivosti in izobraževanja, drznim delovanjem brez omejitev z obstoječimi sredstvi in izkazovanjem visoke odgovornosti do deležnikov ter ustvarjenih rezultatov« (Dees 2001, 4).

Zgornja definicija lastnosti socialnih podjetnikov je sicer idealizirana, saj socialni podjetniki med seboj niso identični in je stopnja ujemanja z zgoraj opisanimi lastnosti posledično lahko različna (Dees 2001, 4).

Predstavnik pristopa SIS David Bornstein (2007) je pri orisu zgodb socialnih podjetnikov s celega sveta izpostavil specifične uspešnih socialnih podjetnikov, ki jih je povezal s stopnjo njihove **motivacije**. Skladno z intenziteto motivacije najbolj uspešne socialne podjetnike

odlikuje šest temeljnih lastnosti: (1) *pripravljenost izvajati korekcijo utečenih poti*, ki se nanaša na zmožnost samorefleksije, zavedanja lastnih napak ali neprimernosti izbranega procesa, odzivanje na spremembe v okolju ipd. z namenom uspešnega prilaganja na poti do družbenega cilja; (2) *deljenje zaslug za dosežke oz. opravljeno delo z ostalimi deležniki*, s čimer se kaže dejanska usmerjenost socialnega podjetnika k ustvarjanju družbenih sprememb in ne k raznovrstnim egoističnim namenom; (3) *zmožnost in pripravljenost za preseganje utečenih (organizacijskih) okvirjev oz. struktur*, kjer je običajno potrebno sprejeti tudi določeno tveganje; (4) *pripravljenost na sodelovanje z deležniki z drugih tematskih področij*; (5) *pripravljenost delovati neopazno in vztrajno* tudi po več let in (6) *visoka etičnost delovanja* (Bornstein 2007, 238–246).

Strnjene odlike socialnega podjetnika, kot jih navajajo predstavniki pristopa SIS, so sledeče: »socialni podjetnik je posameznik z vizijo, ki je sposoben identificirati in izkoristiti priložnosti, pridobiti potrebne vire za uresničitev svojega družbenega poslanstva in poiskati inovativne rešitve za družbene probleme v svoji skupnosti, ki niso ustrezno obravnavani s strani lokalnega sistema« (Bacq in Janssen 2011, 382).

»Socialni podjetnik je lahko vsakdo v kateremkoli sektorju, ki uporablja strategijo komercialnega prihodka pri sledenju družbenemu cilju« (Boschee in McClurg v Bacq in Janssen 2011, 398). Tako se glasi ena izmed opredelitev socialnega podjetnika pripadnikov ***pristopa SES***. V tem primeru ni v tolikšni meri izpostavljena vloga socialnega podjetnika, ki ima zgolj nalogo organiziranja in upravljanja družbenih pobud, podanih s strani neprofitnih organizacij ali države. Ravno tako mreža ***EMES*** posebej ne izpostavlja socialnih podjetnikov, temveč bolj vlogo sodelovanja oz. aktivnih državljanov, skupin ter kolektivno upravljanje (Bacq in Janssen 2011, 382–383).

Tudi ***britanski pristop*** v središče ne postavlja posameznika, temveč organizacijo socialnega podjetništva oziroma socialno podjetje.

Zachary D. Kaufman, ameriški akademik in politični analitik (Kaufman 2015), uspešnost delovanja oziroma uspešnega socialnega podjetnika ne pogojuje s posebnimi preteklimi izkušnjami ali z izobrazbo, temveč z osebnostnimi lastnostmi, potrebnimi za učinkovito in uspešno upravljanje socialnega podjetja (Kaufman 2012, 5–7). Socialni podjetnik mora biti po njegovem mnenju predan voditelj (kolaborativni vodja), ki s svojim zgledom in navdušenjem prepriča ostale v smiselnost premagovanja ovir in reševanja družbenih težav,

za kar so potrebne tudi retorične in menedžerske spretnosti. Biti mora sposoben timskega dela oziroma sodelovanja z drugimi, tako interno v svoji organizaciji kot eksterno v skupnosti, na trgu. Verjeti mora v nujnost izvedbe sprememb, biti proaktiven, kreativen in globoko predan določenim ciljem. Sprejemati mora tveganje, včasih celo poiskati (sprejemljivo) tveganje, kjer je potrebno izvesti družbene spremembe, pri čemer ga ne ovirajo tradicionalne ovire. Potreben je tudi velik časovni vložek. Biti pa mora potrpežljiv na poti doseganja svojega cilja (npr. pri pridobivanju sredstev, osveščanju, pogajanju itd.).

Uvodoma smo izpostavili bogato zgodovino prakse socialnega podjetništva, kar ne moremo trditi za področje akademskega raziskovanja le-tega. Težko je definirati začetek znanstvenega raziskovanja socialnega podjetništva med ostalim tudi zaradi dejstva, da mnogi socialni podjetniki ne poznajo nove, popularne in (praktično kot teoretično) nejasno definirane terminologije (Abu-Saifan 2012, 22, 27) in sami sebe ne obravnavajo oziroma ne prepoznajo kot socialne podjetnike (Kaufman 2012, 3). Po drugi strani se lahko srečamo s tistimi, ki se sicer zaradi določenih (morebitnih) bonitet, povezanih s socialnim podjetništvom, etiketirajo za socialne podjetnike, v resnici pa motiv ni (toliko) povezan z družbenim poslanstvom. Omenjeni ugotovitvi je potrebno vzeti v ozir pri nadaljnjem raziskovanju lastnosti socialnih podjetnikov.

Večinoma smo v obravnavani literaturi zasledili opise pozitivnih karakteristik socialnih podjetnikov, ki jih je potrebno tudi kritično ovrednotiti. Eden izmed redkih avtorjev, ki je zavzel kritično stališče do nekaterih lastnosti socialnih podjetnikov in projektov socialnih podjetij, je Kaufman (2012, 8–10). Opozori na raznolike motive ljudi, ki se lahko ukvarjajo s socialnim podjetništvom. Med ostalimi v ta sklop sodijo tudi taki, ki zlorabijo nekatere »privlačne« ukrepe, namenjene spodbujanju razvoja socialnega podjetništva (npr. davčne ugodnosti, nepovratna sredstva itd.), in populistično oznako, ki na splošno spremlja ta koncept. Lahko se ga uporabi za egoistične namene samohvale, lastno promocijo, marketinško manipulacijo in pridobivanje raznovrstnih sredstev. Kaufman izpostavlja tudi negativne lastnosti nekaterih socialnih podjetnikov, kot so nekvalificiranost (socialni podjetnik je praktično lahko vsakdo, ne glede na pretekle izkušnje, izobrazbo itd.), nezanesljivost, neusposobljenost (za uspešno implementacijo mora imeti socialni podjetnik poleg družbene naravnosti še številne podjetniške spretnosti in znanja), nezaželenost (zaradi vsiljivosti, opozarjanja na pereče probleme družbe, konkurenčnosti javnemu ali

zasebnemu sektorju) in podobno (radikalnost, norost, naivnost in idealistične karakteristike) (ibid.).

V nasprotju z negativno kritiko (povezano z nerazumskostjo, sanjaštvom, naivnostjo socialnih podjetnikov ipd.) Elkington in Hartigan (2008) v delu *The power of unreasonable people: how social entrepreneurs create markets that change the world* v pozitivnem smislu obrazložita »nerazumskost« socialnih podjetnikov. Po njunem mnenju so socialni podjetniki iracionalni, ker želijo spremeniti sistem, in so izredno ambiciozni. Poganjajo jih čustva, usmerjeni so k rešitvam v prihodnosti in iščejo profit pri zasledovanju neprofitnosti. S pridevnikom nerazumski so označeni tudi zaradi ignorance izsledkov obstoječih tržnih raziskav, ki bi jim onemogočale prepoznavanje priložnosti v prihodnosti, ker skušajo izmeriti težko izmerljive družbene učinke in ne želijo v egoističnem smislu izkoristiti socialno podjetništvo za lastno promocijo in (samo)hvaljenje (Elkington in Hartigan 2008, 6–25).

Glede na kompleksnost kombinacije sledenja družbenemu poslanstvu in podjetniški naravnosti v socialnem podjetništvu Kaufman poudarja, da morajo biti socialni podjetniki »realisti in pragmatiki« (Kaufman 2012, 6).

3.2.1 Podobnosti in razlike med klasičnimi in socialnimi podjetniki

Pri pregledu karakteristik socialnih podjetnikov je smiselna primerjava s klasičnimi podjetniki. Tudi socialni podjetnik mora zelo dobro razviti podjetniške spretnosti, imeti podjetniški duh oz. »**sprejeti podjetniško vedenje**« (Bacq in Janssen 2011, 388). V tem delu magistrskega dela nas zanima, katere so bistvene razlike med klasičnimi in socialnimi podjetniki.

Na podlagi komparativne analize opredelitev in najpogostejših lastnosti klasičnih in socialnih podjetnikov je Abu–Saifan (2012) opredelil podobnosti in razlike med njimi. Ugotovil je, da so za oboje značilni inovativnost, predanost, iniciativnost, vodstvene lastnosti, pozornost na priložnosti, vztrajnost in zavezanost za izpeljavo zadanih nalog (tabela 3.2). S svojim raziskovalnim prispevkom je želel prispevati k zmanjšanju nejasnosti, nastalih zaradi številnih opredelitev socialnih podjetnikov, in tako omogočiti napredek znanstvenega raziskovanja socialnega podjetništva.

Tabela 3.2: Lastnosti klasičnih in socialnih podjetnikov

KLASIČNI PODJETNIK	KLASIČNI IN SOCIALNI PODJETNIK	SOCIALNI PODJETNIK
<ul style="list-style-type: none">• Usmerjenost k visokim dosežkom• Nosilec tveganja• Organizator• Strateškost• Ustvarjalec vrednosti• Celostnost	<ul style="list-style-type: none">• Inovativnost• Predanost• Inicijativnost• Vodstvenost• Pozornost na priložnosti• Vztrajnost	<ul style="list-style-type: none">• Vodja s poslanstvom• Čustvena vpetost• Agent sprememb• Mnenjski vodja• Ustvarjalec družbenih vrednosti• Družbena pozornost• Menedžerstvo• Vizionarstvo• Visoka odgovornost

Vir: Abu–Saifan (2012, 25).

Skladno z izsledki opravljene analize je Abu–Saifan podal lastno definicijo socialnega podjetnika, ki ločuje socialne podjetnike od ostalih podjetnikov v okviru štirih ključnih dimenzij: (1) usmerja jih poslanstvo oziroma predanost ustvarjanju družbenih vrednosti, (2) lastnosti njihovih podjetniških prijemov se razlikujejo od ostalih, (3) delujejo v inovativnih in odprtih podjetniško naravnanih ter (4) finančno neodvisnih in samozadostnih organizacijah (Abu–Saifan 2012, 25).

Glede na končni cilj je za klasično usmerjenega podjetnika prioriteta profit, za socialnega podjetnika pa sledenje družbenemu poslanstvu oziroma »primarna usmerjenost k ustvarjanju družbenih vrednosti /.../ in/ali stimulacija družbene transformacije« (Mair in Noboa 2005, 1). V temeljih se razlikujeta glede na »naravo njihove vizije« (Bornstein 2007, 244).

3.3 Organizacijske lastnosti socialnega podjetja

Nadaljujemo z opredelitvijo tretje Gartnerjeve (1985) dimenzije, to je socialnega podjetja kot organizacijske oblike.

V obravnavani literaturi je največkrat zapisano, da ima termin socialno podjetje v Evropi svoje korenine v Italiji, v povezavi z ustanovitvijo časnika *Impresa Sociale* (Socialno

podjetje) leta 1990, ki je pričel preučevati nove podjetniške pristope, povezane z družbenimi potrebami, nezadostno obravnavanimi s strani javnih oblasti. Leto kasneje je bil v Italiji sprejet zakon o socialnih zadrugah, ki je omogočil posebno pravno obliko. Med pomembnejše mejnike na evropskih tleh sodijo še leta 1995 uveden belgijski zakon za podjetja z družbenim ciljem ter različne iniciative v drugih državah (Portugalska, Francija, Finska), petletni raziskovalni projekt EMES–a o nastanku socialnih podjetij v takratnih 15 članicah Evropske unije in ustanovitev posebne organizacije *Community Interest Company* s strani britanske vlade leta 2002. Tudi na ameriških tleh se je koncept socialnega podjetja pričel pospešeno uporabljati na začetku 90–ih v povezavi s komercializacijo neprofitnih organizacij in z zasebnimi fundacijami (Defourny 2010, 57; Defourny in Nyssens 2010, 284–286; OECD 2010, 8; Bacq in Janssen 2011, 386–387; Defourny in Nyssens 2012, 3–4).

Socialno podjetništvo je »nov organizacijski konstrukt« (Hockerts 2006, 143), formiran na različnih podlagah:

- komercializacije neprofitnih organizacij zaradi nezadostnih dotacij in donacij,
- uvedbe bolj učinkovitega menedžmenta v neprofitnih organizacijah,
- uvedbe posebnih lastniških struktur (npr. zadrug) in
- ustanovitve podjetij z družbenim ciljem oz. poslanstvom (Hockerts 2006, 144–145).

Kar zadeva pravni okvir glede ustanovitve in pridobitve statusa socialnega podjetja, je za Slovenijo pomemben ZScoP (2011), ki se je pričel uporabljati 1. januarja 2012. Skladno z 2. členom tega zakona se lahko kot socialno podjetje registrira širok spekter nepridobitnih pravnih oseb zasebnega prava (od društva, zavoda, ustanove, gospodarske družbe, zadruga, evropske zadruga idr.), kamor samostojni podjetniki kot fizične osebe (trenutno še) ne sodijo. Sicer na podlagi sprejema zakona ne moremo skleniti, da gre za čisto nov koncept. Na začetku magistrskega dela smo izpostavili bogato svetovno in nacionalno dediščino socialnega podjetništva. Že pred uveljavitvijo ZScoP (2011) »glavne sestavine socialnega podjetništva – zadruga in združenja (neprofitne organizacije) – najdemo povsod, tudi v Sloveniji« (OECD 2010, 8). V ta okvir bi lahko umestili tudi invalidska podjetja, ki v Sloveniji niso noviteta niti z vidika terminologije niti praktičnega delovanja (OECD 2010, 8). Tako kot invalidsko lahko tudi socialno podjetje (ni pa nujno) zaposluje invalide.

Vendar nacionalni zakon s področja socialnega podjetništva v tretjem odstavku 9. člena omejuje pridobitev statusa socialnega podjetja invalidskim podjetjem (ZScoP 2011, 9. čl.).

V kolikor nadaljujemo z geografsko pogojenimi izhodišči raziskovanja iz drugega poglavja, kjer smo že opisali določene podobnosti in razlike v pristopih k preučevanju socialnega podjetništva, in se osredotočimo zgolj na dva kontinenta na področju definiranja socialnega podjetja, ugotovimo, da tudi na področju organizacijskih lastnosti socialnih podjetij obstajajo določene razlike med ZDA in Evropo (Brouard in Larivet 2010, 33; Defourny in Nyssens 2010, 291; Bacq in Janssen 2011, 385). Pred nadaljnjo primerjalno analizo organizacijskih lastnosti sprva pregledamo nekaj ključnih definicij in značilnosti socialnih podjetij, kot jih navajajo določene organizacije in/ali avtorji, predvsem (vendar ne izključno) v okviru štirih pristopov k raziskovanju, ki smo jih opisali v drugem poglavju.

Kot enega izmed britanskih primerov za definicijo socialnega podjetja izpostavljamo nacionalni organ za socialna podjetja v Združenem kraljestvu. Imenuje se **Social Enterprise UK** in na podlagi članstva nudi podporo socialnim podjetjem kot organizacijam (Social Enterprise UK 2015). V sklop socialnih podjetij Social Enterprise UK zaobjame: »podjetja, ki poslujejo z namenom reševanja družbenih problemov, izboljšanja skupnosti, življenjskih priložnosti ljudi ali okolja. Denar služijo s prodajo blaga in storitev na prostem trgu, vendar dobiček reinvestirajo nazaj v posel ali lokalno skupnost« (ibid.). Kot nekaj primerov poznanih socialnih podjetij med ostalim navajajo časopis *Big Issue*, ki ga prodajajo brezdomci in dolgotrajno brezposelni, pravično trgovino *Divine Chocolate* ter restavracijo *Jamie Oliver's Fifteen*, ki vključuje mlade iz socialno ogroženih družin. Poleg omenjenih socialnih podjetij naj bi bilo na tem območju (skladno z vladno analizo iz leta 2012) približno 70.000 socialnih podjetij, ki prispevajo 18,5 bilijonov funtov v britansko blagajno. Na Social Enterprise UK se zavedajo globalnih razsežnosti tega pojava in posledično poplave definicij ter s tem povezane zmede okrog samega razumevanja socialnega podjetja. Zato predlagajo sledeče značilnosti socialnih podjetij, s pomočjo katerih jih je lažje identificirati: imeti morajo »jasno družbeno in/ali okoljsko poslanstvo, določeno v upravnih listinah, ustvariti večino svojih prihodkov s poslovanjem, reinvestirati večino svojega dobička, biti neodvisna od države, biti pod večinskim nadzorom zaradi interesa družbenega poslanstva in biti odgovorna in transparentna« (ibid.). Socialna podjetja lahko izbirajo med različnimi pravnimi oblikami. Kot navaja oddelek britanske

vlade za podjetništvo, inovacije in veščine (Department for Business, Innovation and Skills 2011) je lahko socialno podjetje samostojni podjetnik, ki v dobre namene podeljuje večino svojega dobička ali pa socialno podjetje izbira med različnimi pravnimi oblikami (Department for Business, Innovation and Skills 2011, 2). V priročniku za lažjo izbiro pravne oblike socialnega podjetja, ki ga je pripravil taisti oddelek, poudarjajo, da »izraz 'socialno podjetje' opisuje namen podjetja, ne pa njegovo pravno obliko. Opremljen je (s strani vlade) kot 'podjetje s primarnimi družbenimi cilji, katerega presežki se skladno s temi cilji v glavnem reinvestirajo v podjetje ali skupnost, namesto da bi jih poganjala potreba po maksimiranju dobička za delničarje in lastnike« (Department for Business, Innovation and Skills 2011, 2).

Raziskovalna mreža EMES je za lažje identificiranje novih in starih socialnih podjetij podala konceptualni okvir, ki ne služi kot pogoj, temveč neke vrste usmeritev za umestitev določene organizacije v spekter socialnih podjetij. Konceptualni okvir sestavljata dva sklopa kazalnikov; v prvega sodijo ekonomski in podjetniški kazalniki, v drugega pretežno družbeni kazalniki (Defourny 2010, 67–68; Hoogendoorn in drugi 2010, 6; Bacq in Janssen 2011, 385):

1. *EKONOMSKI IN PODJETNIŠKI KAZALNIKI:*

- a) *Trajnostna dejavnost proizvodnje in/ali prodaje blaga in storitev*
- b) *Visoka raven avtonomije*
- c) *Visoka raven gospodarskega tveganja*
- d) *Minimalna količina plačanega dela*

2. *DRUŽBENI KAZALNIKI:*

- e) *Eksplíciten cilj koristiti skupnosti*
- f) *Iniciativo sproži skupina državljanov*
- g) *Moč odločanja ni osnovana na lastniškem kapitalu*
- h) *Participativna narava, ki vključuje raznolike strani, na katere aktivnost vpliva*
- i) *Omejena distribucija profita* (Defourny in Nyssens 2010, 289).

V delu *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspectives* sta Defourny in Nyssens (2012, 12–15), z namenom primerjave pristopa EMES s pristopom

ameriških šol (SIS in SES) ter lažjega prepoznavanja običajnih lastnosti organizacij socialne ekonomije v kontekstu prevetritve podjetniške dinamike znotraj tretjega sektorja, zgoraj opisanih devet kazalnikov namesto v dva razdelila v tri sklope. Tretji sklop sta poimenovala *participativno upravljanje socialnih podjetij*. Vanj sta iz prvega in drugega sklopa umestila sledeče: (b) »visoka raven avtonomije«, (g) »moč odločanja ni osnovana na lastniškem kapitalu« in (h) »participativna narava, ki vključuje raznolike strani, na katere aktivnost vpliva« (Defourny in Nyssens 2012, 14–15).

Večino opisanih elementov pristopa EMES vsebuje tudi **slovenski zakon** na področju socialnega podjetništva. V 4. členu so navedena načela in zahteve socialnega podjetništva, kot so: »avtonomna pobuda; nepridobitni namen ustanovitve; opravljanje dejavnosti v javnem interesu; prostovoljnost delovanja; neodvisnost; tržna naravnost; vključevanje prostovoljskega dela; enakopravnost članstva; sodelovanje deležnikov pri upravljanju; neprofitnost delovanja; preglednost poslovanja; javno koristno delovanje« (ZScoP 2011, 4. čl.).

Nekatera dela **OECD** tudi izhajajo iz EMES–ove konceptualne opredelitve ključnih ekonomskih in družbenih elementov, s pomočjo katerih lahko raziskujejo oz. primerjajo socialna podjetja v različnih državah (OECD 2013, 17). Socialno podjetje identificirajo kot »nov inovativni poslovni model, ki združuje tako družbene kot ekonomske cilje, ki prispevajo k vključevanju na trg dela, socialni vključenosti in h gospodarskemu razvoju« (Mendel in Nogales v OECD 2013, 17). Na OECD opomnijo na pogosto zamenjavo socialnega podjetja s konceptom socialne ekonomije, na problematično definiranje področja in različno nacionalno naravo koncepta socialnega podjetja (ibid.).

Študija praks in politik na področju sektorja socialnega podjetja v Evropi, ki jo je naročila Evropska komisija in je vključevala 31 evropskih držav, navaja EMES–ov konceptualni okvir sicer kot dobro izhodiščno orodje, ki so ga uporabili kot vodilo v raziskavi, vendar ga označujejo za premalo konkretnega. Glede na to, da ne obstaja enotne (evropske) definicije socialnega podjetja, so za namene raziskave avtorji potrebovali bolj oprijemljivo definicijo od EMES–ove (KMU Forschung Austria 2007, 8). Zato so opredelili sledeče ključne lastnosti socialnih podjetij:

- ✓ *PODJETNIŠKI DUH (Socialno podjetje je avtonomno (ni javna enota), deluje z gospodarskim tveganjem in zagotavlja blago in/ali storitve, Je tržno in poslovno usmerjeno.)*
- ✓ *DRUŽBENI CILJ ali NAMEN (Socialno podjetje podreja dejavnosti družbenim ciljem. Generira neekonomske rezultate.)*
- ✓ *NEPROFITNA DISTRIBUCIJA DOBIČKA (Morebitni presežki se ohranijo v organizaciji ali skupnosti. Reinvestirajo se za dosego družbenega cilja in da služijo članom ali širšemu interesu.) (KMU Forschung Austria 2007, 8).*

Pri raziskavi so se večinoma osredotočili na tri ključna področja, kjer so dejavna socialna podjetja: »usposabljanje in reintegracija v zaposlitev oseb izključenih iz trga delovne sile; različne osebne storitve /.../; lokalni razvoj prikrajšanih območij (urbanih in ruralnih)« (ibid.). V okviru empiričnega raziskovanja so ugotovili, da opredelitve v različnih evropskih državah lahko odstopajo tudi od zgoraj navedenih; zato so pri raziskavi upoštevali nekoliko širše koncepte, kot so socialna ekonomija, tretji sektor, neprofitni sektor ipd. Študija je pokazala, da na evropski ravni socialnih podjetij ne določa njihova specifična pravna oblika (KMU Forschung Austria 2007, 7). Namreč v večini raziskovanih držav lahko socialna podjetja delujejo v raznovrstnih pravnih oblikah, od gospodarskih pravnih oblik (npr. družba z omejeno odgovornostjo ali delniška družba) do zadrug, združenj, fundacij itd. Zanimiva je tudi ugotovitev, da v tistih državah, kjer ni pravno organizacijskih omejitev, pa vseeno vodijo določen register socialnih podjetij, je iz slednjega razvidno, da prevladuje pravna oblika podjetij (npr. Finska, Islandija, Irska, Litva) (KMU Forschung Austria 2007, 14). Slednje ne velja za Slovenijo. V kolikor se omejimo le na socialna podjetja s statusom (ZScoP 2011), ki jih pristojno ministrstvo vodi v evidenci socialnih podjetij, lahko ugotovimo, da gospodarske družbe predstavljajo le 13 odstotkov vseh registriranih socialnih podjetij. Glede na pravno obliko v Sloveniji prevladujejo zavodi, društva in zadruge (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016).

Raznolikost socialnih podjetij v Evropi se kaže tudi na področju upravljanja, z nekateri skupnimi značilnostmi. To so participativnost, omejena distribucija profita, poudarjanje in sledenje družbenim ciljem, sodelovanje in integracija mnogoterih deležnikov, vključenost prostovoljcev (v nekaterih državah je vključenost prostovoljcev bolj izrazita, npr: Belgija, Bolgarija, Danska, Estonija, Malta, Velika Britanija; na Finskem in Švedskem pa so v

socialnih podjetjih vključeni le zaposleni). Študija je pokazala, da socialnim podjetjem finance predstavljajo največji problem in so mnoga še vedno v veliki meri odvisna od javnega financiranja, na primer v obliki subvencije plač. Slednje so pomembne predvsem za tista socialna podjetja, ki zaposlujejo ranljive skupine, saj jim tovrstno subvencioniranje omogoča obstoj na konkurenčnem trgu. Pa vendarle je opaziti trend naraščanja prihodkov, ki jih socialna podjetja pridobijo na trgu s proizvodnjo blaga ali z zagotavljanjem storitev (KMU Forschung Austria 2007, 15–17).

V dokumentu *Pobuda za socialno podjetništvo – Ustvarjanje ekosistema za spodbujanje socialnih podjetij kot ključnih akterjev socialnega podjetništva in socialnih inovacij* (v nadaljevanju *Pobuda za socialno podjetništvo*) je Evropska komisija (2011) socialna podjetja opredelila kot podjetja:

- *za katera je socialni ali družbeni cilj skupnega dobra razlog za opravljanje poslovnih dejavnosti, kar se pogosto odraža v velikem številu socialnih inovacij;*
- *ki dobiček načeloma ponovno investirajo za uresničitev tega socialnega cilja;*
- *pri katerih se to poslanstvo odraža tudi v organizacijski strukturi in lastniških razmerjih, saj spoštujejo demokratično načelo, načelo udeležbe in socialno pravičnost* (Evropska komisija 2011, 2).

V sklop socialnih podjetij Evropska komisija umešča:

- *podjetja, ki zagotavljajo socialne storitve in/ali dobrine in storitve ogroženim skupinam* (posredovanje pri stanovanju, dostop do zdravstvene oskrbe, pomoč ostarelim ali invalidom, vključitev socialno ogroženih skupin, otroško varstvo, dostop do dela in izobraževanja, upravljanje oskrbe itn.) in/ali
- *podjetja, ki pri proizvodnji dobrin oziroma zagotavljanju storitev sledijo socialnemu cilju* (socialna in poklicna vključenost z zagotavljanjem dostopa do delovnih mest osebam, ki so zaradi nezadostne izobrazbe oziroma socialnih ali poklicnih težav izključene ali marginalizirane), *njihove dejavnosti pa lahko obsegajo tudi nesocialne dobrine ali storitve* (Evropska komisija 2011, 3).

V kolikor primerjamo zgoraj opisani podjetji z možnostjo izbire med dvema vrstama socialnih podjetij, kot jih določa ZScoP (2011, 5., 6. in 8. čl.) v Sloveniji, lahko sklenemo, da v prvo skupino sodijo socialna podjetja tipa A, ki opravljajo dejavnosti socialnega

podjetništva, v drugo skupino pa socialna podjetja tipa B, ki zaposlujejo najbolj ranljive skupine ljudi na trgu dela in lahko opravljajo tako dejavnosti socialnega podjetništva kot tudi druge dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja. V prejšnjem odstavku podana opredelitev Evropske komisije sicer omogoča izbiro ene ali druge vrste podjetij ali obeh hkrati; tovrsten »kombiniran tip je sicer v socialnopodjetniški sferi zelo zaželen, vendar ga v Sloveniji kot takega ni možno registrirati« (Mesojedec in drugi 2012, 125).

Defourny in Nyssensova (2012, 32) sta ugotovila, da definicija, ki jo je v Pobudi za socialno podjetništvo opredelila Evropska komisija, vključuje elemente vseh treh pristopov oziroma šol (SIS, SES in EMES). Skladno z dognanji drugega poglavja smo po njunem zgledu v oklepajih vsebinsko umestili še britanski pristop.

Socialno podjetje je akter socialne ekonomije (EMES, britanski pristop), katerega glavni cilj je družbeni vpliv namesto ustvarjanja dobička za lastnike ali delničarje (SIS, SES, EMES in britanski pristop). Trgu zagotavlja blago in storitve (SES, britanski pristop) na podjetniški in inovativen način (SIS), dobiček pa porabi predvsem za uresničevanje socialnih ciljev (SIS, SES, EMES in britanski pristop). Podjetje je upravljano odgovorno in pregledno, saj so vanje vključeni delavci, potrošniki in drugi akterji (EMES, britanski pristop), ki sodelujejo v poslovnih dejavnostih (Evropska komisija 2011, 2; Defourny in Nyssens 2012, 32; European Economic and Social Committee 2012).

Bacq in Janssen (2011, 385–387) izpostavita, da se ključni pristopi⁶ glede organizacijskih značilnosti med seboj razlikujejo v treh pogledih. Že v drugem poglavju smo pri splošni analizi vseh štirih pristopov sklenili, da je za SES, EMES in britanski pristop socialno podjetje centralnega pomena, medtem ko SIS v ospredje postavlja posameznega socialnega podjetnika in je organizacija, kjer se implementira družbenopodjetniška inovacija, drugotnega pomena. Ravno tako za SIS kot tudi britanski pristop velja, da ne postavljata omejitev glede pravne strukture. Pristop SIS ne poudarja neprofitne ali profitne organizacijske oblike. Bolj pomembno je, da socialna podjetja izberejo tisto pravno strukturo, ki je bližje njihovemu družbenemu poslanstvu in potrebnim sredstvom za izvedbo. Avtorja skleneta, da je zaradi tega nastalo mnogo hibridnih organizacijskih oblik.

⁶ Bacq in Janssen (2011) sta analizirala le pristope SIS, SES in EMES. V magistrsko delo smo dodali še britanski pristop.

Pristop SES je vsaj na začetku poudarjal izključno neprofitne organizacije s podjetniškimi prijemi za doseg finančne neodvisnosti organizacije. Kasneje so ozek pristop razširili na vse organizacije socialnega podjetništva, ki uporabljajo strategijo komercialnega prihodka pri doseganju družbenega poslanstva. Za EMES je ključnega pomena avtonomija od države ali drugih organizacij. Pristopi se med seboj razlikujejo tudi glede na omejitve razdeljevanja dobička (ibid.).

Ne glede na raznoliko ozadje Brouard in Larivet (2010) povzemata, da imajo socialna podjetja na obeh straneh Atlantika iste oziroma podobne cilje. Splošne, in ne pravno zavezujoče, karakteristike socialnih podjetij razdelita na:

- **PRIMARNE LASTNOSTI:** *Socialna podjetja so definirana kot podjetja, organizacije ali projekti, družbeno poslanstvo je usmerjeno k reševanju družbenih potreb/problemov, sredstva in premoženje uporabijo za ustvarjanje skupnostnih koristi, dosegajo različne stopnje pozitivne družbene transformacije, inovacij in finančne samozadostnosti ter izberejo raznolike pravne oblike (Brouard in Larivet 2010, 33).*
- **SEKUNDARNE LASTNOSTI:** *Socialna podjetja lahko: uporabljajo podjetniške pristope, orodja in tehnike, se zanašajo na raznolike vire sredstev, so vključena na trgu s storitvami in blagom (strategije komercialnega prihodka in poslovni modeli), usmerjajo jih trg ali stranke, so konkurenčna, ravnajo tvegano, presežke večinoma reinvestirajo v družbene namene, imajo pravila, ki omejujejo ali prepovedujejo distribucijo presežkov članom, so rezultat skupnostne iniciative, imajo kompleksno in demokratično upravljanje, so odgovorna do članov in širše skupnosti (Brouard in Larivet 2010, 33, 38).*

Analizo raznovrstnih definicij socialnega podjetja sta Brouard in Larivet zaokročila s sledečo: »Socialna podjetja so organizacije, ki sledijo družbenemu poslanstvu ali namenom; ki delujejo z namenom ustvarjanja koristi za skupnost ne glede na lastništvo ali pravno strukturo in z različnimi stopnjami finančne samozadostnosti, inovacije in družbene transformacije (Brouard in Larivet 2010, 39).

Abu-Saifan (2012, 26–27) opredeli dve različni poslovni strategiji: (1) *strategija ustvarjanja komercialnega prihodka, katerega presežki se ne smejo deliti* in (2) *strategija, ki jo usmerja poslanstvo in kjer ni omejitve razdeljevanja dobička*. V okviru prve so

dejavnosti socialnega podjetja namenjene zagotavljanju *samozadostnosti* organizacije, pri čemer se dobiček ne distribuira lastnikom ali vlagateljem, temveč se reinvestira za namene ustvarjanja družbenih vrednosti. Kot enega izmed primerov, ki uporablja prvo poslovno strategijo, avtor navede Ashoko. V drugi sklop poslovne strategije sodijo organizacije, ki so usmerjene k doseganju *trajnosti*. V tem primeru je organizacija finančno neodvisna in so vlagatelji ter ustanovitelji lahko udeleženi pri dobičku. Svetovno poznan primer je Grameen Banka, avtor pa navede še DripTech, Revolution Foods, SEKEM (ibid.).

Izmed zgoraj naštetih primerov v različnih gradivih s tega področja mnogokrat zasledimo ravno primer Grameen Banke za mikro kreditiranje, ki jo je leta 1976 v Bangladešu ustanovil profesor ekonomije Muhammad Yunus (Grameen Bank 2015). Slednji, poimenovan tudi »bankir revnih« (Yunus, 2009, 64), je za svoje delo kot za svojo organizacijo prejel skupno Nobelovo nagrado za mir (Bornstein 2007, 12–13). Kaufman Yunusa zaradi njegove inovacije na področju mikro financiranja označuje kot morebitnega začetnika modernega socialnega podjetništva (Kaufman 2012, 4). Njegova banka je do leta 2007 za samozaposlitev 7,1 milijonov najrevnejših bangladeških prebivalcev posodila 6,1 bilijonov dolarjev. Še bolj impresiven je podatek, da je bilo od vseh posojilojemalcev kar 97 odstotkov žensk (Bornstein 2007, 13).

Glede na lastnosti socialnih podjetij na sedanji začetni razvojni fazi Yunus (2009, 46–49) opozori na dve vrsti podjetij. Razlikuje ju glede na *način ustvarjanja družbenih koristi*. V prvo skupino umesti vsa podjetja, ki jih usmerja družbeno poslanstvo in ne profit. Podjetje z različnim *načinom opravljanja dejavnosti, proizvodnjo ali storitvijo* ustvarja *družbene koristi* (npr. za ciljno skupino revnih, z namenom preprečevanja onesnaževanja, zmanjševanja neenakosti, brezposelnosti ipd.). Podjetje krije lastne stroške in ne izplačuje dobička vlagateljem. V drugo skupino umesti klasično, profitno usmerjena podjetja, katerih lastniki so revni/prikrajšani. Na ta način (z izplačilom dobička) si revni lahko okrepijo svojo finančno situacijo, tako zmanjšajo stopnjo revščine, kar posledično lahko pomeni tudi *družbeno korist*. Vendar Yunus opomni, da ni nujno, da do tovrstne družbene koristi dejansko tudi pride. Finančni donosi so v tem primeru namenjeni prikrajšanim osebam oziroma skupnosti koristnim programom. Predlaga tudi možno kombinacijo opisanih vrst socialnih podjetij z oblikovanjem novega poslovnega modela za izdelavo družbenih koristi; na eni strani bi podjetje opravljal družbeno koristno dejavnost,

proizvodnjo ali storitev, hkrati bi bili lastniki tega socialnega podjetja prikrajšani oziroma revni.

Yunus (2009, 51–52) razmišlja tudi o hibridni strukturi, sestavljeni iz socialnega in klasičnega podjetja. Teoretično obstaja mnogo kombinacij, vendar opozarja, da bi se v realnosti hitro srečali s konfliktom interesov. Ravno tako bi težko ocenili doseganje družbenih koristi. V tem primeru bi bilo potrebno določiti družbene kazalnike, oceniti njihovo zanesljivost in podobno. Tovrstni postopki za ocenjevanje doseganja družbenih ciljev so namreč veliko bolj kompleksni kot zgolj prikazovanje finančnih rezultatov. Yunus zatorej ni naklonjen tovrstnim hibridnim strukturam in predlaga ločeno uporabo ene ali druge strukture.

3.4 Vpliv okolja

Že v okviru preteklega poglavja smo pri predstavitvi prevladujočih pristopov k raziskovanju socialnega podjetništva izpostavili vpliv okolja, ki je pomembno vplival na raznolik razvoj konceptov socialnega podjetništva na evropskih in ameriških tleh.

Okolje oziroma okoljska dinamika pomembno vplivata na raznolike dimenzije konceptov socialnega podjetništva (Sherman 2006, 14–15; Weerawardena in Mort 2006, 32; Hoogendoorn in drugi 2010, 20–22; Lehner in Kaniskas 2012, 35; Zeyen in drugi 2012, 4–5). Navkljub relevantnosti dimenzija okolja ni zadostno raziskana (Bacq in Janssen 2011, 387).

V tem delu izpostavljamo vpliv okolja kot četrto komponento Gartnerjevega modela, »v katerem je vpeto socialno podjetje in kjer potencialni socialni podjetniki poskušajo ustanoviti novo podjetje« (Hoogendoorn in drugi 2010, 20). Strnjene, celovitega pregleda o vplivu okolja na ostale tri dimenzije (posameznik, proces in organizacija) v obravnavani literaturi s področja socialnega podjetništva ni mogoče zaslediti. Iz obstoječih prispevkov na tem področju sklepamo, da na predhodno opisane dimenzije v socialnem podjetništvu deluje raznoliko okolje, vključujoč ekonomsko, družbeno, politično, kulturno in institucionalno (Sherman 2006, 4; Bacq in Janssen 2011, 387). Okolje vpliva na ključne korake podjetniškega procesa: na proces prepoznavanja priložnosti, podjetniško strategijo, pridobivanje sredstev ter organizacijsko raven na različnih razvojnih fazah, vključujoč t. i. start-up fazo, fazo razvoja in ocenjevalno fazo (Sherman 2006, 3–7).

V kolikor se ozremo k organizacijam socialnega podjetništva, običajno na njih vplivajo tako država, civilna družba in navsezadnje trg (Lehner in Kaniskas 2012, 27). Torej kompleksnejše okolje v primerjavi s klasičnim podjetništvom, kjer gre za interakcijo s konkurenco, strankami, dobavitelji in podobno. Organizacije socialnega podjetništva se morajo, skladno s tendenco ustvarjanja družbene vrednosti, poleg omenjenega ožjega podjetniškega okolja soočiti še s širšim družbenim okoljem (Zeyen in drugi 2012, 12–13).

Pri raziskovanju enega izmed delov procesa socialnega podjetništva (priložnosti) o vplivu zunanega okolja Robinson izpostavi, da ravno »neravnovesje v ekonomskem, družbenem in institucionalnem okolju vodi k podjetniškim priložnostim« (Robinson 2006, 97).

Podrobneje vpliv okolja v kontekstu procesa prepoznavanja priložnosti in vstopnih ovir v socialnem podjetništvu obravnavamo v naslednjih poglavjih.

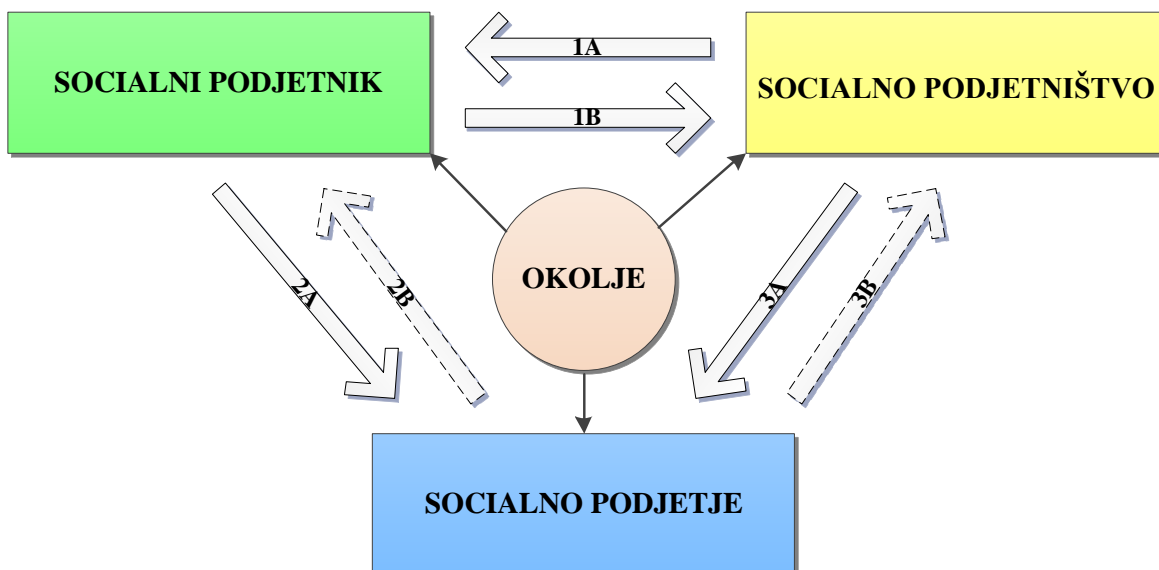
3.5 Teoretične relacije med ključnimi koncepti

Pri raziskovanju pomena definicij, orisu lastnosti in ločenem opisovanju predvsem prvih treh konceptov smo naleteli na številne izzive. Poleg splošne terminološke zmede, različnih ozadij in pristopov namreč med koncepti socialno podjetništvo, socialni podjetnik in socialno podjetje obstajajo različno močne korelacije. Zato je strogo ločevanje med tremi koncepti pri razumevanju širših razsežnosti v določenih primerih nemogoče in nesmiselno.

Defourny (2010, 58) sicer navaja, da se je koncepte sprva enačilo bolj na začetku pojava nove terminologije in akademskega raziskovanja in se jih še vedno med nepoznavalci. Kasneje so se z razvojem področja razvili različni pristopi in opredelitve lastnosti vsakega izmed konceptov, kot smo jih opisali v predhodnih poglavjih.

Koncepti so med seboj različno povezani, zato po vzoru Brouarda in Lariveta (2010, 51) prikažemo teoretično intenziteto razmerij med njimi (slika 3.3). Skladno z Gartnerjevim modelom (1985) v teoretični okvir umestimo še dimenzijo okolja, ki pomembno vpliva na preostale tri koncepte.

Slika 3.3: Teoretična razmerja med koncepti



Vir: Brouard in Larivet (2010, 51); Hoogendoorn in drugi (2010, 20) in Bacq in Janssen (2011, 387).

S slike 3.3 je razvidno, da med socialnim podjetnikom in socialnim podjetništvom obstaja močna obojestranska povezava; socialni podjetnik je nujno vpet v socialno podjetništvo (1a), ki vključuje vsaj enega socialnega podjetnika (1b) (Brouard in Larivet 2010, 51).

Močna povezava je ravno tako med socialnim podjetnikom in socialnim podjetjem (2a), saj se mora poslovna priložnost oziroma posledično tudi pridobivanje raznovrstnih sredstev socialnega podjetnika udejanjiti v določeni organizacijski obliki. V obratni smeri opazimo šibko povezavo med socialnim podjetjem in socialnim podjetnikom (2b), kar nakazuje na ne nujno (začasno ali trajno) vpetost socialnega podjetnika v socialno podjetje. Socialni podjetnik sicer sprva lahko deluje v organizaciji, jo sčasoma zapusti, se zamenja njegova vloga v organizaciji ali pa socialno podjetje vodi imenovana oseba itd. V kolikor socialno podjetje ne vodi socialni podjetnik, torej tudi ni nujna ali trajna povezava s socialnim podjetništvom, kar posledično pomeni šibko povezavo tudi v tem delu (3b) (ibid.). V sklop socialnih podjetnikov lahko umestimo npr. razne aktiviste in druge akterje, ki niso direktno vpeti v organizacijo socialnega podjetništva, temveč s svojimi inovacijami prispevajo k družbenim spremembam (Hockerts 2006, 143). Na drugi strani kot potrditev navedenih šibkih teoretičnih razmerij izpostavljamo tudi prakso nekaterih podpornih mrež. V te se

posamezni socialni podjetniki ne morejo vključiti ali koristiti prednosti članstva, temveč je članstvo mogoče zgolj v okviru organizacije socialnega podjetja. Ravno tako slovenska zakonodaja s tega področja (trenutno) v nobenem izmed členov ne izpostavlja specifične vloge posameznega socialnega podjetnika v kontekstu socialnega podjetja niti ne omogoča pridobitve statusa socialnega podjetja fizičnim osebam (ZScoP 2011). Young navaja, da »vseh socialnih podjetij ne ustanovijo socialni podjetniki niti vsi socialni podjetniki ne ustanovijo socialnega podjetja« (Young v Ashton 2010, 4). Prav tako nekateri pristopi bolj kot individualizem poudarjajo kolektivnost tudi pri ustanavljanju in splošnem sledenju primarnemu cilju ustvarjanja družbene vrednosti (npr. EMES pristop).

Kljub močni povezavi med socialnim podjetništvom in socialnim podjetjem, kar pomeni, da prvi vodi k razvoju drugega (3a), je mogoče skleniti, da socialno podjetje lahko obstaja tako brez socialnega podjetnika kot tudi socialnega podjetništva (Brouard in Larivet 2010, 51).

4 PRILOŽNOSTI V SOCIALNEM PODJETNIŠTVU

Prepoznavanje priložnosti je »ključen korak v podjetniškem procesu, pri katerem se vse začne« (Ahlin in Prodan 2008, 43).

Ne glede na razlike med klasičnim in socialnim podjetništvom je pri obeh ključno prepoznavanje, identifikacija priložnosti (Doyle Corner in Ho 2010, 636; Lehner in Kaniskas 2012, 25; Henry 2015, 5; Yitshaki in Kropp 2015, 4), saj se »vsa podjetniška dejanja pričnejo z vizijo privlačne priložnosti« (Guclu in drugi 2002, 1).

Pri predstavitvi Gartnerjevega podjetniškega modela (1985) smo v tretjem poglavju že izpostavili priložnosti kot enega izmed relevantnih, nepogrešljivih delov sicer obsežnega (socialno) podjetniškega procesa. Priložnosti so predpogoj začetne faze vzpostavitve organizacij socialnega podjetništva in so izredno pomembne tudi pri njihovem nadaljnjem poslovanju, zato je pomembno, da jih dobro raziščemo.

Pred podrobno analizo specifičnih lastnosti priložnosti v socialnem podjetništvu je potrebno spoznati osnovno terminologijo in karakteristike teorij priložnosti v klasičnem podjetništvu, ki preučevalcem priložnosti v socialnem podjetništvu služijo bodisi za teoretična izhodišča bodisi za primerjavo med podjetniškimi priložnostmi in priložnostmi v socialnem podjetništvu.

4.1 Klasične podjetniške teorije o priložnostih

Pregled literature kaže na veliko raziskovalno pozornost klasičnega podjetništva za podjetniške priložnosti, kar je vodilo k razvoju številnih in raznolikih teorij ter pogledov (Henry 2015, 4). »Kako se priložnosti oblikujejo in so izkoriščene, je postalo ključno vprašanje na podjetniškem področju. Poizvedovanja o izvoru priložnosti, kako se razlikujejo in ali imajo te razlike implikacije za tiste, ki si jih prizadevajo izkoristiti, so na področju podjetništva temeljito preučena« (Lehner 2012, 26) ter postavljena v temelj samega raziskovanja (Cajaiba–Santana 2010, 88).

Shane in/ali Venkataraman sta pogosto omenjena kot ena izmed pomembnih akterjev, ki sta prispevala k razvoju raziskovanja priložnosti v klasičnem podjetništvu in ju omenjajo tudi preučevalci priložnosti v socialnem podjetništvu (Mair 2006; Robinson 2006;

Sherman 2006; Cajaiba–Santana 2010; Doyle Corner in Ho 2010; Henry 2015). V njunem skupnem delu *The promise of entrepreneurship as a field of research* (Shane in Venkataraman 2000) sta predstavila konceptualni okvir za preučevanje podjetništva, med ostalim tudi značilnosti podjetniških priložnosti ter proces njihovega odkrivanja in izkoriščanja. Priložnosti (sklicujoč se na Cassona) opredelita kot »situacije, v katerih nastajajo novi proizvodi, storitve, surovine in organizacijske metode in se prodajo po višji ceni od produkcijskih stroškov« (Shane in Venkataraman 2000, 220). To je le ena izmed mnogih definicij podjetniških priložnosti, ki jih lahko zasledimo v podjetniški literaturi.

O načinih in značilnostih prepoznavanja podjetniških priložnosti je v klasičnem podjetništvu nastalo več pogledov in tudi terminologije, povezane z načini identifikacije (npr. odkritje, kreiranje, prepoznavanje itd.), ki jih bomo opredelili v nadaljevanju.

Omenjena Shane in Venkataraman (2000) sodita v tradicijo oz. **teorijo odkrivanja priložnosti** (angl. *discovery theory*), ki navaja, da priložnosti nastanejo zaradi določene objektivne realnosti, nanašajoč se na neravnovesje in raznolike spremembe v zunanjem okolju, na trgu, ki vodijo k novim proizvodom ali storitvam (Cajaiba–Santana 2010, 91–92; Ivančič 2012, 7–9). Te priložnosti obstajajo v okolju neodvisno od podjetnika (Cajaiba–Santana 2010, 91). Le »pozorni podjetniki« (angl. *alert entrepreneurs*) (Robinson 2006, 97) priložnosti odkrijejo, ocenijo in glede na oceno tudi izkoristijo (Cajaiba–Santana 2010, 91; Robinson 2006, 98). Teorija odkrivanja priložnosti ne upošteva medsebojnega vpliva posameznika in priložnosti ter vpliva ekonomskega in družbenega okolja na podjetniški proces (Cajaiba–Santana 2010, 92; Ivančič 2012, 7–9).

Ravno nasprotno od teorije odkrivanja priložnosti **teorija kreiranja oz. ustvarjanja priložnosti** (angl. *creation theory*) navaja, da priložnosti, ki vodijo k ustvarjanju novih proizvodov ali storitev, ne obstajajo zgolj v okolju in neodvisno od dejanj posameznika, temveč nastanejo kot posledica endogenega, aktivnega podjetniškega procesa. Ta teorija izpostavlja vlogo aktivnega podjetnika, ki priložnost tudi ustvari, njegove percepcije, ocenjevanja in izvajanja v **interakciji z okoljem** (Cajaiba–Santana 2010, 92–96; Ivančič 2012, 7–9).

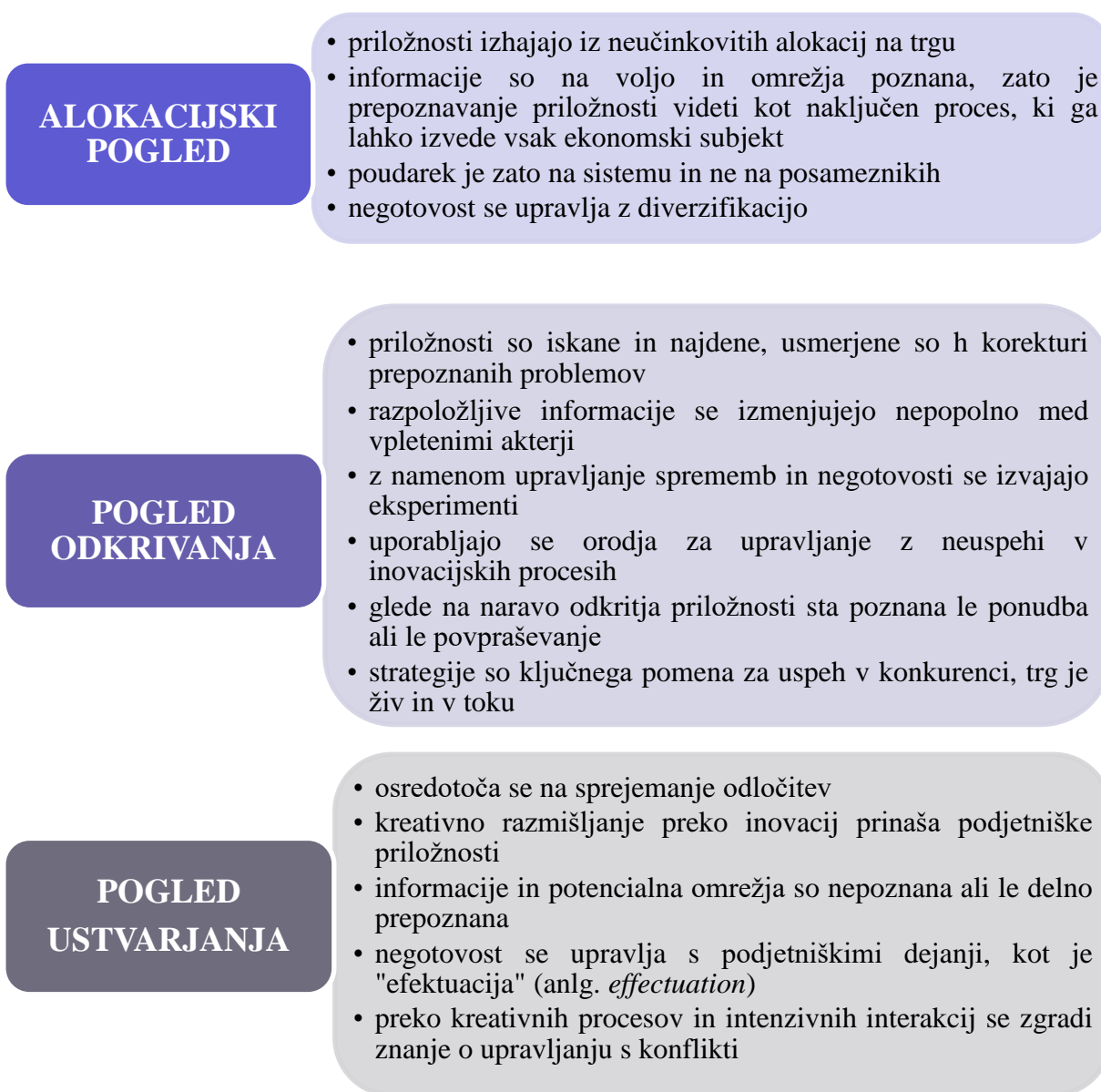
Obe teoriji torej navajata, da priložnosti vodijo k novim proizvodom ali storitvam, le načina identifikacije priložnosti sta različna (odkrivanje vs. ustvarjanje priložnosti). Zato nekateri avtorji »predlagajo neko vmesno rešitev, v kateri so nekatere priložnosti odkrite,

druge pa ustvarjene, ter nadaljujejo, da bodo prihodnje raziskave obstoječo neenotnost najverjetneje kmalu presegle« (Ivančič 2012, 7).

Poleg omenjenih dveh teorij se v podjetniški literaturi pojavljata še izraza **razvoj priložnosti** (angl. *opportunity development*) in **prepoznavanje priložnosti** (angl. *opportunity recognition*) (Mair 2006, 91; Ivančič 2012, 7–9). Poleg naštetih opredelitev naj bi bil ravno pojem prepoznavanje priložnosti najbolj ustrezen; Ivančičeva ga s sklicevanjem na Barona opredeli »kot kognitivni proces, ob pomoči katerega posamezniki ugotovijo, da so identificirali priložnost. Pri tem pa je treba poudariti, da je prepoznavanje priložnosti šele začetna faza kognitivnega procesa, ki kot taka ne vključuje natančne ocenitve izvedljivosti in potencialne ekonomske vrednosti priložnosti ter aktivnih korakov razvoja priložnosti v smeri novega podjetja« (Ivančič 2012, 9). Ardichivili in drugi (2003, 106) predlagajo uporabo izraza proces razvoja priložnosti, ki vključuje prepoznavanje, evalvacijo in razvoj priložnosti.

Tri prevladujoče teorije oziroma poglede na priložnosti (tabela 4.1) opisujejo Saras Sarasvathy in drugi (Zahra in drugi 2008, 121; Lehner 2012, 27; Henry 2015, 4). Prvi je *alokacijski pogled* na priložnosti (angl. *allocative view*), drugi je *pogled odkrivanja* priložnosti (angl. *discovery view*) na osnovi predhodnih informacij, in zadnji *pogled ustvarjanja* (angl. *creative view*), kjer naj bi priložnosti nastale kot posledica težnje po povečanju koristi oz. dobička za deležnike (Henry 2015, 4–5).

Tabela 4.1: Trije pogledi Sarasvathyeve in drugih na prepoznavanje priložnosti

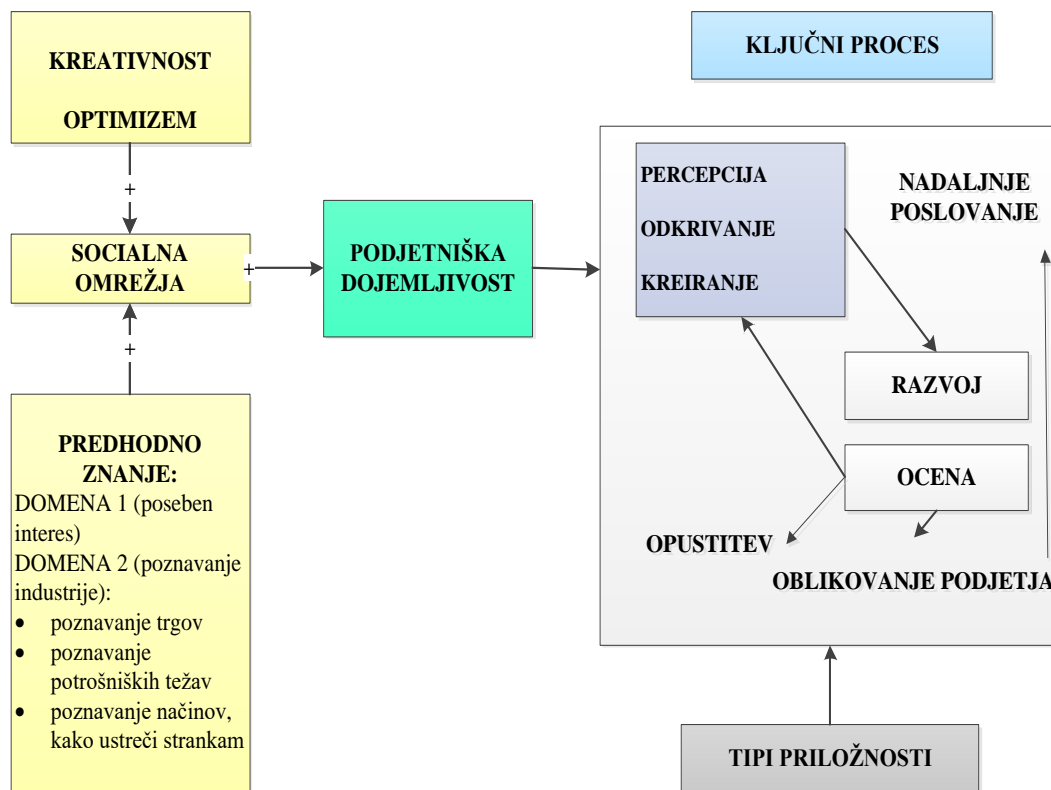


Vir: Lehner in drugi v Lehner (2012, 28).

K procesnemu vidiku prepoznavanja podjetniških priložnosti in njihovemu nadaljnjemu razvijanju pomembno prispeva teorija Ardichvila in drugih (2003). Na podlagi le-te v šestem poglavju, upoštevajoč tudi druga teoretična izhodišča, oblikujemo predlog modela prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu. Njihova teorija izpostavlja, da so priložnosti ustvarjene (in ne odkrite). Poudarja pomen cikličnega, večkratnega in proaktivnega procesa razvoja priložnosti, ki lahko posledično vodi k oblikovanju

uspešnega podjetja in posla. K njihovemu uspešnemu razvoju pomembno vpliva proaktiven, optimističen in kreativen podjetnik (Ardichvili in drugi 2003, 106–118).

Slika 4.1: Model in enote za identifikacijo in razvoj priložnosti



Vir: Ardichvili in drugi (2003, 118).

S slike 4.1 je razvidno, da je ključni proces razvoja priložnosti (angl. *opportunity development process*) sestavljen iz prepoznavanja priložnosti (*percepcije, odkrivanja, ustvarjanja*) in razvoja same priložnosti ter njene, lahko tudi večkratne, evalvacije na različnih stopnjah razvoja. Skladno z evalvacijo priložnosti se izvajajo nadaljnji koraki v vezi s priložnostjo, in sicer v smeri oblikovanja posla ali njegove opustitve, prepoznavanje novih priložnosti ali spremembe obstoječih. Če ta proces ne izvedemo dovolj uspešno, se lahko neustrezno odločimo in s tem slabo ali neuspešno poslujemo in obratno. Potek in uspešnost procesa razvoja priložnosti je subjektivne narave. To pomeni, da posamezni podjetniki, skupine ali organizacije uberejo različne poti v procesu razvoja priložnosti (Ardichvili in drugi 2003, 106–113, 118).

Na potek ključnega procesa oz. podprocesov (prepoznavanje, razvoj in evalvacija) vpliva pet ključnih dejavnikov (enot):

- *podjetniška dojemljivost,*
- *kreativnost,*
- *optimizem (povezan s samoučinkovitostjo),*
- *socialne mreže in*
- *predhodno znanje (Ardichvili in drugi 2003, 116).*

Skladno z zgoraj navedenimi izhodišči je bil podan teoretični predlog modela in enote za identifikacijo priložnosti in teorijo razvoja. Model (slika 4.1) prikazuje interakcijo med *podjetniško dojemljivostjo oz. pozornostjo podjetnika* pri prepoznavanju informacij, problemov, potreb, resursov v okolju ipd., na podlagi katere se pravzaprav sploh lahko prične ključni proces razvoja priložnosti. Stopnja podjetniške dojemljivosti je pogojena s *socialnimi omrežji* ter *predhodnim znanjem in izkušnjami*, tako s področja osebnega zanimanja kot tudi preteklih delovnih izkušnjah. Študije na področju klasičnih podjetniških priložnosti so pokazale, da na večje prepoznavanje priložnosti vplivata *osebni lastnosti*, kot sta *optimizem*, ki je tesno povezan z višjo posameznikovo podjetniško samoučinkovitostjo, ter večja *kreativnost*. Izpostavljena je tudi vloga razširjene socialne mreže (družina, prijatelji, poslovni partnerji, somišljeniki, znanci ipd.), kjer posameznik pridobiva informacije, znanje in/ali sredstva (Ardichvili in drugi 2003, 113–119).

V tem delu podajamo ugotovitve Ahlinove in Prodana (2008), ki sta med slovenskimi direktorji oz. odgovornimi osebami malih podjetij (514 vključenih) predelovalne dejavnosti prva izvedla raziskavo o faktorjih prepoznavanja podjetniških priložnosti in preverjala hipoteze, povezane z dejavniki, ki vplivajo na višjo stopnjo prepoznavanja poslovnih priložnosti. Izsledki raziskave so pokazali, da na uspešnejše prepoznavanje priložnosti vplivajo: (1) boljše poznavanje trga, (2) večja podjetniška samoučinkovitost, (3) več šibkih vezi v socialni mreži (znanci), (4) večje število kontaktov posameznika oz. večja socialna mreža in (5) več izkušenj v industriji. Preverjala sta tudi pozitiven vpliv višje kreativnosti in večjega števila močnih vezi v posameznikovi socialni mreži (družina, prijatelji ipd.) na višjo stopnjo prepoznavanja priložnosti, vendar korelacije med njimi ni bilo mogoče potrditi.

Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč s področja prepoznavanja priložnosti v klasičnem podjetništvu je moč razbrati, da »kljub temu, da je koncept priložnosti med raziskovalci pogosto obravnavana tema, pa nekega splošnega soglasja o definiciji in naravi priložnosti ni mogoče zaslediti« (Ivančič 2012, 7). Poleg različnih paradigmatških pogledov je moč zaznati terminološko in teoretično neenotnost (odkrivanje, prepoznavanje, identifikacija, ustvarjanje, razvoj priložnosti ipd.). Kljub temu se je na področju klasičnega podjetništva »izkazalo, da večina raziskovalcev v svoje opredelitve vključuje tri bistvene elemente: potencialno ekonomsko vrednost oz. zmožnost generiranja dobička, stopnjo novosti oz. izdelek/storitev/tehnologijo, ki predhodno še ni obstajala, ter zaželenost oz. moralno in pravno sprejetje izdelka v družbi« (Ivančič 2012, 49).

Bolj podrobno področja klasičnih podjetniških priložnosti v magistrskem delu ne raziščemo. Namen je zgolj predstavitev bistvenih značilnosti, ki omogočajo primerjavo s priložnostmi v socialnem podjetništvu ali služijo za izhodišče pri raziskovanju priložnosti v socialnem podjetništvu in oblikovanju novih teorij. Priložnosti v socialnem podjetništvu so specifične. V nadaljevanju teoretično prikažemo, da se v določenih elementih bistveno razlikujejo od klasičnih podjetniških priložnosti (Mair in Noboa 2006; Robinson 2006; Weerawardena in Mort 2006; Henry 2015, 5; Yitshaki in Kropp 2015).

4.2 Značilnosti priložnosti v socialnem podjetništvu

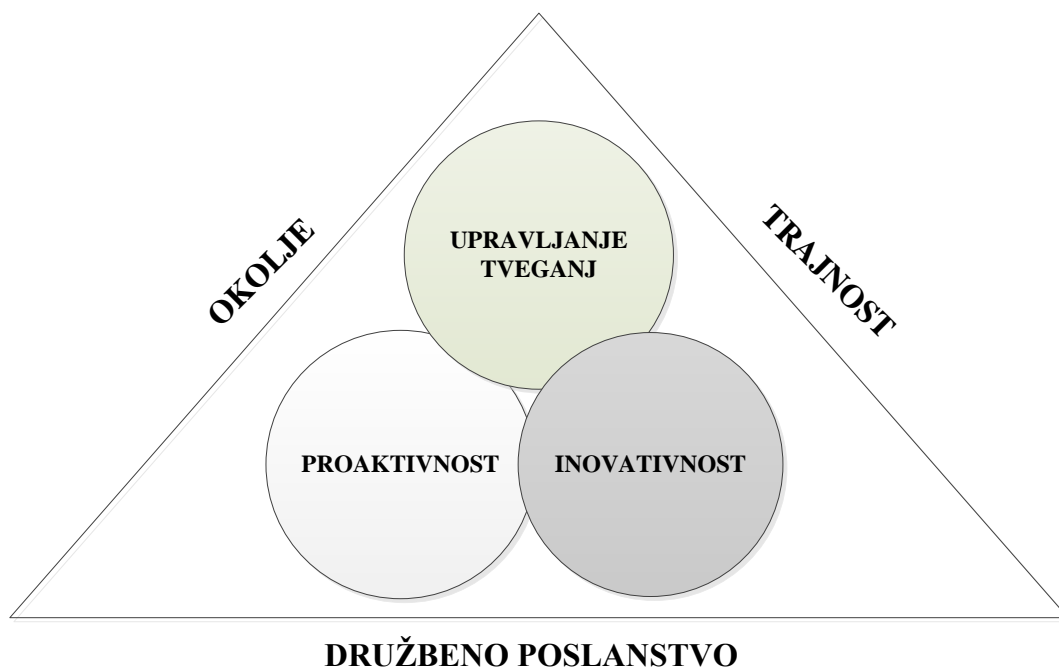
Izpostavili smo, da so priložnosti izredno pomembne, ključne tako v klasičnem kot socialnem podjetništvu. Predstavili smo specifične priložnosti v klasičnem podjetništvu, v tem delu pa želimo prispevati k predstavitvi ključnih značilnosti priložnosti v socialnem podjetništvu.

»Ključni faktor, ki ločuje socialno podjetništvo od podobnih aktivnosti, je obstoj **družbenih priložnosti**, ki jih podjetniki lahko izkoristijo« (Zahra in drugi 2008, 120), s »ciljem ustvarjanja organizacij in/ali praks, ki prinašajo in ohranjajo družbene koristi« (Mair in Noboa 2006, 122). »Socialno podjetništvo zajema izvajanje aktivnosti in procesov za odkrivanje, opredelitev in izkoriščanje priložnosti, da bi se z ustvarjanjem novih podjetij ali inovativnim upravljanjem obstoječih organizacij okrepilo družbeno bogastvo« (Zahra in drugi 2009, 519).

Če je za klasične podjetnike privlačna priložnost tista, ki lahko privede do dobička (Crnogaj 2012, 43–44), je za socialne podjetnike to priložnost, »ki ima dovolj potenciala za pozitiven družbeni vpliv, da opraviči vložen čas, energijo in potreben denar za resno nadaljevanje« (Guclu in drugi 2002, 1).

Pomemben prispevek v vezi z značilnostmi procesa prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu sta podala Weerawardena in Mort (2006). Na podlagi opravljene študije sta predstavila večdimenzionalni model socialnega podjetništva (slika 4.2). Ta prikazuje, da je proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu, s končnim cilj doseganja družbene vrednosti, odvisen in omejen s težnjo po ohranitvi stabilnosti oz. trajnosti organizacije in sledenjem družbenemu poslanstvu (statični omejitvi), ki sta enako pomembna in soodvisna. Na oba pomembno vpliva dinamično okolje (dinamična omejitve). Pri tem izpostavljata lastnosti, kot so inovativnost, proaktivnost in posebnosti pri upravljanju s tveganji (v povezavi s trajnostjo organizacije), na katere vplivajo statične in dinamične omejitve.

Slika 4.2: Večdimenzionalni model socialnega podjetništva



Vir: Weerawardena in Mort (2006, 32).

Profesorica Colette Henry (2015) je teorije s področja prepoznavanja priložnosti v klasičnem podjetništvu uporabila pri raziskovanju vloge vzpostavitve partnerstev med socialnimi podjetji. To delo izpostavljam, ker zaobjame nekatere bistvene elemente iz literature, ki so pomembni pri raziskovanju značilnosti priložnosti v socialnem podjetništvu (tudi v kontekstu primerjave s klasičnim podjetništvom), in sicer:

(1) družbeno poslanstvo – ustvarjanje družbene vrednosti,

(2) agent – socialni podjetnik,

(3) efektuacija – pridobivanje sredstev (Henry 2015, 5–6).

V nadaljevanju zgoraj navedeni elementi služijo za izhodišče pri predstavitvi posebnosti priložnosti v socialnem podjetništvu. Nadgradimo jih še s prispevki drugih avtorjev ter iz njih izpeljemo nekatera raziskovalna vprašanja oziroma teze, ki jih bomo preverjali v empiričnem delu. Henryeva (2015) sicer izpostavlja efektuacijo v vezi s pridobivanjem sredstev, ki sodi v sklop teorije ustvarjanja priložnosti. Vendar pri opisu značilnosti priložnosti v socialnem podjetništvu upoštevamo tako prispevke avtorjev, ki izhajajo iz pogleda odkrivanja priložnosti, kot je npr. Robinson (2006) (Lehner in Kaniskas 2012, 46), kot tudi pogleda ustvarjanja priložnosti (npr. Cajaiba–Santana 2010). Na problematiko strogega ločevanja med dvema teorijama so namreč opozorili različni raziskovalci tega področja (Doyle Corner in Ho 2010, 656; Lehner in Kaniskas 2012, 52). K razvoju teorije prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu oba pogleda pomembno prispevata, zato uporabimo razmišljanja obeh.

4.2.1 Družbeno poslanstvo – ustvarjanje družbene vrednosti

Priložnosti v socialnem podjetništvu vsebujejo številne nejasnosti in so zapletene, saj združujejo tako družbene kot ekonomske cilje (Alter 2006, 206–211; Hockerts 2006, 146; Zahra in drugi 2008, 120–121; Doyle Corner in Ho 2010, 656; Lehner 2012, 28; Zeyen in drugi 2012, 12–13; Henry 2015, 5). Slednji so pomembni zaradi doseganja finančne vzdržnosti (Henry 2015, 5), ekonomske vrednosti (Alter 2006, 206). Primarni cilj je **ustvarjanje družbenih vrednosti** in ne prihodkov, profita (Abu–Saifan 2012, 22; Lehner in Kaniskas 2012, 26) kot v klasičnem podjetništvu (Zahra in drugi 2008, 124–125).

Proces prepoznavanja priložnosti je tesno povezan z definiranjem družbenega poslanstva (Dees 2001, 2; Perrini in Vurro 2006, 72). **Družbeno poslanstvo** v socialnem podjetništvu je ključno (Nicholls 2006) in opredeljeno na podlagi **družbenih potreb** oziroma **družbenih problemov**, iz kjer dejansko **izvirajo družbene priložnosti** (Hoogendoorn in drugi 2010, 6). Odražajo razmerje med realnostjo in zelenim stanjem ter ga profitni sektor ali vladna politika nezadostno ali sploh ne obravnavata (Desa in Kotha 2006, 156–157). »Ključni razlog za obstoj družbenih priložnosti je razširjenost potreb človeške družbe« (Zahra in drugi 2008, 122). Pogled na obstoječe in zeleno stanje je vezan na posameznega agenta, akterja v socialnem podjetništvu in njegove **percepcije** pomembnosti določenega družbenega problema (ibid.). Za uspešno implementacijo družbene priložnosti ni dovolj zgolj en sam entuziastičen akter (Bacq in Janssen 2011, 383), temveč je potrebno pridobiti somišljenike (Guclu in drugi 2002, 3–4; Zeyen in drugi 2012, 13).

Omenjena usmerjenost k družbenemu poslanstvu nad ekonomskim je skupna tudi vsem štirim pristopom raziskovanja socialnega podjetništva (Hoogendoorn in drugi 2010, 7; Bacq in Janssen 2011, 383–384). Družbeno poslanstvo – kreiranje družbene vrednosti je eden izmed kriterijev, ki ločuje socialno podjetništvo od klasičnega. Priložnosti v slednjem so namreč opredeljene kot »tisti element okolja, ki predstavlja potencial za ustvarjanje dobička« (Ahlin in Prodan 2008, 43).

Priložnosti v socialnem podjetništvu izhajajo iz težnje po ustvarjanju določene družbene vrednosti; le-to je pogosto težko opredeliti in dejansko meriti, za razliko od podjetniških priložnosti, kjer se doseganje rezultatov običajno meri s povečanjem profita (Young 2006; Weerawardena in Mort 2006; Bornstein 2007, 242; Elkington in Hartigan 2008, 19–20; Zahra in drugi 2008, 121; Mesojedec in drugi 2012, 134–139; Henry 2015, 5). Organizacije socialnega podjetništva si postavljajo visoke cilje oziroma ambiciozno družbeno poslanstvo (dejanski uspeh je zaradi družbene vpetosti pogojen tudi z **družbenim okoljem**), ki ga s praktično implementacijo običajno težko obrazložijo (Jacobs 2006, 251–252).

Pri tem velja opozoriti, da se pri zasledovanju stabilnosti, trajnosti organizacije (Weerawardena in Mort 2006), ekonomske zadostnosti lahko hitro oddaljimo od primarno zastavljenega družbenega cilja in »socialno podjetje postane le še kvazi nepridobitna entiteta« (Zidar 2013, 291).

4.2.1.1 Viri priložnosti v socialnem podjetništvu

Hockerts (2006, 145–151) pojasnjuje obstoj podjetij z družbenim poslanstvom (angl. *social purpose business ventures*) skladno s priložnostmi, ki lahko izvirajo s področja aktivizma (primer: gibanje za pravično trgovino), pobude za samopomoč (primer: mikro financiranje Grameen Banke) in aktivnosti filantropije (primer: človekoljubne organizacije, kot so npr. Ashoka, Schwab Foundation). Glede na svoj izvor lahko dosegajo priložnosti v socialnem podjetništvu raznolike ekonomske in družbene vrednosti (glej tabelo 4.2).

Tabela 4.2: Konceptualni okvir priložnosti v socialnem podjetništvu

VIR/ KLJUČNI AKTERJI	PROPOZICIJA EKONOMSKE VREDNOSTI	PROPOZICIJA DRUŽBENE VREDNOSTI
AKTIVIZEM/ AKTIVISTI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zagotavlja moralno legitimizacijo socialnemu podjetju ✓ Komunikacija in distribucija preko mrež aktivistov 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Družbena vprašanja, za katere se zavzema skupina aktivistov
SAMOPOMOČ/ UPRAVIČENCI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cenejša delovna sila in marketing ✓ Cenejši in bolj potrpežljiv kapital ✓ Lojalne in potrpežljive stranke 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Družbene potrebe ali vprašanja glavnih upravičencev socialnega podjetja
FILANTROPIJA/ DONATORJI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dobrodelne dotacije in donacije ✓ Svetovanje o poslovnem razvoju ✓ Mreženje z ostalimi socialnimi podjetniki 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Družbene zadeve, ki jih določijo donatorji

Vir: Hockerts (2006, 146).

Priložnosti v socialnem podjetništvu imajo lahko lokalne, regionalne, nacionalne ali širše globalne razsežnosti. Analizi slednjih so se posvetili Zahra in drugi (2008). Ugotovili so, da globalne družbene priložnosti izvirajo iz kombinacije različnih dejavnikov oz. kriterijev.

Ključni je (1) *razširjenosti družbenih potreb* (npr. svetovni problem revščine), ki se nanaša na subjektivno percepcijo, oziroma (2) kriterij *relevantnosti*, na podlagi katerega posamezniki ali organizacije prepoznajo in ocenijo globalne družbene priložnosti. Tretji dejavnik je (3) *nujnost* pri iskanju rešitev oz. odzivanju na različne naravne nesreče, nepredvidljive dogodke in podobno. Pomembna je tudi (4) *dostopnost drugih do priložnosti*, pri čemer ravno stopnja percepcije o zahtevnosti, (ne)dostopnosti priložnosti, nezadostni obravnavi (bolj zahtevnih) družbenih problemov, potreb s strani klasičnih, državnih ali dobrodelnih organizacij (ki se običajno posvečajo bolj dostopnim priložnostim), pomeni priložnosti za socialne podjetnike in njihovo inovativnost v smeri družbenih sprememb. Omenjena značilnost je ravno obratna kot v klasičnem podjetništvu, kjer visoke ekonomske vstopne ovire služijo za obrambo pred vstopom konkurentov. Pri doseganju cilja so agenti (5) *radikalni*, saj uvajajo večje spremembe in novitete pri reševanju določenih družbenih problemov. Omenjeni dejavniki služijo tudi za primerjavo med priložnostmi v socialnem in klasičnem podjetništvu. Pri obeh je enako pomemben dejavnik *relevantnosti* priložnosti za posameznika ali organizacijo, za klasično podjetništvo pa sta manj izrazita *razširjenost* (nekateri podjetniki so bolj ozko usmerjeni) in *nujnost*, medtem ko *dostopnost drugih* in *radikalnost* zanj nista značilni (Zahra in drugi 2008, 122–125).

4.2.2 Agent(i) – socialni podjetnik(i)

Splošne lastnosti agenta – socialnega podjetnika (Cajaiba–Santana 2010, 101–102), tudi primerjalno s klasičnim podjetnikom, smo podrobneje opisali v tretjem poglavju. Ena izmed pomembnejših karakteristik socialnega podjetnika ali podjetnikov je tudi prepoznavanje priložnosti (Mair in Noboa 2003, 5). Zato se osredotočamo na tiste dejavnike, ki vplivajo na proces prepoznavanja in ocene priložnosti. Nadaljnji potek oziroma realizacija priložnosti je odvisna od **subjektivnega pogleda/pomembnosti**, ki ji ga posameznik, skupina ali organizacija namenja (Zahra in drugi 2008, 122–123), oz. **percepcije priložnosti v kontekstu sredstev, okolice in okolja** (Robinson 2006, 104; Lehner in Kaniskas 2012, 35).

Ne glede na opisane različne teorije glede prepoznavanja priložnosti se proces, povezan s priložnostmi, sam od sebe ne more pričeti izvajati, ampak je za to potreben vsaj en agent,

iniciator; nekdo, ki je **kreativen** in **optimističen** in stremi h kreiranju družbene vrednosti (Zeyen in drugi 2012, 12–13; Henry 2015, 5).

Prepoznavanje družbenih priložnosti zavisi od že omenjene pomembnosti oz. percepcije, ki je pogojena z **relevantnimi** (Robinson 2006, 104) **preteklimi izkušnjami** (Mair in Noboa 2006, 124; Zahra in drugi 2008, 122–126; Corner in Ho 2010, 652–653), ki se nanašajo tako na poslovne (npr. upravljanje, lastništvo podjetij) in delovne izkušnje kot tudi življenjske, družbene izkušnje, pridobljene v družinskih krogih, tekom izobraževanja, v prostem času oziroma v okviru vpetosti v različne družbene skupine (Guclu in drugi 2002, 2; Robinson 2006, 104). Na področju izkušenj in prepoznavanja poslovnih priložnosti je bilo v klasičnem podjetništvu opravljenih kar nekaj raziskav, ki so pokazale, da so izkušnje (bolj kot izobraževanje) bistvene pri prepoznavanju priložnosti; več kot ima posameznik podjetniških izkušenj, bolj je nagnjen k prepoznavanju novih priložnosti (Ahlin in Prodan 2008, 44–45). Izkušnje lahko služijo kot filter za oceno izvedljivosti priložnosti, hkrati pa v določeni meri morebiti omejujejo prepoznavanje novih priložnosti, saj posamezniki ne znajo več videti izven izdelanih okvirjev (Guclu in drugi 2002, 3; Lehner in Kaniskas 2012, 35–36). Omenjene osebne in pretekle izkušnje Perrini in Vurro (2006, 73) označita za interne dejavnike, ki skupaj z raznolikimi eksternimi dejavniki (zunanji razlogi so npr. nerešeni družbeni problemi, tehnološki napredek, novi načini pridobivanja sredstev ipd.) tvorijo družbene priložnosti.

Pomemben vpliv na prepoznavanje priložnosti ima tudi vključenost v **socialne mreže**, saj so lahko pomemben vir priložnosti (glej tabelo 4.2: Viri priložnosti), omogočajo dostop do informacij in potrebnih sredstev (Sherman 2006, 17; Lehner in Kaniskas 2012, 36; Henry 2015, 6). Za razvoj določene priložnosti je ravno tako pomembno, da pridobimo somišljenike, ki se zavedajo določenih družbenih potreb in so aktivno vpeti v spremembe (Zeyen in drugi 2012, 13).

Vključenost socialnih podjetnikov »v sektor socialne ekonomije ali njihova izpostavljenost družbenim problemom ne omogočata zgolj prepoznavanje družbenih priložnosti, ampak jih tudi spreobračata v altruistične državljanke, ki so nezadovoljni s statusom quo; lojalni svojim vrednotam in filozofiji, motivirani za družbenoodgovorno delovanje, ki cenijo življenjski stil, spoštovanje in uspeh ostalih socialnih podjetnikov« (Prabhu v Mair in Noboa 2003, 6).

Glede na dejstvo, da je v obstoječi literaturi večinoma velik poudarek na individualnem socialnem podjetniku in njegovih specifičnih (večinoma pozitivnih) lastnostih (predvsem v okviru pristopa SIS), je Doyle Cornerjevo in Hoja (2010, 651–655) pri raziskovanju prepoznavanja in izkoriščanja priložnosti v socialnem podjetništvu presenetila ugotovitev, da proces razvoja priložnosti spremlja **kolektivno dejanje**, v katerega je vključenih **več akterjev s svojim znanjem in izkušnjami**. Tudi zato je naslov tega podpoglavja namenoma zapisan v edninski in množinski obliki. Njuna raziskava vsekakor nakazuje usmeritve za nadaljnje preučevanje vloge posameznega socialnega podjetnika in/ali vloge več akterjev, skupine, organizacij, ki se povezujejo z namenom ustvarjanja določene družbene vrednosti. Na podlagi omenjenih ugotovitev je oblikovana tudi raziskovalna teza glede vključenosti več akterjev v proces prepoznavanja priložnosti.

4.2.3 Posebnosti pridobivanja virov

Pri opisu lastnosti socialnih podjetnikov v tretjem poglavju smo skladno z Deesovo (2001, 5) definicijo zapisali, da so socialni podjetniki drzni in pogumni, ker jih pri sledenju družbenemu poslanstvu ne omejujejo obstoječi viri, sredstva.

Enega izmed specifičnih podjetniških dejanj, t. i. *efektuacijo*, ki smo jo omenili pri opredelitvi lastnosti klasičnih podjetniških priložnosti v sklopu pogleda ustvarjanja, obravnavajo tudi sodobnejši prispevki s področja raziskovanja priložnosti v socialnem podjetništvu (npr. Doyle Corner in Ho 2010, 637–639; Lehner in Kaniskas 2012, 38; Henry 2015, 6). Teorijo efektuacije je na podlagi izvedene raziskave s področja podjetniškega razmišljanja uvedla Saras Sarasvaty (Stranjar 2008, 2) in predstavlja alternativo klasični, vzročni podjetniški miselnosti (Lehner in Kaniskas 2012, 38), racionalnemu pristopu. Slednji se prične z vnaprejšnjo vizijo končnega cilja (to so lahko produkt, storitve, vrsta podjetja ipd.), šele nato se prične proces pridobivanja virov za doseg tega cilja. Pri efektuacijskem procesu gre za obraten proces, kjer konkreten končni cilj ni znan (ta se sčasoma naključno oblikuje), temveč se pri obravnavi družbenih potreb uporabi razpoložljive vire (Doyle Corner in Ho 2010, 637–638). **Socialni podjetniki zasledujejo tiste priložnosti, kjer lahko uporabijo svoje sposobnosti, spretnosti in vire** (Cajaiba–Santana 2010, 95; Doyle Corner in Ho 2010, 638).

Pri pridobivanju raznovrstnih virov (okoljskih, ekonomskih, družbenih) igrata pomembno vlogo ozaveščenost in mobilizacija deležnikov; slednji morajo biti ozaveščeni o določeni

družbeni potrebi ali problemu ter z akterji socialnega podjetništva deliti interes po obravnavanju le-teh, zato da z različnimi dejanji, načini zasledujejo družbeno poslanstvo in posledično prispevajo k dolgoročnim družbenim spremembam (Robinson 2006, 99; Kickul in drugi 2010, 250; Zeyen in drugi 2012, 13). Gre za interaktivni proces med deležniki in podjetnikom/ki (Doyle Corner in Ho 2010, 638). Ker so običajno omejeni z viri, morajo socialni podjetniki razviti ustrezne odnose z okoljem, deležniki in biti pri procesu pridobivanja raznolikih sredstev bolj inovativni (Dees 2001; Kickul in drugi 2010, 232–237; Henry 2015, 6). Zaradi vpetosti v družbeno okolje, je sodelovanje z ostalimi akterji v socialnem podjetništvu še posebej izrazito (Cho 2006, 54).

4.3 Ključne razlike med priložnostmi v klasičnem in socialnem podjetništvu

Za razliko od klasičnega je socialno podjetništvo, sicer kot zelo mlado raziskovalno področje, premalo raziskano, predvsem v delu socialno podjetniškega procesa, kamor sodijo tudi priložnosti (Robinson 2006, 97; Sherman 2006, 5; Cajaiba–Santana 2010, 88; Doyle Corner in Ho 2010, 636; Lehner in Kaniskas 2012, 52; Zeyen in drugi 2012, 12). Le redki raziskovalci so se pred kratkim lotili njihove bolj podrobne analize (npr. Guclu in drugi 2002; Hockerts 2006; Robinson 2006; Zahra in drugi 2008; Cajaiba–Santana 2010; Doyle Corner in Ho 2010; Lehner in Kaniskas 2012; Henry 2015). Nekateri zgolj teoretično, drugi so svoja dela nadgradili z empiričnimi raziskavami. Podobno kot pri raziskovalcih priložnosti v klasičnem podjetništvu tudi med (redkimi) avtorji prispevkov s področja priložnosti v socialnem podjetništvu ni zaslediti teoretične enotnosti.

Opisali smo nekatere splošne značilnosti raziskovanja procesa prepoznavanja priložnosti v klasičnem podjetništvu. Veliko avtorjev, ki se ukvarja s priložnostmi v socialnem podjetništvu, za izhodišče pri raziskovanju njihovih specifik izhaja iz podjetniških tradicij preučevanja. Ravno tako priložnosti v socialnem podjetništvu na različne načine primerjajo s klasičnimi podjetniškimi.

Na dejstvo, da poglede in teorije klasičnih podjetniških priložnosti ni primerno preslikati v spekter družbenih priložnosti, opozorijo nekateri raziskovalci. Definicija podjetniške priložnosti, kot sta jo podala Shane in Venkataraman (2000), ni primerna za socialno podjetništvo, zapiše Cajaiba–Santana (2010, 88), ker ne upošteva kriterija ustvarjanja

družbene vrednosti ter družbeno konstruirane narave priložnosti. Po drugi strani isti avtor pri oblikovanju svoje teorije na področju družbenih priložnosti izhaja iz teorije ustvarjanja priložnosti (Cajaiba–Santana 2010, 94).

Trije opisani prevladujoči pogledi na identifikacijo klasičnih podjetniških priložnosti (alokacijski pogled, pogled odkrivanja, pogled ustvarjanja) po mnenju Zahre in drugih (2008, 120–121) niso ustrezni za obravnavo priložnosti v socialnem podjetništvu. Le–ti se osredotočajo zgolj na ustvarjanje priložnosti zaradi tržnih nepravilnosti oziroma mehanizmov in na izpolnjevanje ekonomskih kazalnikov, ciljev v smeri maksimiranja profita. Priložnosti v socialnem podjetništvu oziroma pa združujejo tako ekonomske kot neekonomske, družbene cilje. Te so zato bolj nejasne, posledično je njihovo definiranje veliko bolj zapleteno.

Da so trije pogledi na podjetniške priložnosti, navedeni v prejšnjem odstavku, pomembni tudi za socialna podjetja, pa navaja Henry (2015, 4–5) in jih smiselno uporabi v svojem delu. Lehner in Kaniskas (2012) sta analizirata znanstvene članke s področja identifikacije oz. prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu s pomočjo pogledov na priložnosti, kot so jih strnili Sarasvatyeva in drugi, saj jima »ti pogledi služijo za filozofsko osnovo, na kateri je zgrajeno nadaljnje raziskovanje področja« (Lehner in Kaniskas 2012, 33).

Nekaj primerjav in ugotovitev glede razlikovanja med koncepti v klasičnem in socialnem podjetništvu je nanizanih že v preteklih poglavjih. Sklicujoč se na izsledke prvih preučevalcev razlik med klasičnimi in socialnimi podjetji sta Lehner in Kaniskas (2012) podala bolj strnjene ugotovitve glede razlik med priložnostmi:

- Socialno podjetništvo bolj zajema prizadevanja za ustvarjanje družbene vrednosti kot profita.
- Prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu se pogosteje zgodi v kolektivih kot med individualnimi podjetniki.
- Socialno podjetništvo, kot hibridna oblika neprofitnih in profitnih podjetij, je lahko omejeno pri prepoznavanju in izkoriščanju priložnosti zaradi specifičnega okolja (zakoni, pravila, pravne oblike, institucije), v katerem podjetje deluje (Lehner in Kaniskas 2012, 51–52).

4.4 Pogledi raziskovalnih pristopov na prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu

Na podlagi geografske razmejitve in s tem povezanimi kulturnimi, političnimi in drugimi razlikami med ZDA in Evropo so na začetku magistrskega dela predstavljeni štirje prevladujoči pristopi k raziskovanju socialnega podjetništva: pristopi SIS, SES, EMES in britanski pristop. V luči preučevanja procesa prepoznavanja priložnosti znotraj posameznih pristopov zato prikažemo izsledke raziskave, ki sta jo opravila Lehner in Kaniskas (2012). Preučila sta, kateri akademski članki o socialnem podjetništvu prispevajo k področju prepoznavanja priložnosti, na katerih šolah raziskovanja socialnega podjetništva temeljijo, ali med njimi obstajajo korelacije oziroma različni pogledi na prepoznavanje priložnosti glede na tri predstavljene prevladujoče poglede na prepoznavanje priložnosti v klasičnem podjetništvu.

Preučila sta 77 člankov, objavljenih v obdobju od 2005 do 2010. Na podlagi raziskovalne ustreznosti sta nato v analizo vključila 34 prispevkov. Avtorji obravnavanih člankov so pri raziskovanju področja prepoznavanja izkoriščanja priložnosti izhajali iz različnih teorij in pogledov (npr. percepcija in podjetniška pozornost, prepoznavanje vzorcev, aktivizem, vloga sodelovanja, mreženja, kreiranje družbene vrednosti ipd.), manjkale pa so študije na področju izkušenj, izobrazbe, zavedanja tveganja in percepcije podjetnikov (Lehner in Kaniskas 2012, 41, 48–49). Ugotovila sta še, da v prispevkih niso uporabljene kvantitativne metode raziskovanja, temveč konceptualni pristopi, študije primerov, pregled literature ipd., kar priča o dejstvu, da je socialno podjetništvo še vedno »predparadigmatsko področje« (Nicholls v Lehner in Kaniskas 2012, 49).

Tabela 4.3: Povezava med pristopi raziskovanja socialnega podjetništva in pogledi na prepoznavanje priložnosti

PRISTOPI RAZISKOVANJA	ALOKACIJSKI POGLED	POGLED ODKRIVANJA	POGLED USTVARJANJA	MEŠANI POGLEDI	SKUPAJ
SIS	0	8	6	2	16
SES	0	2	0	1	3
BRITANSKI	0	3	4	2	9
EMES	0	2	0	1	3
Različni pristopi	0	0	0	3	3
Skupaj članki	0	15	10	9	34

Vir: Lehner in Kaniskas (2012, 48).

Glede raziskovanja procesa prepoznavanja priložnosti je iz tabele 4.3 razvidno, da sta se s tem področjem največ ukvarjala pristop SIS in britanski pristop, ki sta tudi edina prispevala članke s področja pogleda ustvarjanja priložnosti. Razberemo tudi, da noben akademski prispevek ni temeljil na alokacijskem pogledu, kar je dokaj pričakovan rezultat, saj se ta pogled osredotoča na sistem in ne na socialnega podjetnika ali socialno podjetje, ki sta v okviru omenjenih pristopov raziskovanja postavljena v ospredje in sta tako ključni enoti opazovanja. Stična točka vsem štirim pristopom je pogled odkrivanja, ki se v obravnavani literaturi največkrat pojavi (skoraj polovica vseh člankov). Avtorja sta sicer na podlagi komunikacije s posameznimi avtorji obravnavanih člankov prišla do zaključka, da se skladno s paradigmatskimi pogledi slednji raje uvrščajo pod pogled ustvarjanja kot pogled odkrivanja (Lehner in Kaniskas 2012, 50). Upoštevajoč analizo večine prispevkov sta sklenila, da jasnih meja med pogledoma odkrivanja in ustvarjanja ni mogoče dovolj natančno postaviti, saj so prisotni elementi obeh (Lehner in Kaniskas 2012, 51–52).

Generalizacije navedenih interpretacij tabele 4.3 ni mogoče opraviti, saj je bilo v analizo vključenih omejeno število akademskih člankov. Vzorec je torej majhen, kljub temu pa lahko pričujoči rezultati podajo določene indikacije povezav med štirimi pristopi k raziskovanju socialnega podjetništva in prevladujočimi pogledi na proces prepoznavanja priložnosti (Lehner in Kaniskas 2012, 50).

Pomembni so tudi zaključki analize, v kontekstu katerih Lehner in Kaniskas (2012) predlagata nadaljnje raziskovanje tega področja. Kot smo že izpostavili, proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu in tudi njihovo izkoriščanje v večini obravnavanih člankov vključuje tako značilnosti pogleda odkrivanja kot pogleda ustvarjanja (Doyle Corner in Ho 2010, 656), zato ni mogoče postaviti jasnih ločnih med njima in umestiti posamezno prepoznavanje priložnosti v katerega izmed predstavljenih pogledov. Podobne ugotovitve so podali tudi nekateri avtorji s področja preučevanja priložnosti v klasičnem podjetništvu (Ivančič 2012, 7). Premostitev obstoječe delitve pogledov na proces prepoznavanja priložnosti lahko vodi v spremembo miselnosti tudi v klasičnem podjetništvu (Lehner in Kaniskas 2012, 52).

Pri nadaljnjem raziskovanju področja je potrebno upoštevati tudi vpliv paradigmatkega pogleda posameznega raziskovalca na potek samega raziskovanja in predstavitev rezultatov. Omenili smo, da posamezni avtorji pripadajo različnih šolam oziroma pristopom, teoretična izhodišča so torej raznolika, zato bi bil potreben podrobnejši pogled na samo legitimizacijo področja (ibid.).

Tretja pobuda avtorjev za nadaljnje raziskovanje je povezana z opisanimi razlikami med prepoznavanjem priložnosti v socialnem in klasičnem podjetništvu. Socialni podjetniki se morajo pri procesu nastajanja socialnega podjetja spoprijeti ne le z enim, to je ekonomskih ciljem kot klasično podjetje, temveč z dosego dveh ciljev; družbenim in ekonomskim. Pri tem morajo večkrat preučiti faze prepoznavanja in izkoriščanja priložnosti z namenom uspešnega sledenja obema ciljema (Lehner in Kaniskas 2012, 51–52). Slediti cilju ustvarjanja družbene vrednosti je namreč mnogo kompleksnejše kot zgolj sledenje cilju maksimiranja profita (Zeyen in drugi 2012, 12–13).

5 VPLIV VSTOPNIH OVIR NA PRILOŽNOSTI V SOCIALNEM PODJETNIŠTVU

Magistrsko delo nadaljujemo z opisom vstopnih ovir, ki »so na drugi strani kovanca priložnosti. Predstavljajo neke vrste merilo, ki ga podjetniki uporabijo pri oceni odkritih poslovnih priložnosti. Percepcija teh vstopnih ovir vpliva na odločitev o vstopu« (Robinson 2006, 100) na trg.

Ne glede na to, ali priložnosti odkrijemo, jih ustvarimo, ali kako drugače prepoznamo, je izredno pomemben del začetne faze socialno podjetniškega procesa, bodisi v kontekstu komercializacije, prestrukturiranja obstoječega delovanja organizacije, bodisi ustanovitve (novega) socialnega podjetja, tudi identifikacija vstopnih ovir. Te je potrebno temeljito in racionalno preučiti, od česar je nadalje odvisno, ali bo koncept socialnega podjetništva ostal zgolj na ravni ideje, (neizkoriščene) priložnosti ali pa se bo proces odvijal v smeri izbire ustreznega poslovnega modela oziroma ustanovitve socialnega podjetja, ki bo delovalo v skladu s postavljenim družbenim poslanstvom (Perrini in Vurro 2006, 78). V obravnavani literaturi smo sicer zasledili nekatere tematike, povezane s priložnostmi na področju socialnega podjetništva, ki smo jih opisali v predhodnem poglavju, malo pa je obravnave predvsem vstopnih ovir.

Ekonomske vstopne ovire so v klasičnem podjetništvu pomembne in velikokrat omenjene. Na eni strani služijo kot obrambni mehanizem pred izpostavljanjem prevelikemu tržnemu tveganju, hkrati pa ekonomske vstopne ovire omejujejo konkurenco in tako varujejo podjetnika pred njo (Robinson 2006, 99–101).

Vendar v primeru socialnega podjetništva ne moremo obravnavati zgolj ekonomskih vstopnih ovir. V skladu s konceptom socialnega podjetništva Robinson (2006, 99–106) izpostavi pomen razumevanja in analize institucionalnih ter družbenih vstopnih ovir na posebnem *trgu socialne ekonomije* (angl. *social sector market*). Slednji »je del ekonomije, ki zagotavlja socialne storitve in proizvode v kateri koli skupnosti in ima neposredne koristi za družbo. Te koristi so lahko strogo socialne ali strogo okoljske ali oboje. Vladne agencije, nevladne organizacije, zasebna podjetja in zasebniki, vsi sodelujejo v tem skupnem sektorju globalne ekonomije« (Robinson 2006, 99).

Analiza vstopnih ovir pomaga podjetnikom ali podjetjem oceniti tveganje, povezano z odkritimi priložnostmi, in sprejeti končno odločitev o realizaciji prepoznane priložnosti. V skladu z zaključki priznanega ameriškega sociologa Marka Granovetterja, da »vsa ekonomska dejanja potekajo znotraj družbenih in institucionalnih struktur« (Robinson 2006, 101), Robinson razdeli vstopne ovire v tri kategorije: **ekonomske, družbene in institucionalne** (ibid.).

5.1 Ekonomske vstopne ovire

Pri opredelitvi ekonomskih vstopnih ovir je v literaturi pogosto omenjen ameriški ekonomist in profesor Michael E. Porter s harvardske univerze (Podjetniški portal 2015; Robinson 2006, 100–101) in njegov model analize konkurence v panogi, s katerim podjetje preko delovanja petih silnic (konkurenca, nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca), pogajalska moč kupcev in dobaviteljev ter grožnje substitutov) oceni, kakšna je nevarnost za konkurenco v njegovem okolju (predvidenega) poslovanja. Ena izmed silnic so ekonomske vstopne ovire oziroma nevarnost vstopa novih podjetij (potencialne konkurence), ki jih je »Harrigan (1981) opredelil kot vlaganja v podjetje, ki gradi svojo tehnologijo, vire in konkurenčno prednost do te mere, da drugi le stežka konkurirajo« (Robinson 2006, 101).

Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je odvisna od vstopnih ovir in odzivov obstoječih konkurentov. Najpogostejše vstopne ovire so:

- *Ekonomija obsega (kadar podjetje lahko vstopi le z velikim obsegom, ki pomeni tudi velike stroške)*
- *Raznolikost izdelkov/storitev*
- *Velike potrebe po kapitalu (gradnja ali nakup proizvodnih prostorov, visoki stroški proizvodnje, zalog, marketinških aktivnosti itd.)*
- *Stroški zamenjave dobavitelja (enkratni strošek kupca ob menjavi dobavitelja, npr. za novo opremo, izobraževanje itd.)*
- *Dostopnost prodajnih poti*

- *Zakonodajne ovire (politika, vladni ukrepi)* (Podjetniški portal 2015).

5.2 Družbene vstopne ovire

Pri vstopu na specifičen trg sta pomembna tudi vpetost, formalni ter neformalni odnos socialnega podjetnika ali organizacije s širšo družbo, predvsem v (družbeno) podjetniškem okolju. To lahko pripomore k lažji odločitvi o prodoru na poseben trg ali pa predstavlja eno izmed vstopnih ovir in kasneje ovir pri samem poslovanju (Robinson 2006, 101–102). Družbene vstopne ovire so lahko precej odločilne za vsa socialna podjetja, še posebej pa za tista, ki so na tem področju oziroma trgu povsem nova. Za vstop in preživetje na posebnem trgu je zato izrednega pomena, da imajo socialni podjetniki/podjetja dostop do pravih ljudi, specifičnih skupin, različnih informacij, znanja in možnosti za pridobivanje različnih sredstev preko mnogoterih že obstoječih socialnih mrež. Robinson (ibid.) navaja najmanj pet različnih **socialnih mrež** oziroma povezav z akterji na področju tega ciljnega trga, preko katerih je lahko olajšana ali pa, ravno nasprotno, nedostopna tržna pot. Iz tabele 5.1 je razvidno, da je pomembno in potrebno komuniciranje, mreženje z mnogimi lastniki podjetij in tudi z raznimi podjetniškimi in civilnimi organizacijami, politiko oziroma javno oblastjo in trgom delovne sile, preko katerih lahko socialno podjetje dostopa do ustreznega kadra in pridobiva relevantne informacije in sredstva.

Tabela 5.1: Primeri družbenih vstopnih ovir

Družbene vstopne ovire:	Primeri:
Pomanjkanje dostopa do lokalnih mrež podjetnikov in drugih socialnih podjetij	✓ Članstvo v lokalnih združenjih podjetnikov ✓ Dostop do neformalnih mrež
Pomanjkanje dostopa do lokalnih mrež podjetniških organizacij in virov	✓ Povezava z lokalnimi podjetniško razvojnimi organizacijami ✓ Povezava z lokalnimi bančnimi institucijami
Pomanjkanje dostopa do mrež lokalnih skupnosti in socialnih organizacij	✓ Povezava z lokalnimi verskimi ali organizacijami za razvoj skupnosti
Pomanjkanje dostopa do politične infrastrukture	✓ Povezava z lokalnimi političnimi osebnostmi
Pomanjkanje dostopa do bazena dela in znanja	✓ Povezava z zaposlitveno razvojnimi organizacijami

Vir: Robinson (2006, 102).

V kolikor se omejimo le na podjetniško področje v Sloveniji ter našete primere družbenih vstopnih ovir iz tabele 5.1 preslikamo v spekter klasičnega, profitno usmerjenega podjetništva, bi premostitev prve družbene ovire, glede na obstoječo ali potencialno dejavnost socialnega podjetja, podjetnik lahko premostil s članstvom v kateri izmed zbornic, interesnih združenj ipd. Tudi socialni podjetnik/podjetje se lahko včlani v katere izmed obstoječih podpornih podjetniških organizacij (posameznih kriterijev za vstop v posamezne organizacije tu sicer ne obravnavamo) in/ali specifičnih zbornic, združenj na področju socialnega podjetništva, kot so npr. Slovenski forum socialnega podjetništva (članstvo fizičnih in pravnih oseb), Zadruga Slovenije (članice so lahko le zadruga) in podobno. Pri večini je sicer s članstvom povezan tudi določen finančni vložek (članarina).

V zdajšnji začetni fazi razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji, vsaj z vidika novega izrazoslovja in pravnih okvirov, je mogoče mreženje z različnimi deležniki preko udeležbe na številnih posvetih, delavnicah, ki jih organizirajo mnoge organizacije. Nekatere s pomočjo (projektnih) državnih in/ali evropskih sredstev promovirajo in osveščajo o vlogi, pomenu ter tudi realnih izzivih na področju socialnega podjetništva. Na tovrstnih srečanjih

so lahko prisotni številni domači in tuji strokovnjaki, organizacije s področja spodbujanja socialnega podjetništva, socialna podjetja, predstavljajo se dobre prakse, razpoložljivi in potencialni finančni instrumenti ipd. Raste tudi število organizacij in posameznikov, ki nudijo raznovrstna (plačljiva in brezplačna) individualna in skupinska socialno podjetniška usposabljanja in izobraževanja.

Pomemben vir informacij in doseg ciljnih skupin omogočajo tudi sodobna tehnologija in socialni mediji. Ravno tako je izpostavljena vloga povezave z lokalnimi podjetniškimi in družbenimi, civilnimi organizacijami; te so namreč lahko izredno pomemben vir informacij in znanja o značilnostih trga socialne ekonomije ter tudi dostopa do posebnih sredstev za to področje. Na lokalnem nivoju so to lahko podjetniški in socialni inkubatorji, razvojni in/ali izobraževalni centri, regionalne razvojne agencije, regijsko stičišče nevladnih organizacij, socialne, kulturne, okoljske in mladinske organizacije ipd. Omenjene organizacije, predvsem tiste, ki se ukvarjajo tudi z mehanizmi finančne spodbude (npr. garancijske sheme), lahko odigrajo vlogo finančnega posrednika pri bankah v smislu, da zagotovijo socialnim podjetnikom/podjetjem ugodnejše kredite ali jamstva. Velik izziv izmed navedenih družbenih vstopnih ovir najverjetneje predstavlja povezava z lokalnimi političnimi osebnostmi.

Kot smo že zapisali v tretjem poglavju, je za lažje premagovanje vstopnih ovir pomembno, da je socialni podjetnik naravnan kolektivno, da deluje v skupnosti in sodeluje z njo, se povezuje in mreži s številnimi partnerji in z drugimi ključnimi akterji, s pomočjo katerih lažje premaguje vstopne ovire in tudi preverja, ali prepoznana priložnost dejansko odseva določeno družbeno potrebo.

»Odnos je potemtakem ključni element socialno podjetniškega procesa« (Sandovar, 5). Sklicujoč se na izsledke raziskave Di Domenica in drugih, Sandovarjeva (ibid.) poudarja širšo vlogo in pomen termina *socialno* v konceptih socialnega podjetništva. Ne izpostavlja zgolj sledenja in rezultatov postavljenega družbenega poslanstva, temveč razsežnosti besede *socialno* v smislu družbenih odnosov s širšim in ožjim okoljem, v katerem v različnih fazah razvoja operira in vpliva na delovanje socialnega podjetništva, predvsem v smislu prepričevanja in pridobivanja sredstev. Omenjena raziskava je pokazala, da so socialna podjetja oziroma podjetniki uporabljali prepričevanje z namenom pridobivanja

podpore za njihove družbene cilje s strani ključnih deležnikov in tudi članov skupnosti. Metodo prepričevanja pa so uporabili tudi preko vključevanja v lokalno politiko.

Shermanova (2006) analiza, sicer majhnega vzorca petnajstih socialnih podjetnikov oziroma podjetij, večinoma iz ZDA, je pokazala, da so uspešni socialni podjetniki sposobni zgraditi zaupanje, kredibilnost in ugled pri različnih zadevnih akterjih in dostopati do podjetniških in socialnih mrež. Predvsem slednje so jim v začetni fazi razvoja omogočile dostop do potrebnih finančnih, človeških in drugih opredmetenih in neopredmetenih sredstev (infrastruktura, zaupanje, partnerstva itd.).

5.3 Institucionalne vstopne ovire

»Institucije so temelj reda in pripomorejo k lažji interakciji med akterji« (Ingram in Clay v Robinson 2006, 102), zato kot tretje navajamo institucionalne vstopne ovire, ki »preprečujejo podjetniku, da bi poznal ali sprejel pravila, norme in vrednote, ki prispevajo h kulturi, k redu in praksam na trgu. Na trgu se pojavljajo na več ravneh in narekujejo odnos med podjetjem in potrošnikom ter podjetjem in skupnostjo« (Robinson 2006, 102). V kolikor želi biti podjetnik uspešen pri identifikaciji vstopnih ovir in tudi kasnejšemu poslovanju, je pomembno poznavanje pravil v družbi ter upoštevanje družbenih vrednot in norm. Slednje označujejo »primerno in sprejemljivo vedenje v določenih situacijah. Njihovo spoštovanje zagotavljajo pozitivne in negativne sankcije, ki so lahko formalne ali neformalne /.../. Za razliko od norm, ki dajejo točno določena navodila za ravnanje, so usmeritve, ki jih dajejo vrednote, bolj splošne. Vrednota je prepričanje, da je nekaj dobro in zaželeno. Opredeljuje, kaj je pomembno, se izplača in je vredno truda« (Haralambos in Holborn 1995, 13). Poleg poznavanja lokalnih norm in vrednot mora biti socialni podjetnik/podjetje seznanjen tudi z lokalno kulturo, saj le-ta »v veliki meri določa, kako pripadniki družbe razmišljajo in čutijo: usmerja njihovo delovanje in določa njihov pogled na življenje« (Haralambos in Holborn 1995, 11).

Robinson (2006, 102–104) institucionalne vstopne ovire razdeli na formalne/javne in neformalne/kulturne (tabela 5.2).

Tabela 5.2: Primeri institucionalnih vstopnih ovir

Institucionalne vstopne ovire	Primeri
Pomanjkljivo poznavanje lokalnih norm, vrednot in kulture	✓ Poznavanje kulturnih praznikov in praznovanj
Pomanjkanje družbenega reda	✓ Znatna kriminalna dejavnost ✓ Zapuščena stanovanja
Pomanjkanje vladne/kvazi vladna 'pozornost' pri kreiranju ugodnega podjetniškega okolja	✓ Pomanjkanje pomembne podjetniške prisotnosti in nizka samozaposlenost
Pomanjkljivi aktivni finančni trgi	✓ Diskriminacija določenih okoliških komitentov ✓ Neaktivna bančna skupnost

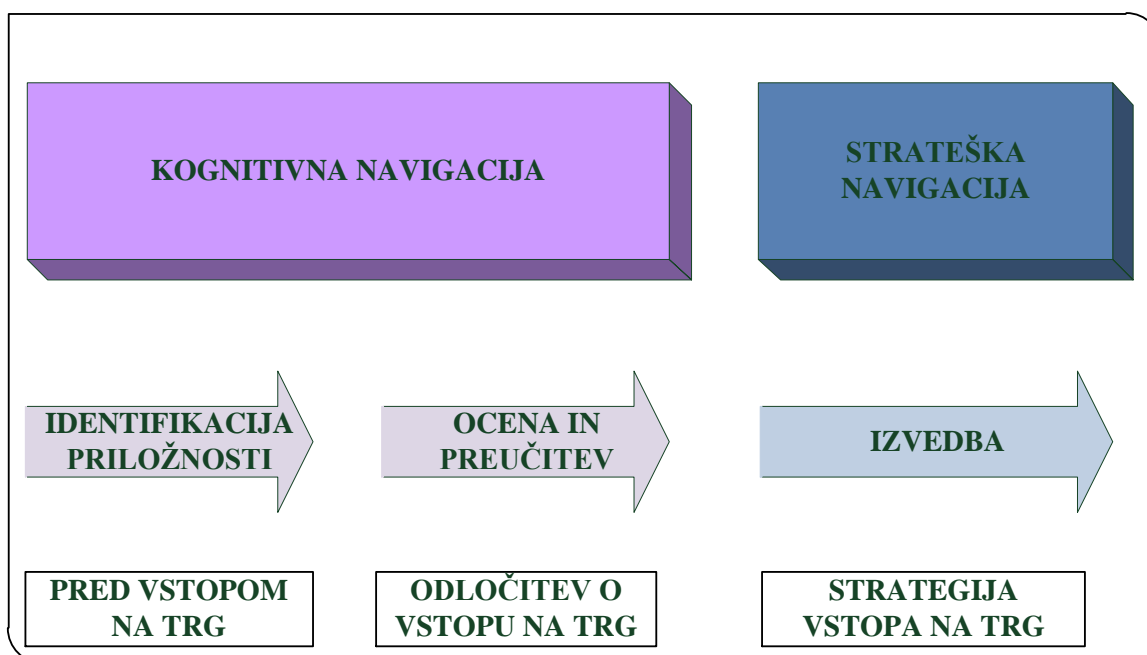
Vir: Robinson (2006, 103).

V sklop formalnih ali javnih institucionalnih vstopnih ovir umesti pomanjkljivo podporo vladnih sistemov, zakonodajo ter neaktivne finančne trge in posojilne institucije, ki ne podpirajo socialno podjetniškega okolja v zadostni meri in na ta način morebiti socialnega podjetnika odvrnejo od sprejetja odločitve za realizacijo priložnosti, ustanovitve socialnega podjetja. Za uspešno poslovanje in delovanje v lokalnem okolju je pomembno tudi poznavanje in razumevanje lokalne kulture, »ki opredeljuje sprejete načine vedenja za pripadnike določene družbe. Te definicije se od družbe do družbe razlikujejo, kar lahko vodi v precejšnje nesporazume med člani določenih družb« (Haralambos in Holborn 1995, 11). Zato je tistim socialnim podjetnikom, ki so (že) vključeni v določeno lokalno kulturo, veliko lažje kot tistim, ki so zunaj nje in/ali v njo šele vstopajo (Robinson 2006, 104).

5.4 Proces krmarjenja med družbenimi in institucionalnimi ovirami

Podjetnik mora biti uspešen pri premagovanju institucionalnih in družbenih ovir, v kolikor želi priložnost sploh prepoznati oz. identificirano priložnost uspešno oceniti in izvesti. Govorimo o procesu krmarjenja med vstopnimi ovirami, sestavljenem iz kognitivne in strateške dimenzije. Prva se nanaša na zmožnost identifikacije in ocene priložnosti v kontekstu vstopnih ovir, druga na pravočasno izbiro pravih tržnih strategij z namenom premostitve družbenih in institucionalnih vstopnih ovir (Robinson 2006, 104–106).

Slika 5.1: Proces krmarjenja med družbenimi in institucionalnimi vstopnimi ovirami



Vir: Robinson (2006, 106).

Poleg raznolikih elementov, ki vplivajo na prepoznavanje priložnosti in smo jih opisali v magistrskem delu, je pri procesu prepoznavanja priložnosti pomembna tudi časovna komponenta. Priložnosti se morajo pojaviti in razvijati v ustreznem trenutku (Zeyen in drugi 2012, 13) glede na obstoječe probleme, potrebe trga socialne ekonomije (Robinson 2006), v kontekstu »razvijajočega družbenega sistema, v katerem delujejo« (Zeyen in drugi 2012, 13). Upoštevati moramo tudi razvoj, spreminjanje posameznika, ki vpliva na segment prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu (Cajaiba–Santana 2010, 101), in percepcije vstopnih ovir.

5.5 Najpogostejše vstopne ovire socialnih podjetij v Evropi

Na vpliv družbe, kulture in institucij pri ustanovitvi, zagonu in delovanju socialnega podjetja opozorita tudi OECD in Evropska komisija v skupnem delu *Policy Brief on Social Entrepreneurship – Entrepreneurial Activities in Europe* (OECD in European Commission 2013, 7–12). Tako kot Robinson (glej tabelo 5.2) tudi omenjeno delo pri analizi ovir na poti kreiranja socialnega podjetja poudarja pomen ustvarjanja **ugodnega podjetniškega okolja**, tako v primeru ustanovitve klasičnega podjetja, še posebej pa pri zagonu in delovanju socialnega podjetja. Ustanovitev socialnega podjetja je mnogo težavnejša kot

ustanovitev klasičnega podjetja, navajajo avtorji. Vzrok so specifične spretnosti, ki so potrebne za njegov zagon, pomanjkanje dostopa do finančnih sredstev, kar je posledica nepoznavanja pozitivnih učinkov socialnega podjetništva v družbi, ter tudi zaradi specifičnega dvojnega delovanja oziroma poslanstva, ki je primarno družbeno, ob enem pa mora socialno podjetje delovati tudi v ekonomskem smislu, v kolikor želi kot organizacija obstati.

Med tipične družbene, formalne/javne in/ali kulturne institucionalne vstopne ovire pri ustanavljanju socialnega podjetja OECD in Evropska komisija (ibid.) umestita pet ovir. Kot prvo vstopno oviro navedeta **pravne in regulativne okvire** (1). Za uspešno premostitev te ovire je potrebno zagotoviti nove ali prilagoditi obstoječe pravne okvire, ki omogočajo lažjo identifikacijo socialnih podjetij in s tem razlikovanje od ostalih organizacij. V kolikor obstajajo ustrezni pravni okviri in jasni predpisi, pravila, lahko npr. socialna podjetja koristijo davčne ugodnosti, lažje dostopajo do javnih naročil, niso v tolikšni meri izpostavljena dvomom zaradi sočasnega ekonomskega delovanja, bolje so prepoznani pozitivni učinki socialnega podjetništva v družbi. Nadalje pri opisu vstopnih ovir OECD in Evropska komisija največ pozornosti namenita različnim obstoječim in predvsem novim (2) **finančnim virom**, finančnim instrumentom, kajti »dostop do kapitala je ključnega pomena, tako za ustvarjanje socialnih kot tudi večine novih podjetij. Socialna podjetja se običajno financirajo preko kombinacije tržnih virov (npr. s prodajo blaga in storitev), netržnih virov (npr. vladne subvencije in zasebne donacije) in nedenarnih virov (npr. prostovoljno delo)« (OECD in European Commission 2013, 9). Pri tem izpostavljata naraščanje novih oblik finančnih instrumentov v državah OECD (npr. solidarnostno financiranje, individualna vlaganja, institucionalna vlaganja s strani vzajemnih skladov, bank, zavarovalnic, množično financiranje ipd.), saj do klasičnih oblik kreditiranja (bančna posojila) socialna podjetja težje dostopajo. Izredno relevanten je ravno tako **dostop do trgov** (3), kjer mora socialno podjetje poslovati, v kolikor želi preživeti, se razvijati in dolgoročno uspešno delovati. Ovir v povezavi z dostopom do trgov je več, vendar avtorji navajajo predvsem tri: pomanjkljivo menedžersko poznavanje tržnih strategij, neenak dostop do podjetniških ugodnosti oziroma programov v primerjavi z ostalimi majhnimi in srednjimi podjetji ter nekonkurenčnost pri javnih naročilih zaradi nižje produktivnosti. V tabeli 5.1. smo nanizali nekatere družbene vstopne ovire, med ostalimi pomen dostopa do lokalnih mrež podjetniških organizacij in virov, članstva v podjetniških organizacijah ipd.,

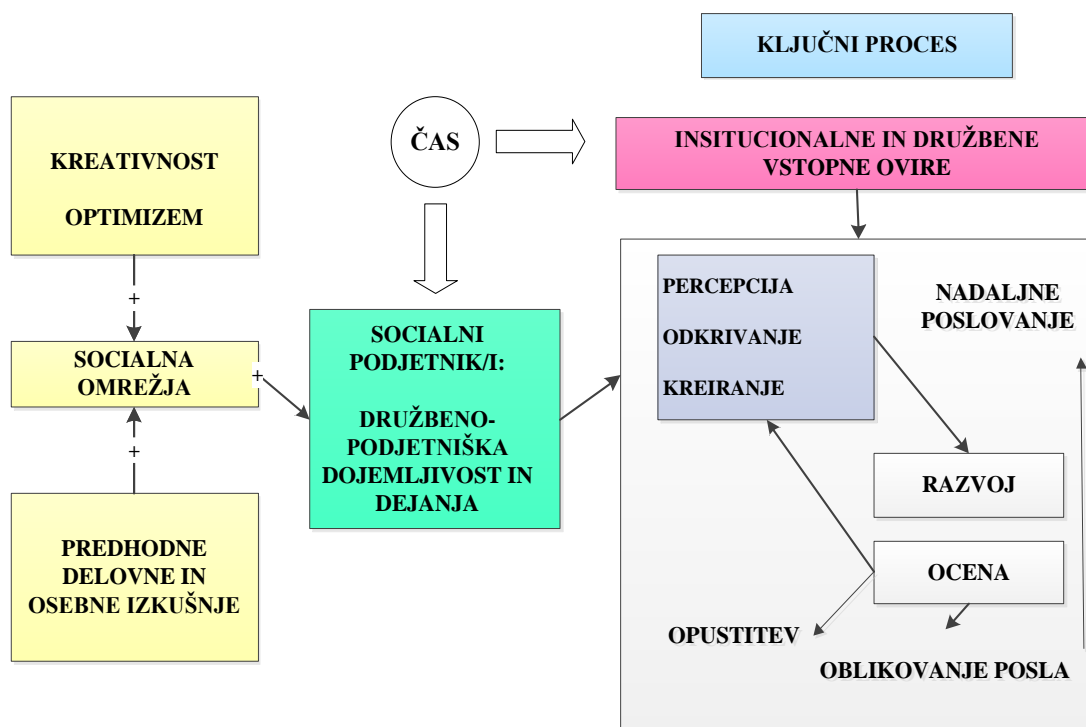
pri čemer je potrebno in zaželeno, da *podjetniško podpora in razvojne storitve* (4) obstoječe podjetniške organizacije nudijo tudi socialnim podjetjem. Vendar je potrebno vzpostaviti tudi posebne socialno podjetniške organizacije, ki bi služile le specifičnim potrebam socialnih podjetij (npr. socialni inkubatorji). Kot peto vstopno oviro predstavita *usposabljanje in raziskave* (5). Za upravljanje socialnega podjetja so potrebna določena znanja in spretnosti (npr. družbene spretnosti, komunikativnost za lažjo interakcijo z okoljem, menedžerske spretnosti, upravljanje s človeškimi viri ipd.). V procese usposabljanja je potrebno vključiti (potencialne) socialne podjetnike in druge akterje, ki so povezani z delovanjem socialnega podjetništva. OECD in Evropska komisija poudarjata pomen vzpostavitve zgledne (socialno) podjetniške vključujoče kulture s primeri dobrih praks ter predstavitev socialnega podjetništva v šolah in na univerzah, kar morebiti spodbudi nove socialne inovacije in razvoj socialnega podjetništva v bodoče.

6 PREDLOG MODELA PREPOZNAVANJA PRILOŽNOSTI V SOCIALNEM PODJETNIŠTVU

S procesnega vidika prepoznavanja podjetniških priložnosti in nadaljnjega razvijanja letih je pomemben prispevek Ardichvila in drugih (2003), ki smo ga predstavili v četrtem poglavju. Razvili so teorijo oz. model prepoznavanja in razvoja priložnosti v klasičnem podjetništvu, ki zaobjema nekatere značilnosti prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu. Njihov model je »dobro zastavljen, kar bi lahko ostali raziskovalci koristno uporabili pri gradnji teorije na ostalih področjih priložnosti: ustvarjanju, odkritju, prepoznavanju, raziskovanju in izkoriščanju priložnosti« (Ketchen v Ivančič 2012, 7).

Upoštevajoč zgornje usmeritve in teoretične ugotovitve predvsem predhodnih dveh poglavij, predstavljamo predlog modela za prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu. Slednjega uporabimo kot strnjeno ogrodje za preverjanje nekaterih raziskovalnih tez v empiričnem delu. Pri modelu izhajamo iz teoretičnih prispevkov pogledov odkrivanja in ustvarjanja priložnosti.

Slika 6.1: Model prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu



Vir: Ardichvili in drugi (2003, 118); Robinson (2006, 105); Weerawardena in Mort (2006, 32); Lehner in Kaniskas (2012, 51–52,) in Zeyen in drugi (2012, 13).

Priložnosti v socialnem podjetništvu in posamezni podjetnik/skupina podjetnikov/ organizacije so povezani (Cajaiba–Santana 2010, 96). Ključni proces (slika 6.1) se zatorej lahko prične na podlagi družbenopodjetniške dojemljivosti z dejanji socialnih podjetnikov. Primerjalno s klasičnim modelom Ardichvila in drugih (2013), izhajajoč iz opredelitev lastnosti socialnih podjetnikov (glej poglavje 3) in značilnosti priložnosti v socialnem podjetništvu, je poleg *podjetniške dojemljivosti* v predlogu modela dodana še *družbena dojemljivost*. Slednja omogoča zaznavanje, prepoznavanje potreb in problemov v družbi, torej družbenih in ne zgolj podjetniških priložnosti. Skladno z dognanji *teorije ustvarjanja priložnosti* (Cajaiba–Santana 2010) dodajamo tudi termin *dejanja*, ki kaže na povezanost med priložnostmi in socialnim/i podjetnikom/ki. Na podlagi teh prispevkov smo postavili tezo, da priložnosti ne obstajajo neodvisno od socialnih podjetnikov in niso odkrite po naključju, temveč jih socialni podjetniki ustvarijo in ocenijo tudi glede na percepcijo institucionalnih in družbenih vstopnih ovir (Robinson 2006). S to tezo združujemo oba omenjena pogleda na prepoznavanje priložnosti.

Zaradi teoretične in terminološke neenotnosti glede vloge posameznika, skupine posameznikov ali organizacij v konceptih socialnega podjetništva je v ta sklop modela dodana še edninska/množinska besedna zveza *socialni podjetnik/i*, ker s tem zajamemo posameznike in skupine posameznikov, s čimer želimo preseči usmerjenost zgolj na enega ali drugega. Razlog je tudi v postavljeni raziskovalni tezi, ki se nanaša na vprašanje vključenosti enega ali več posameznikov v proces prepoznavanja priložnosti, in jo preverjamo v empiričnem delu.

Na višjo stopnjo družbenopodjetniške dojemljivosti in dejanj vplivata lastnosti, kot sta kreativnost in optimizem. Pomembno vlogo imajo še socialna omrežja, kjer lahko pridobimo potrebno podporo, sredstva in so lahko bogat vir raznolikih informacij, ter tudi predhodne delovne in osebne izkušnje (Ardichvili in drugi 2003). Izmed omenjenih dejavnikov v empiričnem delu preverjamo vpliv preteklih delovnih in osebnih izkušenj na uspešno prepoznavanje priložnosti.

Glede na klasični model (Ardichvili in drugi 2003) v predlog modela dodamo še institucionalne in družbene vstopne ovire v okolju (Robinson 2006; Lehner in Kaniskas 2012, 52), ki vplivajo na ključni proces in se spreminjajo skozi čas (Zeyen in drugi 2012, 13). Časovna dimenzija je povezana tudi s spreminjanjem socialnih podjetnikov skozi različna življenjska obdobja in njihovim družbenopodjetniškim dožemanjem in dejanji (Cajaiba-Santana 2010, 101; Doyle Corner in Ho 2010, 654).

7 ANALIZA PRILOŽNOSTI V IZBRANIH ORGANIZACIJAH

7.1 Namen analize, raziskovalne teze, metode in potek raziskovanja

Skladno s teoretično podlago je namen magistrskega dela v empiričnem delu preveriti bistvene značilnosti priložnosti v socialnem podjetništvu in izbrane dejavnike, ki vplivajo na njihovo uspešno prepoznavanje. Pri tem sledimo petim raziskovalnim tezam:

Teza 1: Priložnosti v socialnem podjetništvu izhajajo iz težnje po ustvarjanju določene družbene vrednosti, ki jo je težko opredeliti in meriti (Zahra in drugi 2008, 121; Henry 2015, 5).

Teza 2: Na uspešno prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu vplivajo pretekle delovne in osebne izkušnje posameznika/skupine (Guclu in drugi 2002, 2; Desa in Kotha 2006, 171; Mair in Noboa 2006, 124; Perrini in Vurro 2006, 72–73; Robinson 2006, 104; Doyle Corner in Ho 2010, 652–653).

Teza 3: Socialni podjetniki prepoznajo priložnosti na področjih, ki so jim poznana (Robinson 2006) *in kjer menijo, da lahko uporabijo svoje sposobnosti ali sredstva* (Mair in Noboa 2006, 130).

Teza 4: V proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu je pogosteje vključenih več akterjev kot zgolj en posameznik (Doyle Corner in Ho 2010, 651–653; Lehner in Kaniskas 2012, 51).

Teza 5: Priložnosti ne obstajajo neodvisno od socialnih podjetnikov in niso odkrite po naključju, temveč jih socialni podjetniki ustvarijo in ocenijo glede na percepcijo institucionalnih in družbenih vstopnih ovir (Robinson 2006; Cajaiba–Santana 2010, 92–94; Lehner in Kaniskas 2012; Henry 2015).

Za preverjanje postavljenih tez smo uporabili kvalitativno metodo znanstvenega intervjuja, ki »se od drugih vrst razgovora razlikuje glede na metodičnost, načrtnost in sistematičnost« (Flere 2000, 113). Izvedli smo pol–strukturirane intervjuje. Sekundarni podatki za predstavitev organizacij so pridobljeni tudi na podlagi spletnih strani izbranih organizacij in različnih medijskih prispevkov.

V empirični del je umeščenih pet raznolikih pravnoorganizacijskih oblik, pri katerih se je proces prepoznavanja priložnosti uspešno zaključil z oblikovanjem nove organizacije (Zahra in drugi 2009, 519). Izbire organizacij ne pogojujemo zgolj s statusom socialnega podjetja, skladno z ZScoP (2011). Sledimo širšim opredelitvam, ki socialne podjetnike ali podjetja ne determinirajo glede na njihovo pravnoorganizacijsko obliko. Slednja tudi glede na teoretična izhodišča ni umeščena v sklop primarnih lastnosti socialnih podjetij (Brouard in Larivet 2010, 33), temveč glede na cilj ustvarjanja družbenih vrednosti nad ekonomskimi (Hulgård 2010, 297; Bacq in Janssen 2011, 388). Osredotočili smo se bolj na konceptualne definicije (KMU Forschung Austria 2007; Defourny in Nyssens 2010, 289). Ob odločitvi smo vzeli v ozir tudi razmislek Defournya in Nyssensa (2012, 33), da v evropskem merilu vmešavanje države, predpisi in postavljene (politične) prioritete na področju socialnega podjetništva lahko omejujejo dinamiko inovativnosti področja. Zato smo za preverjanje tez izbrali tudi organizacije, ki nimajo statusa socialnega podjetja. Ravno tako pri izbiri dveh organizacij upoštevamo prakse, ki navajajo, da se prizadevanja za socialno podjetništvo ne pojavljajo zgolj v neprofitnem sektorju, temveč tudi v profitnem (Yunus 2009, 46–49; Cajaiba–Santana 2010, 90).

Intervjuje smo na podlagi zgoraj navedene obrazložitve izvedli z organizacijama, ki sta pridobili status socialnega podjetja, in sicer s predstavnikom Zadruga BikeLab, zadruga za razvoj mobilnosti, z. o. o., – socialno podjetje (v nadaljevanju BikeLab), in predstavnico KNOF Zavoda za kreativni razvoj Sevnica – socialno podjetje (v nadaljevanju KNOF) ter s tremi organizacijami brez (uradnega) statusa socialnega podjetja. V ta sklop organizacij sodi intervju z direktorjem Zavoda za razvoj socialnega podjetništva Uspešen podjetnik (v nadaljevanju Uspešen podjetnik), s predstavnico Škatle presenečenja, dejavnosti za prosti čas, Sašo Gorše s. p. (v nadaljevanju Škatla presenečenja), ter direktorjem podjetja M TOM, tovarna oblazinjenega pohištva, d. o. o. (v nadaljevanju M TOM). Slednja je lokalno okolje, kljub temu da ne sodita v sklop registriranih socialnih podjetij in sta registrirani kot fizična oseba in gospodarska družba, prepoznalo kot primera dobrih praks s področja socialnega podjetništva (Razvojni center Novo mesto, d. o. o., 2016).

Raziskovalne teze preverjamo z vprašanji (glej priloge), oblikovanimi na podlagi predhodnega poznavanja posameznih organizacij. Struktura opravljenih intervjujev ni popolnoma enaka, temveč vsebinsko prilagojena vnaprej znanim podatkom o posamezni organizaciji, kar omogoča smiselno preverjanje postavljenih raziskovalnih tez. Po strukturi

vprašanj izstopa intervju s Tomažem Stritarjem, direktorjem Uspešnega podjetnika. Zavod nudi različne storitve socialnim podjetjem, vključujoč aktivnosti v zgodnji podjetniški fazi, to je v procesu prepoznavanja idej in priložnosti. Intervju z njim smo opravili zaradi dveh ključnih razlogov. Prvi je pridobitev podatkov o značilnostih priložnosti v socialnem podjetništvu in dejavnikov, ki vplivajo na njihovo uspešno prepoznavanje. Drugi razlog je posredna pridobitev več specifičnih informacij glede procesa prepoznavanja priložnosti in vstopnih ovir o drugih posameznikih ali organizacijah, saj Stritar več let intenzivno deluje na področju socialnega podjetništva in ima stik s (potencialnimi) socialnimi podjetniki oz. podjetji na različnih stopnjah njihovega razvoja (Stritar 2016, Uspešen podjetnik 2016).

7.2 Predstavitev izbranih organizacij in informacij o prepoznavanju priložnosti

V empirični del smo umestili dve registrirani socialni podjetji in tri neregistrirane organizacije, glede na ZScoP (2011), različnih pravnoorganizacijskih oblik (tabela 7.1), ki se med seboj razlikujejo tudi glede na vrsto opravljanja dejavnosti.

V Sloveniji se je sicer od pričetka uporabe zakonodaje s področja socialnega podjetništva (od 1. 1. 2012) do konca marca 2016 evidentiralo 137 socialnih podjetij; v vmesnem času je prišlo do 7 izbrisov. Od aktualnih socialnih podjetij je 41 zavodov, 40 društev oz. zvez društev, 30 zadrug, 17 družb z omejeno odgovornostjo, 1 inštitut in 1 ustanova/fundacija (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016).

Tabela 7.1: Osnovni podatki o organizacijah

ORGANIZACIJA	SEDEŽ	USTANOVITEV	SOCIALNO PODJETJE	OBLIKA
ZADRUGA BIKELAB Z. O. O., SO. P.	Maribor	11. 3. 2014	DA (2014)	zadruga z. o. o. socialno podjetje
M TOM d. o. o.	Mokronog	7. 2. 2011	NE	družba z omejeno odgovornostjo
ŠKATLA PRESENEČENJA, SAŠA GORŠE S. P.	Novo mesto	27. 2. 2015	NE	samostojna podjetnica
KNOF so. p.	Sevnica	14. 11. 2008	DA (2012)	zavod socialno podjetje
ZAVOD ZA RAZVOJ SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA, USPEŠEN PODJETNIK	Ljubljana	14. 5. 2013	NE	zavod

Vir: Ajpes (2016) in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2016).

V nadaljevanju na osnovi izvedenih intervjujev in sekundarnih virov predstavimo izbrane organizacije, njihove dejavnosti in opišemo temeljne značilnosti prepoznavanja priložnosti.

7.2.1 BikeLab

Začetke BikeLaba najbolje oriše naslov prispevka iz leta 2014, ko je tudi bil ustanovljen in je pridobil status socialnega podjetja (Ajpes 2016), ki se glasi: »Če se zalomi, si roke umažemo vsi« (Oprčkal 2014).

Priložnost za zadrugo Bikelab je bila prepoznana v okviru društva Mariborska kolesarska mreža⁷ (v nadaljevanju MKM), kjer se je oblikovala in razvijala (eno leto so bili tudi

⁷ Dejavnosti MKM so usmerjene k spodbujanju kolesarjenja, izboljšanju kolesarske infrastrukture in prometne kulture (Mariborska kolesarska mreža 2016).

njihov inkubiranec). Prvotna ideja je bila povezana s samopopravljalnico koles, sčasoma so pričeli še z drugimi programi in storitvami (izobraževanje za kolesarske mehanike, izposoja koles, vodenje skupin kolesarjev). Prvotno petčlansko ekipo, ki je ustanovila zadrugo, so sestavljali posamezniki z zelo raznolikimi izobrazbami in preteklimi izkušnjami, ki so bile vse na različne načine povezane s kasnejšimi dejavnostmi zadruge. V letu 2016 šteje štiri zadružnike, saj sta tri prvotne kmalu zamenjali dve novi zadružnici (ena izmed njih je zdajšnja predsednica zadruge), ki sta bili pred tem vpeti v MKM. Že v procesu ustanavljanja zadruge so se odločili, da bodo sčasoma pridobili tudi status socialnega podjetja. Razlog je bil na strani učinkov zaposlovanja dolgotrajno brezposelnih oseb ter večjih možnosti pridobivanja različnega sofinanciranja in neprofitnih projektov z družbenim učinkom. Pri realizaciji priložnosti so se soočali z ekonomskimi, institucionalnimi in družbenimi ovirami predvsem pa z njihovim nepoznavanjem postopkov za pridobitev statusa socialnega podjetja ter tudi sodišča kot pristojnega registrskega organa glede na njihovo osnovno pravnoorganizacijsko obliko (zadrugo). Ustrežno pomoč s področja prijave so pridobili v Centru za alternativno in avtonomno produkcijo, kjer so se udeleževali izobraževanj in se mrežili z ostalimi člani, ki so bili v postopku registracije (Oprčkal 2014; Priloga A; Radio Maribor 2015, 27. julij).

S svojim delovanjem »so opravili pionirsko delo. Popravljajo vse znamke in tipe koles, kar je v današnjih časih že prava redkost« (Oprčkal 2014), pri čemer je največ popravil mestnih koles (Radio Maribor 2015, 27. julij). Ker zgolj s storitvami samega servisa ne morejo obstati, se poleg tega ukvarjajo tudi s kolesarskimi parki, popraviljanjem koles v okviru potujoče delavnice (npr. tri leta zapored so v sklopu Festivala Lent svetovali in izvajali osnovna popravila; v letu 2015 so v okviru dogodka pregledali in popravili približno 150 koles v enem tednu). Ponujajo različne unikatne predmete pod imenom BikeLab (obeski, etui, odsevniki, knjižne kazalke, peresnice, nakit itd.), ki jih izdelujejo iz odsluženih kolesarskih delov (verige, zračnice itd.). Skupaj z Zavodom RS za zaposlovanje in občino si prizadevajo za pridobitev oz. ureditev nacionalne poklicne kvalifikacije za kolesarskega mehanika (BikeLab; Radio Maribor 2015, 27. julij).

Kot socialno podjetje želijo doseči profit tako kot ostala klasična podjetja, hkrati pa s svojim delovanjem ponuditi odgovor na družbene potrebe. Izpostavljajo, da je za uspešno delovanje potrebno vložiti ogromno truda, vztrajnosti, energije in časa (Radio Maribor 2015, 27. julij).

7.2.2 M TOM

Značilnost vseh intervjuvanih organizacij je, da so na podlagi družbenega delovanja in/ali učinka pridobile tudi širšo medijsko pozornost. Med tistimi, ki za enkrat prednjačijo, je zagotovo podjetje M TOM. Od začetka ustanovitve je moč zaslediti številne medijske objave, ki se nanašajo na vse pomembne mejnike podjetja (npr. od njihovega začetka pa do odkupa proizvodnih prostorov od Družbe za upravljanje terjatev bank). Eden izmed naslovov mnogih člankov, ki metaforično najbolj oriše zgodbo M TOM-a, se glasi: »Pohišten feniks, ki so ga delavci dvignili iz prahu« (Kosmač 2015).

Zgodba o M TOM-u je zgodba o uspehu, s težkim začetkom, ki je trajal kar dve leti po ustanovitvi. Podjetje je nastalo na tleh propadlega podjetja oblazinjenega pohištva TOM d. d., za katerega so delavci leta 2010 predlagali stečaj oz. je v imenu 150 zaposlenih to storil (sedanji direktor M TOM-a) Damjan Burger. Zaradi že vplačanih avansov pred stečajem v podjetju TOM d. d. so se s stečajno upraviteljico dogovorili o izdelavi sedežnih garnitur, za katere so že prejeli predplačila. Omenjen potek dogodkov opisujejo kot točko preloma, saj so začeli pozivati bivše zaposlene. Pri redkih se je pokazala preostala motivacija, volja in optimizem za nadaljevanje dela oziroma realizacijo priložnosti. Deset zaposlenih z različnim znanjem in spretnostmi (od šivilje, tapetnikov, sodelavcev iz razvojno-tehničnega oddelka) je sestavljajo novo ekipo podjetja. Bili so pod časovnim pritiskom in omejeni z lastnimi finančnimi sredstvi. Vsak izmed njih je v povprečju v podjetje vložil enak delež (na podlagi raznih prihrankov, posojil) in postali so družbeniki podjetja. Vendar ne govorijo o zadružništvu, temveč o ekipi delavcev, ki so postali podjetniki in se dogovorili, da delujejo po enakovrednem sistemu, kjer stojijo skupaj v vseh situacijah. Poudarjajo medsebojne odnose in horizontalno hierarhijo, znanje, enakost in majhne razlike med plačami vodilnih in delavcev. Trenutno je v podjetju zaposlenih 20 oseb. Vsi imajo enake plače (približno 1.250 EUR bruto). Finančno, organizacijsko in komunikacijsko kapital ustvarjajo na drugačen način skozi ekipni duh, motivacijo, sproščeno komunikacijo, z drugačnim odnosom do lastnine (Dolenjski list 2011; Horvat 2015; Huš 2015; Kosmač 2015; Burger 2016; Priloga B; TV Slovenija 2016, 26. april).

M TOM je bil kot primer dobre prakse predstavljen na nacionalni konferenci z naslovom *Socialno podjetništvo danes za jutri*, ki je nastala v okviru zaključka evropskega projekta s področja spodbujanja razvoja socialnega podjetništva (Razvojni center Novo mesto d. o. o.

2016). Način delovanja podjetja kaže na izpolnjevanje nekaterih temeljnih konceptualnih kazalnikov organizacij socialnega podjetništva (glej podpoglavje 3.3). V tem smislu zato v M TOM-u ne vidijo potrebe po pridobitvi »certifikata« socialnega podjetja, kot ga predvideva nacionalna zakonodaja. Menijo namreč, da statusa ni mogoče pridobiti na tovrsten način ter se podjetje presoja na osnovi dejanj in koristi za več deležnikov. To označujejo kot dodano vrednost socialnih podjetij in ne zakonsko reguliran status (priloga B).

7.2.3 Škatla presenečenja

Škatla presenečenja je produkt, ki izide vsak mesec z drugačno vsebino za aktivno preživljanje družinskega časa. Glede na sodobni način življenja, pomanjkanje časa in vpetost v napredne tehnologije oz. medije, je namen škatle, da staršem olajša predpriprave in iskanje dejavnosti za svoje otroke. Starši otrok od treh do osmih let tako pridobijo dragocen čas, ki ga namenijo aktivnostim s svojimi otroki na podlagi idej in materialov v škatli. Na drugi strani vsebina škatle omogoča, da otroci ustvarjajo s preprostimi pripomočki, namesto preživljanja časa s sodobno informacijsko tehnološko opremo, in tako razvijajo spretnosti, spoznavajo naravo, tradicijo in razvijajo življenjske vrednote (Škatla presenečenja 2016).

Koncept Škatle presenečenja je postavila podjetnica Saša Gorše, ki jo podjetništvo spremlja že celo življenje. Izhaja iz podjetniške družine, kar je tudi vplivalo na izbiro študija. Mednarodne izkušnje je pridobila z zaposlitvijo in študijem v tujini. Formalno je s samostojno podjetniško potjo pričela februarja 2015, pred tem je deset let vodila eno izmed vodilnih prevajalskih podjetij v Sloveniji, kjer je pridobila raznolika znanja in izkušnje. Na podlagi izkušenj je imela več poguma, da je sledila novim željam. S Škatlo presenečenja je pričela zaradi težkega usklajevanja poslovnega in družinskega življenja ter ambicije, da ustvari lastno podjetje, kjer bi lahko bolj izrazila osebne vrednote in pridobila nekaj več od ekonomskih koristi. Preko osebne izkušnje je spoznala, kako pomemben je družinski čas. Iskala je produkt za kakovostno preživljanje časa s svojo družino in ker obstoječi niso zadovoljili njenih potreb, je začela razvijati svojega. Sprva za zabavo svojih otrok, nato otrok prijateljev, danes je Škatla presenečenja na voljo slovenskim in hrvaškim družinam. Izpostavlja, da je pot do uresničitve povezana z razvojnimi stroški, potrebno je vložiti ogromno časa, pomembna sta osebna in tržna vztrajnost, sprejemanje (finančnih in

nefinančnih) tveganj, pogum in jasni cilji. V naslednjih treh letih želijo v Sloveniji in tujini prodajati po 10.000 škatel na mesec.

Tudi Škatlo presenečenja je Razvojni center Novo mesto d. o. o. prepoznal kot primer dobre prakse s področja socialnega podjetništva, zato je podjetnica svoje delo (tako kot podjetje M TOM) predstavila na njihovi nacionalni konferenci s področja socialnega podjetništva (Razvojni center Novo mesto d. o. o. 2016). Saša Gorše je samostojna podjetnica, ki na začetku podjetniške poti ni razmišljala o pridobitvi statusa socialnega podjetja, ker meni, da je status primeren za zrelejša podjetja, ki na podlagi rezultatov in vzpostavljenega zaupanja na trgu lahko družbi pričnejo vračati. Dolgoročno se prepozna za socialno podjetnico.

7.2.4 KNOF

Zavod KNOF je izmed obravnavanih organizacij najstarejši. Ustanovljen je bil novembra 2008 na pobudo članov nevladne organizacije Športno, mladinsko, raziskovalno in kulturno društvo KNOF (v nadaljevanju ŠMRK društvo KNOF). Ti so od leta 2007 izvajali različne dejavnosti za mlade z manj priložnostmi, z namenom, da bi bili preko prostovoljnega dela vključeni v proces pridobivanja osebnih in delovnih izkušenj. Poleg osredotočenosti na mladih brez delovnih izkušenj so svoje dejavnosti, zaradi potrebe po stabilnosti in zaposlovanju, z ustanovitvijo zavoda razširili še na druge ranljive skupine. Zavod so ustanovili tudi zaradi boljših možnosti zaposlitev (npr. zaposlitev preko javnih del) in prijavljanja na razpise (dodatno več možnosti zaradi statusa socialnega podjetja). Največje ovire na začetku priložnosti oz. ob ustanovitvi zavoda so bile povezane s pridobivanjem javnih sredstev, nepoznavanjem njihovega delovanja v lokalnem okolju, nezaupanjem s strani javnih ustanov in s tem povezanim oteženim zaposlovanjem (KNOF, priloga Č).

Ker so svoj namen oz. poslanstvo prepoznali v načelih socialnega podjetništva, kot jih opredeljuje ZScoP (2011), so maja 2012 kot prvi v Posavju pridobili status socialnega podjetja, na nivoju Slovenije so bili tretji. Registrirani so kot socialno podjetje tipa B. Prednosti pridobljenega statusa vidijo predvsem zaradi podpore e-VEM točk⁸ (koriščenje

⁸ Spremenjen Zakon o podpornem okolju za podjetništvo je med ostalim omogočil dostop do podpornega podjetniškega okolja (razvojne spodbude in viri financiranja) tudi socialnim podjetjem,

storitev VEM točk, razpisi Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije), dostopa do brezplačne uporabe nepremičnega premoženja države ali občin za določen čas⁹, dostopa do javnih razpisov, ki se obetajo v letu 2016, ter številnih nenapisanih ugodnosti. Eno izmed prednosti socialnega podjetja kot blagovne znamke navajajo prepoznavnost, ki lahko omogoči lažji zagon podjetja (KNOF, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016, priloga Č).

Zavod KNOF sodi v sklop Podjetne skupnosti KNOF, ki so jo »oblikovali posamezniki in skupine iz Posavja, ki verjamejo v podjetništvo z okoljskim, družbenim ali zdravstvenim učinkom, lokalno samooskrbo na vseh nivojih in vključevanje ranljivih ciljnih skupin« (KNOF). Na trgu letno skupno ustvarijo 100.000 EUR oziroma 40 odstotkov prihodkov. V preteklem letu so imeli 10 zaposlenih, od tega štiri redno in šest preko javnih del. Poleg zavoda KNOF sta v podjetno skupnost vključena še ŠMRK društvo KNOF ter podjetje KNOF – RAZVITI POSEL, trgovina in storitve d. o. o., so. p., s sedežem v Brežicah, ki ga je zavod KNOF ustanovil leta 2013 z namenom krajevne razširitve. Slednji sodi v sklop socialnih podjetij tipa A (Ajpes 2016; KNOF).

Dejavnosti in programi Podjetne skupnosti KNOF so številčni in raznoliki ter namenjeni različnim ciljnim skupinam. V grobem se delijo na 8 podjetnih centrov (kjer se ukvarjajo s ponovno uporabo, urbanim vrtnarstvom, računalniškim opismenjevanjem starejših, aktivnostmi za izboljšanje kvalitete življenja, proizvodnjo tekstilnih izdelkov, proizvodnjo in prodajo pralnih plenitv itd.) ter nudijo številne programe, povezane s socialnim podjetništvom (socialni inkubator, skupnostni sklad, svetovanje, mreženje, izobraževanje, promocija itd.) (KNOF).

Kot socialno podjetje se sooča s pomanjkanjem aktivnih, idejno naravnanih mladih, ki bi bili zainteresirani za skupno reševanje lokalnih problemov. Pogreša tudi večjo stopnjo zaupanja in sodelovanja med podjetniki ter večje sodelovanje z občinami. V okviru

ki običajno niso registrirani kot gospodarske družbe, temveč kot zavodi, zadruga itd. (Setnikar 2013).

⁹ Na podlagi določil Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o stvarnem premoženju države in samoupravnih lokalnih skupnosti (2014).

delovanja socialnih inkubatorjev kot pomanjkljivost navaja stabilnost sofinanciranja podpornega okolja (priloga Č).

7.2.5 Uspešen podjetnik in Tomaž Stritar

Neprofitni zavod Uspešen podjetnik sta leta 2013 ustanovila socialna podjetnika Tomaž Stritar in Matic Kašnik. Slednji kot strokovnjak spletnega marketinga od leta 2014 živi v Indiji in deluje v organizaciji EF Education First. Tomaž Stritar pa je zelo aktiven na področju socialnega podjetništva v Sloveniji. Preden je postal direktor Uspešnega podjetnika, je bil dve leti direktor Socialnega inkubatorja, zavoda za raziskovanje in razvoj socialnih inovacij. Po izobrazbi je zdravstveni tehnik, gimnazijski maturant in univerzitetni diplomirani socialni delavec. Na temo socialnega podjetništva je napisal veliko člankov, je soavtor priročnika za socialne podjetnike, izvaja projekte, organizira in izvaja številne delavnice, seminarje, svetuje socialnim podjetjem in je dejaven na še mnogih drugih področjih (Stritar in Pipan 2015; priloga D; Stritar 2016; Uspešen podjetnik 2016). Na njegovo zanimanje za socialno podjetništvo je deloma vplival študij; po zaključku le-tega je iskal karierno priložnost izven tipičnih okvirjev poklica socialnega delavca. Takrat je pričel iz zanimanja preučevati področje socialnega podjetništva in je bil zaradi svojega znanja in tedanjega (v letih 2010, 2011) bolj pomanjkljivega poznavanja koncepta socialnega podjetništva v javnosti vabljen na razne dogodke. Iz sosledja teh dogodkov se je razvila poslovna priložnost (priloga D).

Zavod Uspešen podjetnik ponuja raznovrstna svetovanja glede preverjanja in prevetritve podjetniških idej, ustanovitve socialnega podjetja, pridobivanja finančnih sredstev, upravljanja človeških virov, marketinga. Nudi tudi tematsko različno obarvane podjetniške delavnice, ukvarja se z modeliranjem in organizacijo dogodkov ter osveščanjem o različnih temah s področja socialnega podjetništva (Uspešen podjetnik 2016). Uspešen podjetnik ni in ne bo registriran kot socialno podjetje v skladu z ZScoP, ker je kot organizacija že registriran kot zavod in zaradi praktičnih razlogov ni potrebe po dodatni registraciji. Stritar meni, da mora trg odločiti, ali je organizacija socialno podjetje in ne zakonodaja (priloga D).

7.3 Interpretacija informacij in preverjanje raziskovalnih tez

Raziskovalne teze smo oblikovali na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v magistrskem delu.

Prva raziskovalna teza je preverjena z vprašanjem v vezi z (družbenim) poslanstvom organizacij, ki opredeljuje njihov namen, in vprašanjem o merjenju družbenih učinkov. Pri treh obravnavanih organizacijah (Uspešen podjetnik, KNOF, BikeLab) je družbeno poslanstvo že glede na pravnoorganizacijsko obliko v izhodišču bolj jasno definirano. Ostali dve organizaciji družbenega poslanstva nimata eksplicitno podanega (Škatla presenečenja, M TOM). V kolikor upoštevamo nekatera teoretična izhodišča, ki smo jih predstavili v magistrskem delu, in koncepte socialnega podjetništva ocenjujemo izven zakonskih določil (omejitev), potemtakem v sklop »socialnih podjetij« glede na doseganje družbenih vrednosti lahko umestimo vse predstavljene organizacije. Samostojna podjetnica Saša Gorše je pričela s podjetniško dejavnostjo za spodbujanje kvalitetnega preživljanja prostega družinskega časa zaradi osebnih razlogov in vrednot izven ekonomskih okvirjev. Torej temeljni namen ni bil pridobivanje dobička, kar predvideva tudi zakon (ZScoP 2011, 2. čl.). Tudi v podjetju M TOM s povezovalnim in enakovrednim načinom delovanja med zaposlenimi, ustreznim odnosom do kapitala ter raznolikega okolja izpostavljajo prednosti socialnih podjetij pred kapitalskimi. Obe organizaciji sta nedavno predstavljali svoj način dela in dejavnosti kot dobri praksi s področja socialnega podjetništva (Razvojni center Novo mesto d. o. o. 2016). V kolikor se omejimo na obstoječ pravni okvir, je omogočena registracija zavodu Uspešen podjetnik in gospodarski družbi M TOM. Fizične osebe (npr. Saša Gorše s. p.) te možnosti v Sloveniji za enkrat nimajo. Na tej točki se poraja vprašanje o vlogi zakonsko reguliranega statusa socialnega podjetja, ki tudi v drugih državah ni najbolj običajna praksa (priloga D). Damjan Burger (M TOM) poudarja, da ne razmišljajo o pridobitvi statusa, ker je potrebno socialno podjetništvo v podjetju presojati na podlagi splošnega delovanja, obstoja na trgu in zadovoljstva zaposlenih. Ravno tako Stritar v zakonski regulaciji ne vidi posebnih prednosti, prej slabosti. Izpostavlja, da je status vezan tudi na določene finančne ukrepe, kar lahko poveča možnost zlorab načel socialnega podjetništva. Ravno tako meni, da termin *socialno* podjetjem ne koristi. V javnosti se ga še vedno enači s socialnimi ukrepi. Pridobljeni status zahteva tudi dodatno birokracijo in dragoceni čas, ki ga je potrebno posvetiti kupcem in trgu. Slednja po Stritarjevem mnenju

pokažeta, katera so prava socialna podjetja in ne zakonodaja. Saša Gorše sebe dolgoročno vidi kot socialno podjetnico, na začetku samostojne podjetniške poti pa ne razmišlja o pridobitvi statusa socialnega podjetja. Meni, da je ta bolj primeren za zrelejša podjetja, ki že dosegajo rezultate in so vzpostavila zaupanje na trgu. Registrirani socialni podjetji sta bolj naklonjeni samemu statusu, saj jim omogoča določene ugodnosti. Pri BikeLabu se zavedajo svetovnega gibanja na področju razvoja socialnega podjetništva, zato so se registrirali kot socialno podjetje, tudi zaradi zaposlovanja dolgotrajno brezposelnih oseb in z namenom pridobivanja sofinanciranja ali družbenokoristnih projektov. KNOF kot prednosti izpostavlja določene zakonodajne spremembe, ki so socialnim podjetjem omogočila specifične ugodnosti ali jih približale tistim, ki so bila primarno namenjena klasičnemu podjetništvu (npr. podporno okolje za podjetništvo).

Na podlagi navedenega sklenemo, da so bistveni namen, način in družbeni učinki delovanja v izbranih organizacij (glej tudi poglavje 4.2.1) in ne zakonsko opredeljena oblika ali status socialnega podjetja, ki ga določi država. V tabeli 7.2 smo na podlagi informacij iz intervjujev in nekaterih sekundarnih virov zapisali družbeno poslanstvo organizacij. Ker je proces prepoznavanja priložnosti tesno povezan z definiranjem družbenega poslanstva (Dees 2001, 2; Perrini in Vurro 2006, 72), ta pa z ustvarjanjem družbene vrednosti (Henry 2015, 5), lahko sklenemo, da vseh pet organizacij izhaja iz težnje, da bi se z načinom delovanja in/ali dejavnostmi ustvarila določena družbena vrednost.

Tabela 7.2: Opredelitev družbenega poslanstva – ustvarjanje družbene vrednosti

<p>ZADRUGA BIKELAB Z. O. O., SO. P.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vzpostavitev novih “zelenih” delovnih mest ter oživljanje mariborskega mestnega jedra z obrtniško-kavarniško dejavnostjo
<p>M TOM d. o. o.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nadaljevanje proizvodnje v omejenem delu z linijo oblazinjenih izdelkov bivšega podjetja TOM • ustvarjanje kapitala na drugačen način, tako finančno kot organizacijsko in komunikacijsko
<p>ŠKATLA PRESENEČENJA SAŠA GORŠE S. P.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • povezovati ljudi in organizacije, ki sledijo podobnim idealom in so najboljši na svojem področju • s Škatlo presenečenja povezovati družine - skozi tradicijo, običaje, naravne materiale in druženje
<p>KNOF SO. P.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • omogočiti razvoj trajnostnih delovnih mest v socialnem podjetništvu in spodbujati podjetništvo v obliki Socialnega podjetniškega inkubatorja Posavja, ki omogoča "podjetništvo v zavetju" ljudem z inovativno in trajnostno naravnano poslovno idejo
<p>USPEŠEN PODJETNIK</p>	<ul style="list-style-type: none"> • s ponudbo delavnic za zunanje naročnike, individualnim podjetniškim svetovanjem ter okoljem za razvoj socialno podjetniških inovacij podpirati posameznike in organizacije, ki rešujejo družbene probleme na podjetniški način

Vir: M TOM (2016); priloga A; priloga B; priloga C; priloga Č; Uspešen podjetnik (2016).

V teoretičnem delu smo izpostavili, da je ustvarjeno družbeno vrednost, družbene učinke težko meriti, za razliko od klasičnega podjetništva, kjer običajno merimo s pomočjo ekonomskih kazalnikov. Obstoječim (raznolikim) metodam za merjenje družbenih učinkov se v magistrskem delu ne posvečamo, saj na tem področju ni enotnosti (Mesojedec in drugi 2012, 134–139; priloga D). S tem ne zmanjšujemo izredno pomembne vloge raziskovanja in razvoja področja merjenja družbenih vrednosti. Primarni cilj v vezi z merjenjem družbenih učinkov je pri predstavnikih izbranih organizacij preveriti, ali družbeno vrednost

sploh merijo. Ugotovili smo, da ena organizacija meri družbene učinke zaradi pridobivanja javnih financ, dve še ne merita. V podjetju M TOM nimajo izdelane metodologije za merjenje družbene vrednosti. Izpostavljajo pa merljive družbene učinke preko enakosti, horizontalne hierarhije, majhnih razlik v dohodkih med vodilnimi in delavci, podpore družbenim organizacijam. Istočasno poudarjajo, da vseh družbenokoristnih dejanj ne moremo izmeriti.

Bolj podroben vpogled je podal Tomaž Stritar (priloga D). Meni, da socialna podjetja merijo tako po ekonomskih kot družbenih učinkih, pri čemer je spremljanje slednjih lahko zelo dolgotrajen in zahteven proces. Stopnja težavnosti merjenja in jasnost prikazanih učinkov sta odvisna od vrste. Lahko gre za fizičen produkt ali storitev. Merjenje družbenih učinkov prvega je lažje in bolj jasno, za razliko od merjenja učinkov storitve, dodaja Stritar. Na podlagi navedenega prvo tezo »Priložnosti v socialnem podjetništvu izhajajo iz težnje po ustvarjanju določene družbene vrednosti, ki jo je težko opredeliti in meriti« potrdimo.

V predhodnem podpoglavju so predstavljene nekatere temeljne značilnosti posameznih organizacij in vloga ključnih akterjev na področju prepoznavanja priložnosti. Intervjuvance smo spraševali o nastanku in razvoju priložnosti, ključnih pobudnikov in njihovih preteklih delovnih in osebnih izkušnjah tudi v povezavi s kasnejšim delovanjem in dejavnostmi organizacije. S temi vprašanji smo pridobili odgovore na drugo, tretjo in četrto postavljeno tezo.

Predvsem druga in tretja teza sta med seboj povezani. Vsi relevantni akterji v posameznih organizacijah so imeli pretekle delovne in osebne izkušnje, ki so pripomogle k uspešnemu prepoznavanju priložnosti, ki so se udeležile v določeni pravnoorganizacijski obliki. Priložnosti so prepoznali na poznanih področjih, kjer so lahko uporabili svoje sposobnosti ali sredstva. Sašo Gorše je kombinacija delovnih (vodenje podjetja, študij podjetništva) in osebnih izkušenj (odraščanje v podjetniški družini, družinske vrednote, pomanjkanje kvalitetnega preživljanja prostega časa z otroki) privedla do uspešnega procesa prepoznavanja priložnosti. Ravno tako so imeli vsi prvotni zadružniki BikeLaba preteklo znanje in izkušnje, s katerimi se je zadruga v nadaljevanju tudi ukvarjala. V primeru M TOM-a je osebna izkušnja (povezana s stečajem podjetja in možnostjo za brezposelnost) skupino posameznikov privedla do priložnosti na poznanem področju, kjer so uporabili

svoja sredstva, znanje in spretnosti. V novem podjetju so bili »pravi ljudje na pravih delovnih mestih« (Burger 2016). Priložnost za ustanovitev KNOF-a se je oblikovala med člani društva ŠMRK, ki so se že ukvarjali z ranljivo skupino mladih. Tomaž Stritar je priložnost prepoznal na osnovi preteklega delovanja na področju socialnega podjetništva, zanimanje se je deloma razvilo iz študija socialnega dela. Slednji pri svojem delu s socialnimi podjetniki opaza, da se priložnost običajno razvije iz hobija, določenih življenjskih okoliščin. Poudarja, da je tovrstno zanimanje izven ekonomskih okvirjev in koristi, priložnosti pa socialni podjetniki iščejo na tistih področjih, ki jih poznajo in kjer želijo nekaj spremeniti. Na podlagi navedene interpretacije informacij potrdimo drugo »*Na uspešno prepoznavanje priložnosti v socialnem podjetništvu vplivajo pretekle delovne in osebne izkušnje posameznika/skupine*« in tretjo raziskovalno tezo »*Socialni podjetniki prepoznajo priložnosti na področjih, ki so jim poznana in kjer menijo, da lahko uporabijo svoje sposobnosti ali sredstva*«.

Že v okviru preučevanja različnih pristopov k raziskovanju konceptov socialnega podjetništva razberemo, da ni teoretične enotnosti glede vloge, ki naj bi jo imel posamezni socialni podjetnik v socialnem podjetništvu in socialnem podjetju. Pristop SIS tako v ospredje postavlja inovativne posameznike, EMES poudarja kolektivnost, vključenost deležnikov, ostala dva pristopa tega vidika ne izpostavljata v tolikšni meri, kjer je iniciator lahko posameznik, skupina ali organizacija. S četrto tezo preverimo, ali je v proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu običajno vključenih več akterjev in ne zgolj en posameznik. Pri vseh organizacijah, razen v primeru Škatle presenečenja, je bilo v proces prepoznavanja in realizacije priložnosti vključenih več posameznikov (Uspešen podjetnik – 2 socialna podjetnika, BikeLab – 5 zadružnikov, M TOM – 10 družbenikov, KNOF – člani društva ŠMRK). Na podlagi navedenega bi lahko četrto tezo potrdili. Vendar je intervju s socialnim podjetnikom Stritarjem pokazal drugačno sliko, o kateri velja razmisliti zaradi majhnega vzorca intervjuvanih organizacij in upoštevajoč dejstvo, da se Stritar pri svojem delu srečuje z večjim številom (potencialnih) socialnih podjetnikov. V kolikor vzamemo v ozir zgolj registrirana socialna podjetja, se priložnosti večinoma razvijajo v okviru nevladnih organizacij. V nekaterih primerih se v procesu priložnosti povezuje več posameznikov. Stritar na podlagi izkušenj ugotavlja, da je v povprečju več individualnega pristopa. Slednji je s praktičnega vidika po njegovem mnenju bolj primeren, ker je na začetku priložnosti težko usklajevati več različnih interesov in

pogledov. Zato predlaga razvoj priložnosti v čim bolj ozkih okvirjih. Glede na podano obrazložitev četrto tezo »V proces prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu je pogosteje vključenih več akterjev kot zgolj en posameznik« deloma potrdimo.

Peta teza je oblikovana na podlagi teoretičnih podlag, ki kažejo na povezavo ter vpliv družbenega in institucionalnega okolja na različne vidike procesa prepoznavanja priložnosti, v katere so posameznik, skupine ali organizacije vpeti. Priložnosti s področja socialnega podjetništva izvirajo iz družbenih problemov, potreb in se udejanjijo na kvazi trgu. Iz podanih informacij izhaja, da priložnosti posamezniki ali skupine niso odkrili po naključju, temveč je celoten proces odvisen od njihove družbeno podjetniške dojemljivosti in dejanj. Že na osnovi potrjene druge in tretje teze sklepamo, da priložnosti ne obstajajo neodvisno od socialnih podjetnikov ter imajo velik vpliv na proces prepoznavanja različni dejavniki. Pri realizaciji priložnosti so se intervjuvanci sicer soočili z določenimi institucionalnimi in družbenimi vstopnimi ovirami (prešibka povezava s podpornim okoljem, preveč nekvalitetnega podpornega okolja, zakonske omejitve, pomanjkljivi finančni instrumenti, pomanjkljiva podjetniška izobraževanja), ki pa so jih uspešno prebrodili. To kaže na določene osebne lastnosti (optimizem, pogum, sprejemanje tveganja, vztrajnost, predanost), ki jih v magistrskem delu nismo preverjali. Stritar v zvezi z ovirami izpostavlja neosredotočenost na poslovno priložnost kot eno izmed največjih težav na začetku poslovne poti ter pomanjkljivo podjetniško znanje. Glede na podano interpretacijo peto tezo »Priložnosti ne obstajajo neodvisno od socialnih podjetnikov in niso odkrite po naključju, temveč jih socialni podjetniki ustvarijo in ocenijo glede na percepcijo institucionalnih in družbenih vstopnih ovir« potrdimo.

8 SKLEP

Uvodoma smo zapisali, da je socialno podjetništvo področje, ki mu je potrebno nameniti raziskovalno pozornost. Zanimanje za koncepte socialnega podjetništva narašča v svetovnem merilu tako z vidika novih praks kot tudi raziskovanja novega trenda (Defourny 2010, 82). Samo raziskovanje konceptov socialnega podjetništva je aktualno zgolj nekaj let (Cajaiba–Santana 2010, 88; Henry 2015, 2) in zaobjema zelo široko, večdisciplinarno področje (Hockerts 2006, 151).

Z magistrskim delom je dosežen temeljni cilj, ki smo si ga postavili. Osredotočili smo se na raziskovanje posameznega procesa v socialnem podjetništvu (Mair in Noboa 2006, 121; Henry 2015, 2), ki ni zadosti raziskano (Sherman 2006, 5; Doyle Corner in Ho 2010, 636; Lehner in Kaniskas 2012, 52; Zeyen in drugi 2012, 12). Magistrsko delo tako prispeva k znanstvenemu raziskovanju socialnega podjetništva s prikazom ključnih karakteristik procesa prepoznavanja priložnosti v socialnem podjetništvu.

Skladno s teoretičnimi izhodišči smo ugotovili, da so priložnosti v klasičnem in socialnem podjetništvu izredno pomembne, ključne (Doyle Corner in Ho 2010, 636; Lehner in Kaniskas 2012, 25; Henry 2015, 5). Priložnosti v socialnem podjetništvu so specifične in se razlikujejo od zelo dobro raziskanih klasičnih podjetniških priložnosti (Mair in Noboa 2006; Robinson 2006; Henry 2015, 4; Yitshaki in Kropp 2015). Temeljna razlika je združevanje družbenih in ekonomskih ciljev v socialnem podjetništvu (Alter 2006, 206–211; Hockerts 2006, 146; Zahra in drugi 2008, 120–121; Doyle Corner in Ho 2010, 656; Lehner 2012, 28; Zeyen in drugi 2012, 12–13; Henry 2015, 5). Primarni cilj socialnega podjetništva je **ustvarjanje družbenih vrednosti** in ne prihodkov, profita (Abu–Saifan 2012, 22; Lehner in Kaniskas 2012, 26).

Empirični del je večinoma potrdil skladnost s teorijo, na podlagi katere so oblikovane raziskovalne teze. Za priložnosti v socialnem podjetništvu je značilno, da izhajajo iz težnje po ustvarjanju določene družbene vrednosti, ki je nad ekonomskimi, in jo je težje opredeliti in meriti. Magistrsko delo je pokazalo tudi povezavo med preteklimi delovnimi in osebnimi izkušnjami ter uspešnim prepoznavanjem priložnosti v socialnem podjetništvu. Priložnosti so prepoznane na tistih področjih, ki so agentom socialnega podjetništva poznana in kjer uporabijo svoje sposobnosti ali sredstva. Ena izmed značilnosti priložnosti

v socialnem podjetništvu je, da zaradi vpetosti v sektor socialne ekonomije ne obstajajo neodvisno od socialnih podjetnikov. Priložnosti niso odkrite po naključju, temveč jih socialni podjetniki ustvarijo in ocenijo glede na percepcijo institucionalnih in družbenih vstopnih ovir v okolju. Preverjali smo tudi značilnosti vključenosti posameznikov ali skupin v procesu prepoznavanja priložnosti, vendar posebnosti glede pogostejše vključenosti več akterjev nismo potrdili, kar kaže na možnosti za nadaljnje raziskovanje.

Nekatere zgodbe, ki jih piše socialno podjetništvo, so impresivne. Mnoge so tudi neuspešne ali pa izkoriščajo pozitiven prizvok (za egoistične namene, marketing, pridobivanje raznovrstnih sredstev ipd.), ki načeloma spremlja koncepte socialnega podjetništva (Kaufman 2012, 1–14; Zidar 2013). Tiste prve, ko ljudje »ob pomanjkanju boljših rešitev sami iščejo inovativne rešitve iz nakopičenih razvojnih zagat in številnih bivanjskih (ekonomskih, socialnih in ekoloških) problemov« (Kramberger 2010, 109) ter s pristno družbeno naravnostjo predstavljajo alternativo neoliberalistični ideologiji, so povod za izdelavo magistrskega dela.

Vendarle je do orisa zgolj pozitivnih lastnosti in učinkov konceptov socialnega podjetništva smiselno obdržati določeno distanco zaradi kombinacije podjetništva in družbene, socialne dimenzije. Pri zasledovanju ekonomske stabilnosti organizacije (Weerawardena in Mort 2006) se lahko zelo hitro oddaljimo od primarno zastavljenega družbenega cilja in »socialno podjetje postane le še kvazi nepridobitna entiteta« (Zidar 2013, 291).

Koncepti socialnega podjetništva se tudi zaradi krize države blaginje (Robinson 2006, 96; Kramberger 2010, 108–109) »vse bolj pojavljajo kot privlačen pristop za spopadanje z novimi in s starimi socialnimi težavami in z izzivi glede na končni cilj ustvarjati zdravo in trajnostno skupnost« (OECD 2010, 8). Izven pozitivnega orisa konceptov bi bilo ravno tako pomembno in potrebno raziskati neuspehe, neželene in negativne posledice, ki jih socialno podjetništvo lahko doprinese. Čas bo pokazal, ali je socialno podjetništvo »volk v ovčji preobleki« (Nicholls in Young v Kaufman 2008, 8) ali z »izvedbo aktivnosti in procesov za odkrivanje, opredelitev in izkoriščanje priložnosti« (Zahra in drugi 2009, 519) prispeva k pozitivnim družbenim spremembam.

9 LITERATURA

1. Abu–Saifan, Samer. 2012. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review* 2 (2): 22–27. Dostopno prek: http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Saifan_TIMReview_February2012_2.pdf (14. april 2015).
2. Ahlin, Branka in Igor Prodan. 2008. Vpliv podjetniške samoučinkovitosti, kreativnosti, izkušenj in socialnih mrež na prepoznavanje poslovnih priložnosti. *Naše gospodarstvo* 54 (5–6): 43–50. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-MLRC8CQB> (6. november 2015).
3. Ajpes. 2016. *Poslovni register Slovenije na spletu (ePRS)*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/prs/> (10. marec 2016).
4. Alter, Sutia Kim. 2006. Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. V *Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 205–232. Oxford; New York: Oxford University Press.
5. Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo in Sourav Ray. 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18 (1): 105–123.
6. Ashoka. 2013. *How do you know when you've revolutionized an industry?* Dostopno prek: <https://www.ashoka.org/sites/www.ashoka.org/files/2013-Impact-Study-FINAL-web.pdf> (15. januar 2015).
7. Ashoka. 2015a. *About*. Dostopno prek: <https://www.ashoka.org/about> (12. januar 2015).
8. --- 2015b. *Where we are*. Dostopno prek: <https://www.ashoka.org/where-we-are/> (12. januar 2015).
9. Ashton, Robert. 2010. *How to be a social entrepreneur: make money & change the world*. Chichester: Capstone.
10. Bacq, Sophie in Frank Janssen. 2011. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal* 23 (5–6): 373–403.

11. Battle Anderson, Beth in J. Gregory Dees. 2006. Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practise of Social Entrepreneurship. V *Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 144–168. Oxford; New York: Oxford University Press.
12. *BikeLab*. Dostopno prek: www.bikelab.si (3. januar 2016).
13. Bornstein, David. 2007. *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford; New York: Oxford University Press.
14. Boschee, Jerr. 2006. Social Entrepreneurship: The Promise and the Perils. V *Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 356–390. Oxford; New York: Oxford University Press.
15. Brouard, François in Sophie Larivet. 2010. Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. V *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, ur. Alain Fayolle in Harry Matlay, 29–56. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited; Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
16. Burger, Damjan. 2016. *Socialno podjetništvo M TOM*. Dostopno prek: http://www.rc-nm.si/Portals/0/projekti/SlohraSocionet/DOBRE%20PRAKSE_DAMJAN%20BURGER_M%20TOM.pdf (25. marec 2016).
17. Cajaiba–Santana, Giovany. 2010. Socially constructed opportunities in social entrepreneurship: a structuration model. V *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, ur. Alain Fayolle in Harry Matlay, 88–106. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited; Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
18. Cho, Hyunbae Albert. 2006. Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 34–56. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
19. CIC Association. 2016. *About*. Dostopno prek: <http://www.cicassociation.org.uk/about> (16. marec 2016).
20. Crnogaj, Katja. 2012. *Vpliv izbranih institucionalnih in individualnih dejavnikov na podjetniško aktivnost ter njihova povezava z gospodarskim in družbenim napredkom*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta Maribor.
21. Dees, J. Gregory. 2001. *The Meaning of »Social Entrepreneurship«*. Dostopno prek: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf (3. januar 2015).

22. Defourny, Jacques. 2010. Concepts and realities of social enterprise: a European Perspective. V *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, ur. Alain Fayolle in Harry Matlay, 57–87. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited; Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
23. Defourny, Jacques in Marthe Nyssens. 2010. Social Enterprise. V *The human economy: a citizen's guide*, ur. Keith Hart, Jean–Louise Laville and Antonio David Cattani, 284–292. Cambridge; Malden (MA): Polity.
24. Defourny, Jacques in Marthe Nyssens. 2012. *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. Dostopno prek: http://www.emes.net/site/wp-content/uploads/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf (14. avgust 2015).
25. Department for Business, Innovation and Skills. 2011. *A guide to legal forms for social enterprise*. Dostopno prek: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf (31. januar 2015).
26. Department of Trade and Industry. 2002. *Social Enterprise: a strategy for success*. Dostopno prek: <http://www.faf-gmbh.de/www/media/socialenterpriseastrategyforsuccess.pdf> (17. januar 2015).
27. Desa, Geoffrey in Suresh Kotha. 2006. Ownership, Mission and Environment: An Exploratory Analysis into the Evolution of a Technology Social Venture. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 155–179. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
28. *Dolenjski list*. 2011. Nastalo novo podjetje M TOM, 1. marec. Dostopno prek: http://www.dolenjskilist.si/2011/03/01/39155/gospodarstvo/splosno/FOTO_Nastalo_novo_podjetje_M_Tom/ (15. februar 2016).
29. Doyle Corner, Patricia in Marcus Ho. 2010. How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practise* 34 (4): 635–659. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/228269865_How_Opportunities_Develop_in_Social_Entrepreneurship (15. maj 2015).
30. Elkington, John in Pamela Hartigan. 2008. *The power of unreasonable people: how social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston: Harvard Business Press.

31. EMES. 2016. *Who we are*. Dostopno prek: <http://www.emes.net/about-us/who-we-are/> (17. januar 2016).
32. Eroğlu, Osman in Murat Piçak. 2011. Entrepreneurship, National Culture and Turkey. *International Journal of Business and Social Science* 2 (16): 146–151. Dostopno prek: http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_16_September_2011/16.pdf (16. januar 2015).
33. European Economic and Social Committee. 2012. *The social economy in the European Union*. Bruxelles: 'Visits and Publications' Unit.
34. Evropska komisija. 2011. *Pobuda za socialno podjetništvo – Ustvarjanje ekosistema za spodbujanje socialnih podjetij kot ključnih akterjev socialnega podjetništva in socialnih inovacij*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:SL:PDF> (14. februar 2015).
35. Fayolle, Alain in Harry Matlay. 2010. Social entrepreneurship: a multicultural and multidimensional perspective. V *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, ur. Alain Fayolle in Harry Matlay, 1–11. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited; Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
36. Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
37. Gartner, William B. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review* 10 (4): 696–706.
38. GOV.UK. 2015. *Setting up a social enterprise*. Dostopno prek: <https://www.gov.uk/set-up-a-social-enterprise> (15. december 2015).
39. Grameen Bank. 2015. *History*. Dostopno prek: <http://www.grameen-info.org/history/> (20. marec 2015).
40. Guclu, Ayse, J. Gregory Dees in Beth Battle Anderson. 2002. *The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*. Dostopno prek: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wpcontent/uploads/sites/7/2015/02/Article_Deess_TheProcessOfSocialEntrepreneurshipCreatingOppWorthyOfSeriousPursuit_2002.pdf (15. marec 2015).
41. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1995. *Sociology: Themes and perspectives*. London: Collins Educational.
42. Henry, Colette. 2015. Doing Well by Doing Good? Opportunity recognition and the social enterprise partnership. *Journal of Social Entrepreneurship* 6 (2): 1–24.

43. Hockerts, Kai. 2006. Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 142–154. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
44. Hoogendoorn, Brigitte, Enrico Pennings in Roy Thurik. 2010. *What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1462018 (5. januar 2015).
45. Horvat, Marjan. 2015. Voluharje je treba nagnati od stečajev. *Mladina* 15 (10. april). Dostopno prek: <http://www.mladina.si/165627/voluharje-je-treba-nagnati-od-stecajev/> (15. marec 2016).
46. Hulgård, Lars. 2010. Social Entrepreneurship. V *The human economy: a citizen's guide*, ur. Keith Hart, Jean-Louise Laville and Antonio David Cattani, 293–300. Cambridge; Malden (MA): Polity.
47. Huš, Anja. 2015. *Proizvodno halo M Toma od slabe banke kupili zaposleni*. Dostopno prek: <http://www.rtvsllo.si/gospodarstvo/proizvodno-halo-m-toma-od-slabe-banke-kupili-zaposleni/358682> (16. januar 2016).
48. Ivančič, Urška. 2012. *Porabniški trendi kot vir iskanja novih poslovnih priložnosti in preveritev priložnosti*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Jacobs, Alex. 2006. Helping People Is Difficult: Growth and Performance in Social Enterprises Working for International Relief and Development. V *Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 247–269. New York: Oxford University Press.
50. Kaufman, D. Zachary. 2012. *Social entrepreneurship in the age of atrocities: changing our world*. Cheltenham; Northampton (MA): Edward Elgar.
51. Kaufman, D. Zachary. 2015. *Home*. Dostopno prek: <http://www.zacharykaufman.com/> (14. februar 2015).
52. Kickul, Jill, Mark D. Griffiths in Lisa Gundry. 2010. Innovating for social impact: is bricolage the catalyst for change? V *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, ur. Alain Fayolle in Harry Matlay, 232–251. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited; Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
53. KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research. 2007. *Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe, Final Report*. Vienna: Austrian Institute for SME Research; Finland: TSE Entre, Turku School of Economics.
54. *KNOF*. Dostopno prek: <http://www.knof.si/> (1. marec 2016).

55. Kosmač, Gorazd 2015. *M Tom: Pohišteneni feniks, ki so ga delavci dvignili iz pepela*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/m-tom-pohistveni-feniks-ki-so-ga-delavci-dvignili-iz-pepela/371563> (1. marec 2016).
56. Kramberger, Anton. 2010. Okoliščine in pogoji nesocialne ekonomije (v Sloveniji). V *Strokovna tematska konferenca Socialno podjetništvo – izzivi in perspektive*, ur. Goran Milošević, Zdenka Kovač in Bojan Radej, 99–117. Murska Sobota: Pribinovina.
57. Lehner, Otmar Manfred. 2012. *Social Entrepreneurship Perspectives: Triangulated Approaches to Hybridity*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
58. Lehner, Otmar Manfred in Juha Kaniskas. 2012. Opportunity Recognition in Social Entrepreneurship: A Thematic Meta Analysis. *The Journal of Entrepreneurship* 21 (1): 25–58.
59. M TOM. 2016. *O podjetju*. Dostopno prek: <http://www.mtom.si/o-podjetju/> (14. januar 2016).
60. Mair, Johanna. 2006. Introduction to Part II – Exploring the Intentions and Opportunities Behind Social Entrepreneurship. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 89–94. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
61. Mair, Johanna. 2010. Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. V *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, ur. Alain Fayolle in Harry Matlay, 15–28. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited; Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
62. Mair, Johanna in Ernesto Noboa. 2003. *Social entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise get Formed. Working Paper 521*. Barcelona: IESE Business School – University of Navarra. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=462283 (6. januar 2015).
63. Mair, Johanna in Ernesto Noboa. 2005. *How Intentions to Create a Social Venture are Formed: A Case Study. Working Paper No. 593*. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=875589 (6. januar 2015).
64. Mair, Johanna in Ernesto Noboa. 2006. Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 121–135. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.

65. Mair, Johanna, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts. 2006. Introduction. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 1–13. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
66. *Mariborska kolesarska mreža*. 2016. Dostopno prek: <http://mkm.kolesarji.org/> (1. april 2016).
67. Marti, Ignasi. 2006. Introduction to Part I – Setting a Research Agenda for an Emerging Field. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 17–21. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
68. Mesojedec, Tadeja, Primož Šporar, Kristjan Strojani, Tjaša Valentinčič, Franci Bačar, Gregor Sakovič in Tatjana Strojani. 2012. *Socialno podjetništvo*. Ljubljana: Salve.
69. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2016. *Socialno podjetništvo*. Dostopno http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/socialno_podjetnistvo/ (20. april 2016).
70. Nicholls, Alex. 2006. Introduction. V *Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 1–36. New York: Oxford University Press.
71. OECD. 2010. *Izboljšanje socialne vključenosti na lokalni ravni preko socialne ekonomije: Poročilo za Slovenijo*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/seminar_soc_podjet_oecd_porocilo.pdf (6. februar 2015).
72. OECD. 2013. *Job creation through the social economy and social entrepreneurship*. Dostopno prek: http://www.oecd.org/cfe/leed/130228_Job%20Creation%20through%20the%20Social%20Economy%20and%20Social%20Entrepreneurship_RC_FINALBIS.pdf (2. februar 2015).
73. OECD in European Commission. 2013. *Policy Brief on Social Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
74. Oprčkal, Barbara. 2014. *BikeLab: Če se zalomi, si roke umažemo vsi*. Dostopno prek: <http://siol.net/siol-plus/junaki-za-jutri/bikelab-ce-se-zalomi-si-roke-umazemo-vsi-158873> (12. marec 2016).
75. Perrini, Francesco in Clodia Vurro. 2006. Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practise. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna

- Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 57–85. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
76. Podjetniški portal. 2015. *Analiza konkurence*. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja/analiza-konkurence> (15. maj 2015).
77. Radio Maribor. 2015. *Pozitivne zgodbe*. Maribor: 27. julij.
78. Razvojni center Novo mesto d. o. o. 2016. *Uspešna konferenca Socialno podjetništvo danes za jutri*. Dostopno prek: <http://www.rc-nm.si/Projekti/SLOHRASOCIONET/Novice/TabId/355/ArtMID/1095/ArticleID/141/Uspe%C5%A1na-konferenca-Socialno-podjetni%C5%A1tvo-danes-za-jutri.aspx> (26. marec 2016).
79. Robinson, Jeffrey. 2006. Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. V *Social Entrepreneurship*, ur. Johanna Mair, Jeffrey Robinson in Kai Hockerts, 95–120. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
80. Sandoval, Alyea Meayh'ra. *Social entrepreneurship and World System Theory*. Dostopno prek: http://www.academia.edu/4111493/Social_Entrepreneurship_and_Systems_Theory (16. april 2015).
81. Schwab Foundation. 2015. *About us*. Dostopno prek: <http://www.schwabfound.org/content/about-us-0> (15. januar 2015).
82. Setnikar, Nejc. 2013. *Sprememba Zakona o podpornem okolju za podjetništvo*. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/sprememba-zakona-o-podpornem-okolju-za-podjetnistvo> (10. januar 2015).
83. Shane, Scott in Sankaran Venkataraman. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review* 26 (1): 217–226.
84. Sherman, A. David. 2006. *Social entrepreneurship: Pattern-changing entrepreneurs and the scaling of social impact*. Dostopno prek: <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-sherman.pdf> (5. avgust 2015).
85. Skoll Foundation. 2015. *About Skoll*. Dostopno prek: <http://skoll.org/about/about-skoll/> (16. januar 2015).
86. Slapnik, Tadej. 2015. *Spodbujanje razvoja socialnega podjetništva. Možnosti zaposlovanja*. Dostopno prek: http://www.laspreakija.com/images/pdf/prezentacije/Predstavitev_Ljutomer_SO_P_slapnik.pdf (3. december 2015).

87. Social Enterprise UK. 2015. *About social enterprise*. Dostopno prek: <http://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise> (30. januar 2015).
88. Strajnar, Primož. 2008. *Poslovni načrt podjetja Privošči si d.o.o. v luči teorije efektivacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Stritar, Tomaž. 2013. *Socialno podjetništvo – družbeno podjetništvo*. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/socialno-podjetnistvo-druzabno-podjetnistvo> (20. julij 2015).
90. Stritar, Tomaž. 2016. *Kaj znam*. Dostopno prek: <http://www.tomaz-stritar.si/kaj-znam/> (15. marec 2016).
91. Stritar, Tomaž in Darja Pipan. 2015. *Od ideje do socialnega podjetja z družbenim učinkom: podjetniški priročnik z delovnim zvezkom za socialne podjetnike*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.
92. Škatla presenečenja. 2016. Dostopno prek: <http://www.skatlapresenecenja.com/> (15. februar 2016).
93. *The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*. Dostopno prek: <http://www.caseatduke.org/articles/0806knowledge/index.html> (16. januar 2015).
94. Toš, Niko in Mitja Hafner–Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
95. TV Slovenija, 3. program. 2016. *Točka preloma*. Ljubljana, 26. april.
96. *Uspešen podjetnik*. 2016. Dostopno prek: <http://www.uspesen-podjetnik.si> (3. januar 2016).
97. Vavpotič, Žiga. 2011. *Od družbene odgovornosti k socialnemu podjetništvu v slovenskem gospodarstvu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
98. Weerawardena, Jay in Gillian Sullivan Mort. 2006. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. *Journal of World Business* 41 (1): 21–35.
99. Yitshaki, Ronit in Fredric Kropp. 2015. Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 54 (2). Dostopno prek: <https://www.researchgate.net/publication/273835599> (26. julij 2015).
100. Young, Rowena. 2006. For What It Is Worth: Social Value and The Future of Social Entrepreneurship. V *Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, ur. Alex Nicholls, 56–73. Oxford; New York: Oxford University Press.

101. Yunus, Muhammad. 2009. *Novemu kapitalizmu naproti: socialno podjetništvo za svet brez revščine/Muhammad Yunus v sodelovanju s Karlom Webrom*. Tržič: Učila International.
102. Zahra, Shaker A., Hans N. Rawhouser, Nachiket Bhawe, Donald O. Neubaum in James C. Hayton. 2008. Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal* 2: 117–131.
103. Zahra, Shaker A, Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum in Joel M. Shulman. 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* 24 (5): 519–532.
104. *Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP)*. Ur. l. RS 20/2011. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=102703> (27. december 2014).
105. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o stvarnem premoženju države in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZSPDSLS–B)*. Ur. l. RS 50/2014. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2014-01-2075> (25. marec 2016).
106. Zeyen, Anica, Markus Beckmann, Susan Mueller, J. Gregory Dees, Dmitry Khanin, Norris Krueger, Patrick J. Murphy, Filipe Santos, Mariarosa Scarlata, Jennifer Walske in Andrew Zacharakis. 2012. Social Entrepreneurship and Broader Theories: Shedding New Light on the Bigger Picture. *Journal of Social Entrepreneurship* 1 (20). Dostopno prek: http://condor.depaul.edu/profpjm/pmurphy_files/Zeyen%20et%20al..pdf (15. marec 2015).
107. Zidar, Romana. 2013. Socialno podjetništvo – trend mnogih obrazov. *Socialno delo* 52 (5): 291–305.

PRILOGE

Priloga A: Intervju s predstavnikom zadruga BikeLab

Intervju izveden 17. aprila 2016 z Goranom Katavićem.

Vprašanje 1: Prosim, opišite, kako se je pričela razvijati priložnost o ustanovitvi zadruga BikeLab. Kdo je bil oz. so bili pobudniki? Katere pretekle delovne in osebne izkušnje so imeli; so bile te vsebinsko povezane ali nepovezane (popolnoma nove) s samo priložnostjo oz. s kasnejšimi dejavnostmi zadruga?

Odgovor: Zadruga BikeLab je nastala iz ideje o samopopravljalnici koles. To smo sčasoma nadgradili s programi izobraževanja za kolesarske mehanike ter storitvama izposoje koles in vodenj skupin kolesarjev po Mariboru in njegovi okolici. Blagovna znamka BikeLab se je oblikovala in rasla v okviru nevladne organizacije Mariborska kolesarska mreža (MKM). Sčasoma je ideja prerasla svoje okvire in tako smo učitelj angleščine Goran Katavić, etnologinja in kulturna antropologinja Nina Rošker, kolesarski mehanik Robert Brodarić, diplomirani prometni inženir Josip Rotar in multipraktik Matej Obu v začetku 2014 ustanovili Zadrugo BikeLab, socialno podjetje. Vsi takrat sodelujoči smo imeli izkušnje, s katerimi se je zadruga kasneje začela ukvarjati. Matej Obu je bil lastnik servisa in trgovine s kolesi, Robert Brodarić je bil mehanik v več pomembnih mariborskih servisih koles, Josip Rotar – večletni predsednik Mariborske kolesarske mreže, Nina Rošker – izkušnje z vodenjem projektov v Mariborski kolesarski mreži, Goran Katavić – področje izobraževanja in prenašanje znanja. Trije zadružniki Robert Brodarić, Josip Rotar in Nina Roškar so kar kmalu zapustili zadrugo, namesto njih sta kot redni zadružniki pristopili Tonka Poljšak Cojzer (trenutna predsednica) in Helena Kosi Odlak, ki sta pred vstopom v zadrugo bili nekaj časa preko javnih del zaposleni v Mariborski kolesarski mreži.

Vprašanje 2: Ko ste se odločali o realizaciji priložnosti in ustanovitvi zadruga in socialnega podjetja, kateri so bili največji pomisleki? S katerimi ovirami ste se soočali; so bile to bolj ovire družbene, politične ali ekonomske narave?

Odgovor: Mislim, da gre kar za kombinacijo vseh naštetih ovir, vsekakor pa so bile povezane z nepoznavanjem postopka prijave. Na srečo smo dobili kar veliko pomoči od Centra za alternativno in avtonomno produkcijo (CAAP), ker smo kot člani lahko sodelovali v različnih delavnicah na temo prijave in z njihovo pomočjo in s pomočjo ostalih članic, ki so prav tako bile v postopku pridobitve statusa socialnega podjetništva, smo lahko v relativno kratkem času pridobili ta status. Smo pa naleteli na kar nekaj težav s strani sodišča, kjer se je videlo, da tamkajšnji organi tudi sami niso vedeli, kaj je socialno podjetje in kako si nekatere stvari razlagati.

Vprašanje 3: Zakaj ste se odločili za pridobitev statusa socialnega podjetja? Kje so po vašem mnenju prednosti in pomanjkljivosti pridobljenega statusa?

Odgovor: Ker smo vedeli, da se bodo uspešni trendi iz tujine kmalu začeli uveljavljati tudi pri nas, smo zadrugo že od začetka odprli z namenom, da v bližnji prihodnosti tudi postane socialno podjetje. Seveda sta dva glavna razloga. Prvi je zaposliti dolgotrajno brezposelne osebe in jih angažirati tako, da v okviru socialnega podjetništva samostojno ustvarjajo prihodke in poskrbijo za lastno preživetje. Drugi pa je večja podpora pri pridobivanju različnih sofinanciranj in projektov, s katerimi zadruga ne more tržiti, a lahko pripomore družbeno koristnemu delu (recimo Bajk kuhna – samopopravljalnica koles).

Vprašanje 4: Kako bi opredelili vaše družbeno poslanstvo?

Odgovor: Vizija Zadruga BikeLab je v Mariboru vzpostaviti prostor, ki bo uporabnikom nudil praktično–storitvene in obrtniške dejavnosti ter kulturne dogodke pod eno streho. Temeljna cilja zadruga za letošnje in naslednje leto sta vzpostavitev vsaj 4 novih “zelenih” delovnih mest ter oživljanje mariborskega mestnega jedra z obrtniško–kavarniško dejavnostjo.

Vprašanje 5: Ali merite doseganje družbenih učinkov; v kolikor da, na kakšen način?

Odgovor: Trenutno ne.

Priloga B: Intervju s predstavnikom podjetja M TOM

Intervju izveden 16. aprila 2016 z direktorjem Damjanom Burgerjem.

Vprašanje 1: Prosim, opišite, kako je nastala priložnost za ustanovitev podjetja M TOM d. o. o. Kdo je bil oz. so bili pobudniki? Katere pretekle delovne in osebne izkušnje so imeli; so bile te vsebinsko povezane ali nepovezane (popolnoma nove) s samo priložnostjo oz. s kasnejšimi dejavnostmi podjetja?

Odgovor: Po stečaju podjetja je človek na dnu. Zato je pomembno, da pride pobuda čim prej, da se ljudi motivira. Pri nas je bila specifična situacija, kjer je stečajna upraviteljica prosila, če lahko naredimo inventuro materialnega stanja in da naj se iz tega naslova podelajo že vplačani avansi za sedežne garniture, ki so bili vplačani pred stečajem. Tukaj je bila točka preloma, ko smo začeli klicati bivše zaposlene na pomoč, ker tega ni bilo malo. Bilo je hkrati prvo sito osebnih lastnosti ljudi, komu je še do dela in kdo je dokončno obupal. Iz ekipe, ki je nastala, se je potem skozi delo razvila ideja o nadaljevanju dela, kjer je vse bilo speljano dokaj gladko brez večjih težav.

Vprašanje 2: Ko ste se odločali o realizaciji priložnosti, kateri so bili največji pomisleki? S katerimi ovirami ste se soočali; so bile to bolj ovire družbene, politične ali ekonomske narave?

Odgovor: V času našega nastajanja o socialnem podjetništvu še ni bilo govora, v praksi pa sploh ni delovalo nikjer, mogoče v Domel d. d. v specifični obliki. Ovir je vedno veliko, kadar stvari niso opredeljene zakonsko, ker potem veljajo pravne norme, ki niso pisane na kožo tovrstnemu delu. Pri odločanju moraš slediti svojim načelom in izkušnjam ter se držati nekega koncepta, ki je pravičen. Mi smo bili prisiljeni zagon podjetja izvesti z lastnimi sredstvi in to na hitro, zato smo se dogovorili in v pogodbi zapisali, da vsi vplačamo enake deleže in delujemo po sistemu, ko je dobro, je dobro za vse, in ko je slabo, je slabo za vse. Gre za neke vrste enakovredno lastnino, razpršeno na več oseb, kjer je ključno, da vsi sledimo enemu cilju, in to je preživetje.

Vprašanje 3: Podjetje ste na dogodku 22. 3. 2016, ki ga je organiziral Razvojni center Novo mesto d. o. o., predstavili kot primer dobre prakse socialnega podjetništva. Zakaj menite, da ste primer dobre prakse s tega področja?

Odgovor: Značilnost socialnega podjetništva je ta, da je vsako podjetje po svoji organizacijski strukturi in delovanju unikat. Najpomembnejše pa je, da je sestavljen mozaik različnih znanj, ki sestavljajo poslovni model podjetja, da vse deluje v praksi. Mi nismo "certificirano" socialno podjetje, ki bi delalo po nekem predpisu, ki bi ga nekdo presodil in dejal, da smo ali nismo, ker to, kar se sedaj gradi, je neumnost ravno zaradi tega, ker je vsako podjetje specifično. Ni recepta, po katerem bi lahko delovalo, kot so standardi ISO ali podobni sistemi, ker podjetja v takšni organiziranosti po navadi začnejo iz nič, v nekem ekipnem duhu in je tudi odnos do lastnine, medsebojni odnos na popolnoma drugačnem nivoju – in to je bistvo socialnega podjetništva. Govorimo o kapitalu, ki pa ga ustvarjamo na drugačen način, tako finančno kot organizacijsko in komunikacijsko. Zavedati se moramo, da je socialno podjetništvo vrh družbenega sistema, kjer je potrebno imeti zavest, kaj je prav in kaj ne, ter empatijo do sodelavcev po sistemu, če jaz naredim čim več, bo naslednjemu v fazi lažje in skupaj bomo rastle.

Vprašanje 4: Ali ste razmišljali o pridobitvi statusa socialnega podjetja? Kje so po vašem mnenju prednosti in pomanjkljivosti pridobljenega statusa? Kako bi opredelili vaše družbeno poslanstvo?

Odgovor: Ne. Statusa socialnega podjetništva ne moreš pridobiti. To formo so si izmislili, da lahko država finančno podpre ljudi, ki želijo nekako stopiti na podjetniško pot iz nič, po navadi je to več oseb, ki nimajo osnovnega kapitala. Mi smo to fazo že prešli in smo si pomagali sami, kolikor smo si lahko.

Bojim se, da bo socialno podjetništvo zopet en "biznis" za neke presojevalce, kot so BVQI ali SIQ in druge ustanove, ki poslovni sistem razumejo teoretično, v praksi se pa pojavlja vse kaj drugega. In to bo postala zopet utečena zavora, da bi se naredilo nekaj več in bi presojali podjetja na podlagi splošnega dela, obstoja na trgu in zadovoljstva zaposlenih, ki je temelj poslanstva tovrstnih podjetij.

Vprašanje 5: Ali merite doseganje družbenih učinkov; v kolikor da, na kakšen način?

Odgovor: Enakost, majhne razlike v plačah med vodilnimi in navadnimi delavci, podpora društvom, klubom, kulturi itd.; to so merljivi parametri. Socialno podjetništvo mora temeljiti na dejanjih, ki so lahko merljiva ali pa tudi ne. V osnovi pa morajo biti koristna za vse deležnike, od zaposlenih, lastnikov, dobaviteljev, kupcev in družbenega okolja. Da je to uravnoteženo, ne more nekdo imeti veliko več kot drugi, ampak vsi približno enako. In to so učinki, ki dodajajo kvaliteto življenju. Socialna podjetja so lahko veliko boljše kot kapitalaska, ker povezujejo ljudi in je malo lahko veliko.

Priloga C: Intervju s predstavnico Škatle presenečenje

Intervju izveden s Sašo Gorše 11. aprila 2016.

Vprašanje 1: Kako se je pričela razvijati priložnost o Škatli presenečenja? Kdo je bil oz. so bili pobudniki? Katere pretekle delovne in osebne izkušnje so imeli; so bile te vsebinsko povezane ali nepovezane (popolnoma nove) s samo priložnostjo oz. s kasnejšimi dejavnostmi?

Odgovor: Že od otroštva sem bila vpletena v podjetništvo, saj sem odraščala v podjetniški družini, zato sem se tudi odločila za študij ekonomije in podjetništva. Dva semestra študija sem preživela v tujini (v Italiji in na Švedskem), tudi prva redna zaposlitev se je zgodila daleč od domačega ognjišča (v Grčiji). Pred ustanovitvijo lastnega podjetja sem 10 let vodila eno od vodilnih slovenskih prevajalskih podjetij, kjer sem pridobila bogate komunikacijske in organizacijske izkušnje, skrbela sem za večje posle, ključne stranke ter spoznala ogromno izkušenih podjetnikov, ki so z mano delili svoje znanje. Delovnik je bil precej natrpan, težko je bilo usklajevati poslovno in družinsko življenje. Od nekdaj je bila moja želja voditi uspešno podjetje, a v nekem trenutku mi je to postalo premalo oz. sem si želela skozi lastno podjetje izraziti svoje vrednote, poglede na svet in pridobiti nekaj več kot zgolj finančno zadoščenje. Več izkušenj je zame zagotovo pomenilo več poguma, da sledim temu, kar si želim. Ideja je prišla nenapovedano, čeprav je nevede rasla z mano že kar nekaj časa. Vedno sem vedela, da želim delati z otroki. Na kakšen način, je bila uganka vse do ideje o Škatli presenečenja. Ob druženju s svojima otrokoma sem spoznala, kako pomemben je čas, ki ga preživimo skupaj, ter koliko jima pomeni, ko mi lahko pokažeta, kaj vse znata. Zato sem na trgu iskala produkt zase, za preživljanje kakovostnega časa s svojo družino in ker mojih potreb ni zadovoljil nobeden od njih, sem začela razmišljati o razvoju lastnega produkta. Najprej sem delala zase, za zabavo svojih otrok, potem pa sem pripravila nekaj prototipov, ki sem jih uporabila kot izvirno darilo za rojstne dneve otrok prijateljev. Te prve Škatle presenečenja so vsebovale enostavna navodila (osnutek današnjih), prvi logotip in informacijo, kje se škatle lahko naročijo. Tako sem preverila, ali je škatla zanimiva za trg. Kmalu so začela prihajati prva naročila. To so bile Škatle presenečenja »po meri«, velikokrat za »posebne primere« (npr. otroci, ki večino svojega prostega časa preživijo pred računalnikom, otroci s posebnimi potrebami). Zadovoljstvo

uporabnikov in nova naročila so bili zame potrditev, da je ideja/produkt zanimiv za trg, zato sem se odločila, da razvijem prvo serijo Škatel presenečenja. Danes je Škatla presenečenja registrirana blagovna znamka, ki družine v Sloveniji in na Hrvaškem vsak mesec razveseljuje z novo vsebino.

Prava ideja je eno, uresničiti jo pa nekaj povsem drugega. Z razvojem so povezani stroški, ogromen vložek časa ter vztrajnost. Ključnega pomena so tudi konstantnost oz. stalna prisotnost na trgu in vsakodnevno sprejemanje tveganih odločitev; tukaj ne gre samo za gola finančna tveganja, ampak tudi tveganja v smislu iskanja prodornih prodajnih, marketinških, razvojnih rešitev. Obvezna sestavina v receptu za uspeh so tudi pogum in jasni cilji. Naš cilj je v naslednjih treh letih v Sloveniji in tujini prodajati 10.000 škatel na mesec. V prihodnosti želim razvijati ideje, nove produkte, »proizvodnjo« pa prepustiti drugim.

Vprašanje 2: Ko ste se odločali o realizaciji priložnosti in ustanovitvi Škatle presenečenja, kateri so bili največji pomisleki? S katerimi ovirami ste se soočali; so bile to bolj ovire družbene, politične ali ekonomske narave?

Odgovor: Moj značaj v večini ne vidi ovir, prej izzive. Tako je bilo tudi v trenutku odločitve, da se podam na pot samostojne podjetnice, da grem na svoje. Največji izziv je bil in je povezan z zagotavljanjem sredstev za financiranje razvoja. Na splošno se mi zdi, da je povezava med podjetniki in podpornim okoljem (npr. razvojni centri, država) še vedno prešibka.

Kar se tiče družbenih ovir, ugotavljam, da ima naziv »samostojni podjetnik« rahlo negativen predznak. Me pa v zadnjem letu pozitivno presenečajo odzivi ljudi o družbeni odgovornosti nasploh. Kriza je ljudi spodbudila k razmišljanju o temeljnih vrednotah, saj so se materialne sanje razblinile. Seveda je dojemanje odvisno od vrednot posameznika.

Zagotovo ni enostavno začeti iz točke nič, težko je vlagati in potrebno je računati na to, da se investicija ne obrne takoj. Idej in ljudi, ki bi delali, je ogromno, začeti pa je težko. Vsak mesec moramo plačati položnice, poskrbeti za družino. V človeški naravi je, da najprej večinoma vidimo črn scenarij, najboljšega si pa niti zamisliti ne upamo, kar lahko marsikoga omejuje, da bi idejo izpeljal. V začetku je ljudi, ki te pri tem nečem novem podpirajo, malo, zato sta vztrajnost in predanost še kako pomembna. Na koncu (ali

začetku) je tu še trg, ki odloča o uspešnosti ideje/produkta. Verjamem, da je pri vsakem stiku s trgom pomembno, da ti ljudje lahko zaupajo. Odločitev za samostojno podjetniško pot zahteva veliko odrekanih in dobro organizacijo resursov. Pokrivati moraš vsa področja delovanja podjetja. Če želiš prodajati, moraš imeti produkt, da ga narediš, potrebuješ razvoj in materiale, za to potrebuješ sredstva, če ne prodajaš, teh sredstev ni.

Pozdravljam dobro razvito podporno okolje, kot so npr. razvojni centri, ki pomagajo s prečiščenimi informacijami glede možnosti povezovanj, razvoja, financiranja, tudi z izobraževanji. Opažam, da je povezava podjetnikov s podpornim okoljem še vedno prešibka, mnogokrat podjetniki ne vedo za vse možnosti, ki jih podporno okolje ponuja.

Vprašanje 3: Ali ste razmišljali o pridobitvi statusa socialnega podjetja? Kje so po vašem mnenju prednosti in pomanjkljivosti pridobljenega statusa?

Odgovor: V samem začetku nisem dosti razmišljala o tem. Takrat sem razmišljala o uresnitvi ideje in status samostojne podjetnice je pokrival večino mojih potreb. Z razvojem produkta, vizije in poslanstva se odpirajo tudi tovrstna razmišljanja. Dolgoročno se vidim kot socialna podjetnica.

Verjamem, da bi lahko svojo idejo že od samega začetka lahko razvijala v sklopu socialnega podjetja, vendar sem mnenja, da je potrebno najprej nekaj doseči, da lahko vračaš, in nekatere pravne oblike to s svojo birokracijo omejujejo. Menim, da je status socialnega podjetja primeren za zrejša podjetja, tista, ki že lahko nekaj pokažejo (rezultati), ki imajo vzpostavljeno zaupanje na trgu in lahko vračajo družbi. Razen seveda, če se socialna podjetja ustanovljajo z namenom črpanja sredstev, se pravi kratkoročno.

Vprašanje 4: Kako bi opredelili vaše družbeno poslanstvo?

Odgovor: Bistvo socialnega podjetništva je odvisno od vrednot posameznika; ali delaš za denar ali pa vidiš višji cilj. Moje družbeno poslanstvo vidim v povezovanju ljudi in organizacij, ki sledijo podobnim idealom in so najboljši na svojem področju. S Škatlo presenečenja povezujem družine – skozi tradicijo, običaje, naravne materiale in druženje/povezovanje. Družina je tista celica, ki nudi osnovne življenjske potrebe in nas izoblikuje, narava pa naš najboljši prijatelj, ki prenese marsikaj, a ne vsega. V svoji zgodbi želim združevati naravne danosti lokalnega okolja – od znanja do idej in materialov. V tej

zgodbi postane Škatla presenečenja le košček sestavljanke, v kateri razvijam nove ideje, ostale podporne storitve pa se odvijajo v tovarni igrač – socialnem podjetju, v katerem je moja glavna in edina naloga povezovanje.

Vprašanje 5: Ali merite doseganje družbenih učinkov; v kolikor da, na kakšen način?

Odgovor: Še ne.

Priloga Č: Intervju s predstavnico zavoda KNOF

Intervju izveden 21. aprila 2016 z Majo Dernač.

Vprašanje 1: Prosim, opišite, kako je nastala priložnost o ustanovitvi zavoda Kanof. Kdo je bil oz. so bili pobudniki? Katere pretekle delovne in osebne izkušnje so imeli; so bile te vsebinsko povezane ali nepovezane (popolnoma nove) s samo idejo oz. s kasnejšimi dejavnostmi zavoda?

Odgovor: Zavod KNOF je socialno podjetje, ki se je ustanovilo leta 2008 na pobudo članov ŠMRK društva KNOF iz potrebe po podjetniškem in v zaposlovanje usmerjenem izvajanju dejavnosti za socialno šibke ciljne skupine.

Člani društva ŠMRK so že namreč od leta 2007 izvajali različne aktivnosti, predvsem za mlade z manj priložnostmi, ki so preko prostovoljnega dela pridobili veliko delovnih izkušenj in samozavesti. Pobuda je nastala iz potrebe po stabilnejšem in v zaposlovanje usmerjenem izvajanju dejavnosti za ranljive ciljne skupine. V letu 2012 se je zavod KNOF registriral kot socialno podjetje, saj smo prepoznali svoj namen v novo nastalem Zakonu o socialnem podjetništvu.

Ciljne skupine: dolgotrajno brezposelni, invalidi, mladi brez delovnih izkušenj, starejši nad 50 let.

Poslanstvo KNOF so. p. je omogočanje razvoja trajnostnih delovnih mest v socialnem podjetništvu in spodbujanje podjetništva v obliki Socialnega podjetniškega inkubatorja Posavja, ki omogoča »podjetništvo v zavetju« ljudem z inovativno in trajnostno naravnano poslovno idejo.

Glavni razlog za ustanovitev zavoda je bil tudi boljša možnost zaposlitve in prijavljanje na razpisih. Kot socialno podjetje smo tako pridobili več možnosti, da dobimo kakšen razpis. Že takoj po ustanovitvi smo zaposlili dve osebi preko javnih del. Že pred tem sta delovali kot aktivna člana v društvu in sta imeli nekaj prakse in delovnih izkušenj na področju računovodstva in urejanja evidenc.

Vprašanje 2: Ko ste se odločali o realizaciji priložnosti in ustanovitvi zavoda, kateri so bili največji pomisleki? S katerimi ovirami ste se soočali; so bile to bolj ovire družbene, politične ali ekonomske narave?

Odgovor: Največji pomislek oz. ovira je bilo pridobivanje javnih sredstev. Ker pa se je zavod KNOF ustanovil iz društva, nas okolica še ni jemala resno.

Javne ustanove nas še niso poznale in nam niso zaupale, zato je bilo zaposlovanje na začetku oteženo.

Vprašanje 3: Ste prvo registrirano socialno podjetje v Posavju. Zakaj ste se odločili za pridobitev statusa socialnega podjetja? Kje so po vašem mnenju prednosti in pomanjkljivosti pridobljenega statusa?

Odgovor: Prednosti so podpora e–vem točk (Zakon o podpornem okolju za podjetništvo je omogočil socialnim podjetjem, ki so pogosto negospodarske družbe, da so deležne istih ugodnosti kot gospodarske družbe, npr. Vem točke, razpisi SPIRIT), brezplačen prostor (občine lahko dajo soc. podjetju prostore v brezplačen najem za določeno obdobje). Leta 2014 se je dopolnil Zakon o stvarnem premoženju države in samoupravnih lokalnih skupnosti v 30. členu, ki dovoljuje, da lahko nepremično premoženje, ki ga začasno ne potrebuje noben uporabnik, lokalna skupnost z neposredno pogodbo da v brezplačno uporabo socialnemu podjetju. Potem so tu še nenapisane ugodnosti, kot so naklonjenost javnosti, partnerjev, odločevalcev, politikov, socialno podjetje je še vedno aktualna tema in kot blagovna znamka omogoča lažji zagon (prepoznavnost) ter javni razpisi; končno smo lahko dodali še eno točko k ugodnostim za socialna podjetja, saj se v letu 2016 obeta kar nekaj razpisov za spodbujanje socialnega podjetništva.

Pomanjkljivosti se nanašajo na premalo mladih in študentov z idejami v lokalnem okolju, pripravljenih za učenje in skupno reševanje problemov, premalo sodelovanja med podjetniki, potrebno bi bilo večje zaupanje in več sodelovanja z občinami (niso le javna dela podpora so. p.) in stabilno sofinanciranje podpornega okolja znotraj socialnih inkubatorjev.

Vprašanje 4: Vaše poslanstvo je družbeno usmerjeno. Ali merite doseganje družbenih učinkov; v kolikor da, na kakšen način?

Odgovor: Družbene učinke merimo predvsem zaradi pridobivanja javnih financ.

Priloga D: Intervju s Tomažem Stritarjem, predstavnikom Uspešnega podjetnika

Intervju izveden 22. marca 2016.

Vprašanje 1: Kako ste prepoznali priložnost za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva? Katere pretekle delovne in osebne izkušnje so pri vas igrale vlogo in katere pri (potencialnih) podjetnikih, s katerimi se srečujete; so bile te vsebinsko povezane ali nepovezane (popolnoma nove) s samo priložnostjo oz. s kasnejšimi dejavnostmi? Zakaj menite, da ste socialni podjetnik?

Odgovor: Na mojo vpetost v socialno podjetništvo je verjetno imel določen vpliv študij, saj sem po izobrazbi socialni delavec. V vsakem primeru bi verjetno šel po določeni podjetniški poti. V osnovi sem s socialnim podjetništvom pričel zaradi čiste priložnosti na trgu. Sicer bi lahko ljudje imeli velike pomisleke o tem, ali sem socialni podjetnik, vendar se prepoznam kot takega. Socialna podjetja rešujejo določene probleme v družbi. Moj doprinos je povezan s spodbujanjem ljudi, da se konkretnih problemov lotijo na terenu. Posredno se problemov lotevam tudi sam, saj pomagam tistim, ki imajo poslovne ideje in želijo nekaj narediti, biti aktivni, pa ne vedo, kako. Prepričan sem, da se zaradi moje podjetniške aktivnosti več ljudi odloči za socialno podjetništvo.

Sama priložnost se po navadi razvije iz lastnega zanimanja, ki je izven ekonomskih okvirjev. To običajno imenujemo hobi. Tudi določene življenjske okoliščine pripeljejo do te podjetniške poti, kot so npr. bolezen, smrt v družini, izguba službe. To so trenutki, ko spoznamo, da določene stvari ne delujejo ustrezno in jih želimo spremeniti. Različne stvari nas vodijo, ampak razvijamo to, kar potrebujemo v danem trenutku. Pri tem opažam, da je odnos posameznika do varnosti eden ključnih momentov (npr. redna zaposlitev). Pri tistih, kjer je varnost na visokem mestu, je lahko podjetniška pot psihično zelo naporna. Zato podjetnike opominjam, da kritično ovrednotijo svoj pogled na varnost. Dejstvo je tudi, da ima večina slovenskih družin z vidika varnosti negativen odnos do podjetništva, kar posledično vpliva na odločitve posameznika.

Včasih hobi oz. določene življenjske okoliščine prerastejo v poslovno priložnosti oz. posel. Ko sem diplomiral na Fakulteti za socialno delo, sem vedel, da ne bom tipični socialni delavec, in tako se je začelo iskanje karijerne priložnosti. Takrat sem izvedel za socialno

podjetništvo in iz hobija pričel raziskovati to področje. Nato sem pripravljaj članke, posledično sem prejemal povabila na razne dogodke, ker sem bil v tistem obdobju (2010, 2011) eden izmed redkih z bolj podrobnim poznavanjem socialnega podjetništva. Iz tega se je razvila poslovna priložnost.

Podjetniki se zelo redko lotijo popolnoma novih področij, vedno poznajo zadeve, običajno pa jih tudi nekaj moti. Posebej za socialne podjetnike je značilno, da iščejo priložnosti na tistih področjih, kjer jih nekaj moti, in izhajajo iz želje po spremembah. Npr. podjetnik se v domačem okolju sreča s situacijo brezposelnih staršev, zato želi realizirati priložnost ter ustanoviti podjetje, ki bi zaposlovalo ravno starejše brezposelne osebe. Pomanjkljivosti prepoznajo kot priložnosti, da bi lahko kaj naredili, spremenili, ker nekaj ne deluje dobro (npr. za starejše, za znižanje onesnaževanja, recikliranje itd.). Sprva se ukvarjajo z določeno tematiko zaradi hobija, so prostovoljci ali pa zaposleni v organizaciji, ki se s tem ukvarja.

Pri zdajšnjem delu opažam, da tisti, ki se priložnosti lotijo zgolj zaradi ekonomskih koristi, hitro opustijo idejo ali pa ne uspejo. Namreč ob prvih ovirah (npr. pridobitev dovoljenj, izpolnitev dokumentacije) že obupajo, saj ne vidijo smisla in raje uberejo drugo pot (drugo obliko), ali pa ob streznitvi, da 9 od 10 start-up-ov ne uspe in je potrebnih več let za stabilno poslovanje. Potem ne vidijo več ekonomskih koristi zase. V poslovnem smislu uspejo tisti, ki jih zadeva zanima in bi isto stvar delali zastonj.

Vprašanje 2: Ali je na voljo dovolj podpornega okolja za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva?

Odgovor: Podpornega okolja je preveč, vendar so na nivoju projektov in tudi neustrezna. Kakovostnih podpornih okolij oziroma dogodkov, delavnic je malo, ker so po navadi napačno zastavljeni. Velikokrat gre za heterogeno publiko z različnim predhodnim znanjem o podjetništvu, predavatelj pa vsem enako predava; včasih udeleženci nimajo ustreznega podjetniškega znanja, vsebina predavanja pa je že na višjih stopnjah, ki je udeleženci ne razumejo, ali pa je predavatelj nestrokoven.

Sam previdno spodbujam podjetništvo, ker je to lahko psihološko naporno za posameznika, če nima ustrezne psihološke kondicije. Psihološka pot človeka temelji na treh točkah: na varnosti, avanturizmu in smislu. Pri pravih podjetnikih je pomemben avanturizem, povezan s smislom (vendar ne finančni smisel), zapostavljen pa je vidik

varnosti. Ljudje, pri katerih je bil tekom socializacije (v družini) posebej izpostavljen vidik varnosti, se redko spustijo v podjetniško avanturo, če pa se že, pa lahko doživljajo velik stres, izgorevanje, nesproščenost, ker te varnosti kot podjetniki ne najdejo. S starostjo je to še bolj izrazito. Zato posameznikom svetujem, naj spremljajo svoj vogal varnosti in analizirajo, koliko jim to pomeni. Vsekakor je vredno razmisliti o tem.

Vprašanje 3: Je v proces prepoznavanja priložnosti vključenih več posameznikov ali en sam?

Odgovor: Priložnosti so zelo raznolike. Pri evidentiranih socialnih podjetjih gre večinoma za nevladne organizacije. V kolikor za primer vzamemo podjetje M TOM, gre za povezovanje več posameznikov, ki so zaradi stečaja podjetja TOM ostali brez službe. Prepričan sem, da so se vrnil tisti, ki so uživali pri delu, zato so tudi vztrajali. Predpostavljam, da tisti posamezniki, ki so se priključili novemu M TOM-u, potrebe po varnosti verjetno niso imeli tako izražene in so bolj avanturistični. Podjetje M TOM je sicer primer skupinskega pristopa k socialnemu podjetništvu in so vsi solastniki tudi socialni podjetniki. V povprečju pa je več individualnega pristopa; večinoma so to individualisti, mogoče kdaj dva posameznika, trije pa zelo redko. Sprva me je ta trend neekipnega duha negativno presenetil, sčasoma pa sem ugotovil, da je s praktičnega vidika to najboljše. Več kot je vključenih, več je interesov in na začetku je to zelo težko usklajevati. Bolje je pričeti v čim manjšem obsegu oziroma enotah; eden ali dva posameznika. Psihološko je morda boljše, da imaš sodelavca, ki te v kritičnih trenutkih spodbuja, in obratno. Ko zadeva začne delovati, ko vidimo, kako se odziva trg, priključimo še ostale. Velikokrat se zgodi, da se ljudje podjetništva lotijo z eno idejo, čez nekaj časa je pa čisto druga. Če je vključenih več oseb v to začetno fazo, je to toliko težje usklajevati zaradi različnih idej in interesov. Nisem pa še srečal podjetnika, ki bi delal to, kar je na začetku mislil, da bo.

Vprašanje 4: Ko se podjetniki odločajo o realizaciji priložnosti, s katerimi ovirami se običajno soočajo? So te ovire bolj ekonomske, družbene ali institucionalne narave?

Odgovor: Tisti, ki že vedo, kaj bi dejansko počeli, imajo na začetku največ težav zaradi popolne neosredotočenosti na svojo poslovno idejo. Zaradi sodobnega načina življenja,

medijskega pritiska, množice informacij in tudi zaradi vpliva drugih oseb se zelo težko zares odločijo za eno stvar. Steve Jobs je na to temo podal zelo pomembno misel: »Focus is about saying no«, kar pomeni, da ko se odločimo za eno idejo, se ji tudi posvetimo. Najbolj zmotijo tiste priložnosti, ki niso v našem središču, so kratkoročne narave in s tem imajo podjetniki na začetku največje težave (npr. ponudba za kratkoročni posel, ki za nas ni prioriteta).

Pred zgornjo fazo je še ena. To je faza, ko še ne vedo, kaj bi dejansko počeli, in morajo do priložnosti šele priti; to počnem jaz s temi prvimi programi, ko ljudje testirajo sami sebe in tudi trg, kakšna naj bi bila njihova ideja. Najprej morajo priti do nekega dogodka, konference, da jih nekdo lahko nagovori. Ti ljudje so na začetku poti, ne vedo, kaj sledi in kako narediti naslednje korake. Velik minus je tudi pomanjkljivo izobraževanje na temo podjetništva.

Torej ljudi, ki že zaznajo priložnost, ovira neosredotočenost, drugo pa je pomanjkljivo podjetniško znanje; torej ljudje vedo, da bi nekaj počeli v smeri podjetništva, ne vedo pa, kako bi se tega zares lotili. Ideje načeloma imajo, potem pa iščejo pomoč.

Vprašanje 5: Kaj menite o zakonski regulaciji statusa socialnega podjetja? Ali bo vaš zavod pridobil status?

Odgovor: Smo ena redkih držav, ki ima zakon za registracijo socialnih podjetij. Ta zakon se veže na finančne ukrepe. Lahko se zgodi, da se določene organizacije registrirajo kot socialna podjetja zaradi ekonomskih koristi, da bi črpale denar, v resnici pa ne izhajajo iz zanimanja (kot sem ga predhodno opisal) oz. načel socialnega podjetništva. To naredijo zgolj za to, da bi pridobile nov projekt. Vendar pa ni nujno, da so potemtakem družbeno neodgovorne. Gre predvsem za problem dolgoročnosti, ki je na projektnem nivoju ni. Težava je tudi gledanje skozi nepodjetne oči. To podaljša samo umiranje organizacije in ne spodbuja njene rasti.

Kot socialno podjetje se ne bomo registrirali, saj smo kot organizacija že registrirani po eni zakonodaji. Torej je razlog praktične narave; zakaj bi se registrirali še po enem zakonu? Pravilnikov za poslovanje in delovanje je že tako ogromno. Sama pot namreč ni prava; kot podjetje se moraš ukvarjati s kupci in ne z množico pravil. Namreč ko določen projekt dobiš, je potrebno zadostiti vsem birokratskim zahtevam, na koncu pa ne preostane dovolj časa za najbolj pomemben del; to so kupci. Zato sem proti zakonodaji, ker menim, da

poveča možnosti za zlorabe. Pridobitev statusa je namreč zelo tehnične narave; torej status lahko pridobi marsikdo, ki ga morda družba niti on sam ne vidi kot socialnega podjetnika, vendar se sklicuje na državno potrditev oz. zakonsko pridobljen status.

Vprašanje 6: Ali je podjetje s statusom socialnega podjetja na trgu v prednosti pred ostalimi?

Odgovor: Ne, status vidim kot velik minus, saj marsikdo misli, da sodiš v sklop sociale (socialne pomoči, socialni problem, država sofinancira in lahko daš vse zastonj). Beseda »socialno« dejansko dela veliko škodo. Zato dam vsakemu socialnemu podjetniku nasvet, naj komunicira bistvo njegovega podjetja; zakaj živimo bolje zaradi delovanja njegovega podjetja in zakaj bi bili na slabšem, če to ne bi obstajalo. To je potrebno kupcem povedati in to nima nobene veze niti s statusom niti s pravnoorganizacijsko obliko.

Pri nakupu kupci reagiramo popolnoma iracionalno. V resnici torej ni toliko na tehnici, ali smo klasično ali socialno podjetje, temveč predvsem to, kako zna prodajalec predstaviti zgodbo. Iz mojih izkušenj sledi, da če je socialni podjetnik spreten in zna to svojo socialno noto vplesti v svoj prodajni mehanizem, potem je to lahko velik faktor, da se ljudje odločijo in kupijo prav od njega. Toda težava je, da se s socialnim podjetništvom vsaj za enkrat ukvarjajo ljudje, ki ne poznajo podjetništva, veliko pa jih izhaja tudi iz nevladnih organizacij. Slednji so že »a priori« proti kapitalizmu, gospodarstvu in poslu ter jim že lastna integriteta ne dovoljuje, da bi se poglobili v marketing, prodajne tehnike. Socialno podjetništvo obravnavajo kot projektna sredstva. Problem se pojavi, ko je potrebno produkt ali storitev prodati. Takrat nimajo ustreznih veščin ali pa si jih zavestno ne želijo pridobiti, ker smatrajo, da je to v nasprotju z njihovimi prepričanji. Menim, da ob primerni komunikaciji s kupci socialna nota lahko odigra vlogo pri nakupu, vendar zavisi tudi od tipa našega ključnega kupca, ki mu je družbena nota pomembna. Raziskave kažejo, da je socialni efekt ljudem čedalje bolj pomemben. Socialni podjetniki so po navadi res okorni pri ustrezni komunikaciji in tudi ko že komunicirajo, se običajno delajo »uboge«. Iz tega sledi, da kupec morda prvi nakup še opravi iz čistega altruizma, potem pa se takega podjetnika raje ogne. To ni pravi marketinški pristop.

Kot socialni delavec sem zagovornik socialne države. Kljub temu mislim, da država v podjetništvo ne sodi. Kar se tiče statusa socialnega podjetja, mora trg odločiti, ali smo socialno podjetje in ne zakonodaja.

Vprašanje 7: Kako merite učinkovitost oz. družbeni vpliv?

Odgovor: Tudi v socialnem podjetništvu se meri po ekonomskih merilih. Družbeni doprinos pa je npr. število izobraženih ljudi.

Za mene je družbeni pokazatelj, koliko ljudi, podjetnikov realizira svojo idejo. To spremljam, vendar je to zelo dolgotrajen proces. Ljudje so v začetnem procesu pri meni, potem se običajno nič ne zgodi in od tega, ko imam jaz kontakt z njimi in nekateri dejansko realizirajo idejo, lahko mine tudi po več let. Včasih za tovrstne primere izvem, velikokrat pa tudi ne. Zelo podrobno bi jih moral spremljati, kar pa je težko. Delujem namreč v zelo zgodnji fazi spodbujanja podjetništva, kar pomeni, da je sito ogromno. Zato je težko meriti, ker po navadi delujem na zelo množičnih dogodkih, kjer je lahko npr. 90 odstotkov radovednežev. Ta družben del je zelo težko meriti, se pa po celem svetu razvijajo določene formule, kako meriti družbeni vpliv.

Pri fizičnih produktih se da lažje izračunati družbeni vpliv oz. bolj kot so fizični produkti (npr. pri recikliranju, uporaba tekstilnih odpadkov ipd.), bolj jasno se da prikazati učinke. Pri storitvah pa je težje, saj se ukvarjamo z oportunitetnimi stroški, in sicer z vprašanjem, kaj bi se zgodilo, če tega (storitve) ne bi bilo. Ko sem vodil šolo, kjer so bili vključeni dolgotrajno brezposelni in udeleženci projektnega učenja mladih, bi bilo pri odmeri družbenega učinka pomembno vedeti, kaj bi se zgodilo, če udeleženci ne bi šli po podjetniški poti, ki jo spodbujam, oz. kakšna škoda bi nastala (npr. zapadli bi v alkoholizem, droge, bili na pasivnih transferjih). To bi bil moj družbeni doprinos. Nikoli pa ne moremo z gotovostjo vedeti, če bi bilo res tako, saj scenarija za prihodnost ne moremo predvideti. Družbeni odtis je zelo težko meriti, sploh na nivoju storitev.

Tiste organizacije, ki imajo status socialnega podjetja, morajo ob bilanci poročati tudi svoj družbeni odtis. To je težko izračunati. Eno orodje je izdelano po naročilu ministrstva, ki je težko razumljivo in je narejeno bolj za večja podjetja. Če pa si majhno podjetje, pa tudi to ne pride v poštev.

Vprašanje 8: Ali ste član katere izmed mednarodnih organizacij s področja socialnega podjetništva; na primer fundacij kot so Ashoka, Skoll Foundation, Schwab Foundation?

Odgovor: Nisem član nobene mednarodne organizacije, vendar jih vseskozi spremljam. Ko zaznam razpise, skušam tudi ostale navdušiti, da bi se prijavili. Tudi sam sem se že prijavil, vendar za enkrat nisem bil uspešen. Razmišljal sem tudi o internacionalizaciji posla in v tem primeru so te fundacije zelo dobrodošle. Fundacija Ashoka ima nam najbližji sedež na Dunaju; v vezi s tem sem podal tudi pobudo, da bi odprli svoj sedež v Ljubljani, vendar zaradi majhnega števila prebivalcev in povprečnega izračuna števila socialnih podjetnikov v državi to ni bilo mogoče izvesti. Me pa čudi, da zelo malo socialnih podjetnikov pozna tuje fundacije. Večinoma se bolj osredotočajo na državne institucije.