

# Specifičnosti društvenih poduzetnika tercijarnog sektora u Republici Hrvatskoj

---

**Matijević, Mateja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:073642>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-26**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI DRUŠTVENIH PODUZETNIKA TERCIJARNOG  
SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Mateja Matijević**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI DRUŠTVENIH PODUZETNIKA TERCIJARNOG  
SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**SPECIFITIES OF SOCIAL ENTREPRENEURS IN THE TERTIARY SECTOR  
IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

Diplomski rad

**Student: Mateja Matijević**

**JMBAG studenta: 0149222412**

**Mentor: Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić**

**Zagreb, rujan 2023.**

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU**

Diplomski rad "Specifičnosti društvenih poduzetnika tercijarnog sektora u Republici Hrvatskoj" istražuje karakteristike, izazove i doprinose društvenih poduzetnika u promicanju socijalnih i ekonomskih ciljeva u društvu. Kombinirajući teorijski pregled literature, analizu studija slučaja društvenih poduzetnika u Hrvatskoj te intervjuiranje ključnih dionika, rad pruža uvid u specifičnosti tog sektora. Rezultati istraživanja ističu fleksibilnost, društvenu svijest, inovativnost i održivost poslovnog modela kao ključne karakteristike društvenih poduzetnika. Rad naglašava i izazove poput financiranja i nedostatka regulative. Ovaj rad pridonosi boljem razumijevanju društvenih poduzetnika u Hrvatskoj te pruža smjernice za daljnji razvoj tog sektora.

**Ključne riječi:** društveni poduzetnici, tercijarni sektor, Republika Hrvatska, specifičnosti, socijalna ekonomija, održivi razvoj

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

The master's thesis "Specificities of Social Entrepreneurs in the Tertiary Sector in the Republic of Croatia" explores the characteristics, challenges, and contributions of social entrepreneurs in advancing social and economic goals in society. By combining a theoretical review, case study analysis of social entrepreneurs in Croatia, and interviews with key stakeholders, the study provides insights into the specificities of this sector. The research findings highlight flexibility, social awareness, innovation, and sustainable business models as key characteristics of social entrepreneurs. The study also emphasizes challenges such as financing and lack of regulation. This thesis contributes to a better understanding of social entrepreneurs in Croatia and provides guidelines for further sector development.

**Key words:** social entrepreneurs, tertiary sector, Republic of Croatia, specificities, social economy, sustainable development

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

Mateja Matijević

Zagreb, rujan 2023.

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

Mateja Matijević

Zagreb, September 2023.

## Sadržaj

<b>SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU</b> .....	i
<b>SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU</b> .....	ii
<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE, OSNOVNA OBILJEŽJA I DRUŠTVENA ULOGA TERCIJARNOG SEKTORA</b> 4	
2.1. Funkcije tercijarnog sektora .....	7
2.2. Sastav tercijarnog sektora .....	8
2.3. Važnost i značaj ekonomije usluga za razvoj suvremenog društva .....	9
<b>3. RAZVOJ I KARAKTERISTIKE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA</b> .....	12
3.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva .....	13
3.2. Povijesni pregled društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj .....	14
3.3. Povijesni pregled društvenog poduzetništva u svijetu .....	16
3.4. Načini mjerenja izvedbe društvenih poduzetnika .....	18
3.5. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj .....	20
3.6. Utjecaj tehnologije na razvoj društvenog poduzetništva .....	24
<b>4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA UTJECAJA DRUŠTVENIH PODUZETNIKA TERCIJARNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	26
4.1. Ključni elementi metodologije istraživanja .....	26
4.2. Prikaz ključnih elemenata utjecaja društvenih poduzetnika EVENTFUL .....	27
4.3. Prikaz ključnih elemenata utjecaja društvenih poduzetnika LOL j.d.o.o. ....	31
4.4. Rezultati istraživanja .....	32
4.5. Ograničenja provedenog istraživanja .....	34
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	35
<b>POPIS KORIŠTENIH IZVORA</b> .....	iii
<b>ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE</b> .....	vi

## 1. UVOD

Današnji globalni poslovni svijet postavlja visoke zahtjeve za poduzeća koja se žele istaknuti i opstati. Uzimajući u obzir širu sliku, maksimizacija profita više nije jedini ključni cilj tih poduzeća. Umjesto toga, sve veći naglasak stavlja se na zadovoljstvo zaposlenika i klijenata. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) postalo je suvremeni način poslovanja koji promiče stvaranje pozitivnih odnosa sa zaposlenicima i širom društvenom zajednicom te prepoznavanje i suočavanje s aktualnim društvenim problemima.

U tom kontekstu, koncept društvenog poduzetništva iznikao je kao inovativni pristup rješavanja društvenih problema i kao odgovor na promjenjive potrebe društva. Društveno poduzetništvo ističe se svojom svrhom generiranja pozitivne društvene promjene kroz svoje poslovne aktivnosti. Njegova suština leži u kombinaciji gospodarskih ciljeva s društvenim i ekološkim utjecajem. Društveni poduzetnici razvijaju inovativne modele poslovanja koji osiguravaju održivost i profitabilnost istovremeno pružajući socijalne vrijednosti i rješavajući društvene izazove.

Neka od ključnih pitanja koja se istražuju u ovom kontekstu uključuju definiranje koncepta društvenog poduzetništva, identifikaciju ključnih karakteristika društvenih poduzeća, analizu njihovog društvenog i ekonomskog utjecaja te proučavanje strategija i modela koji potiču njihov uspjeh.

Uzimajući u obzir nedovoljno istraženu prirodu društvenog poduzetništva, postoje neka ključna područja koja se mogu istraživati u budućim studijama. Jedno od tih područja je definiranje jasnih kriterija i standarda za identifikaciju društvenih poduzeća. Budući da društveno poduzetništvo uključuje različite modele poslovanja i organizacijske strukture, važno je razumjeti koje su ključne karakteristike i uvjeti koji definiraju društveno poduzeće.

Također je bitno istražiti socijalne i ekonomske učinke društvenog poduzetništva. Proučavanje tih učinaka može pomoći u procjeni stvarnog društvenog utjecaja društvenog poduzetništva i usmjeravanju budućih napora prema područjima s najvećim potencijalom za promjene.



## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada je mjerenje utjecaja društvenih poduzetnika tercijarnog sektora u Republici Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na gospodarske aktivnosti distribucije koje zadovoljavaju potrebe ljudi za različitim proizvodima i uslugama. Tercijarni sektor ima važnu ulogu u ekonomskim aktivnostima koje mogu utjecati na razvoj gospodarstva zemlje te se prepoznaje kao potencijalno područje za razvijanje ekoloških inicijativa kroz strategiju održivog razvoja. U suvremenom poslovnom okruženju, poduzeća sve više usmjeravaju svoju pažnju prema društvenom poduzetništvu kao odgovoru na izazove s kojima se susreću.

Društvena odgovornost poslovanja postaje sve važnija komponenta za poduzeća koja teže zadovoljavanju ekoloških, pravnih, etičkih i javnih standarda. Istovremeno, društvena odgovornost poduzeća predstavlja izazov za menadžment i postaje konkurentska prednost za poduzeća koja se žele istaknuti na tržištu. Temeljni cilj ovog rada je istražiti i prikazati na koji način je moguće mjeriti utjecaj društvenog poduzetništva tercijarnog sektora u Republici Hrvatskoj. U tu svrhu analizirat će se osnovna obilježja i društvena uloga ekonomskih sektora u skladu s gospodarskim djelatnostima, istražiti razvoj i karakteristike društveno odgovornog poduzetništva te proučiti strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Nadalje, istraživanje će se usredotočiti na percepciju potrošača o tercijarnom sektoru kao društveno odgovornom te razumijevanje koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Kroz tematsku analizu, empirijska istraživanja i interpretaciju rezultata, cilj rada je pružiti uvid u mjerenje utjecaja društvenog poduzetništva tercijarnog sektora u Republici Hrvatskoj te razumijevanje percepcije potrošača o društvenoj odgovornosti tercijarnog sektora.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U okviru istraživanja diplomskog rada koristit će se primarno kvantitativno istraživanje putem studije slučaja kako bi se prikupili podatci o stavovima anonimnih ispitanika o društvenom poduzetništvu i njegovom utjecaju na tercijarni sektor. Primarni podaci u ovom istraživanju prikupljeni su metodom intervjua s vlasnicima marketinških agencija Eventful i LOL. Također, za analizu su korišteni i svi relevantni i javno dostupni podaci. Sekundarni podaci prikupljeni su korištenjem udžbenika, knjiga, znanstvenih članaka i internetskih izvora. Kombinacijom primarnih i sekundarnih izvora omogućena je temeljita analiza i istraživanje teme.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na pet poglavlja pri čemu se u uvodnom poglavlju objašnjava sama tematika rada. Uvodni dio govori o društveno odgovornom poslovanju kao i o društvenom poduzetništvu pri čemu se postavljaju različita pitanja čiji odgovori leže u istraživanju rada. U drugom i trećem poglavlju pojmovno je određeno društveno poduzetništvo, njegov razvoj i karakteristike. Kroz četvrto poglavlje provedeno je istraživanje utjecaja društvenog poduzetništva tercijarnog sektora u Republici Hrvatskoj. Navedeni su ključni elementi, detaljno opisani društveni poduzetnici, kao i njihov utjecaj u državi te su izneseni rezultati istraživanja. Na samom kraju diplomskog rada iznose se stavovi o tematici rada, kao i mišljenja o samom istraživanju.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE, OSNOVNA OBILJEŽJA I DRUŠTVENA ULOGA TERCIJARNOG SEKTORA**

Američki ekonomist Irving Fisher predstavio je 1939. godine sektorsku podjelu gospodarstva i to na tri temeljna sektora (Andabaka i sur., 2016.):

1. primarni sektor,
2. sekundarni sektor,
3. tercijarni sektor.

Dvadesetak godina kasnije Clark (1957.) dodjeljuje nove nazive sektorima – primarni naziva ekstraktivnim, sekundarni proizvodnim te tercijarni uslužnim.

Temeljem današnje, moderne, općeprihvaćene teorije, gospodarstvo se može dijeliti na tri sektora, a svaki od njih sadrži i svoju pripadajuću podjelu (Andabaka i sur., 2016.):

1. primarni sektor koji obuhvaća poljoprivredu, rudarstvo, ribarstvo, šumarstvo, naftu i plin,
2. sekundarni sektor koji obuhvaća proizvodnju dobara (trajnih i potrošnih) i tešku industriju,
3. tercijarni (uslužni) sektor.

Tercijarni (uslužni) sektor, poznat kao i gospodarski sektor, podložan je promjenama i evoluciji kako društvo napreduje i razvija se (Tica i sur., 2023.). Ovaj sektor može se podijeliti na nekoliko podsektora, svaki s vlastitim karakteristikama i funkcijama (Andabaka i sur., 2016.):

- a) tercijarni sektor koji obuhvaća transport i osobne usluge,
- b) kvartarni sektor koji obuhvaća trgovinu, financije, osiguranje, nekretnine,
- c) kvintarni sektor koji obuhvaća zdravstvo, obrazovanje, istraživanja, državnu upravu, rekreaciju i zabavu.

Institucionalne komponente trećeg sektora moraju zadovoljiti određene kriterije kako bi se kvalificirale kao takve. Ovi kriteriji pomažu razumjeti osnovne karakteristika organizacija koje pripadaju trećem sektoru i njihove uloge u društvu. Ti kriteriji uključuju organizacije, privatne, samoupravljujuće, dobrovoljne, u potpunosti ili značajno ograničene distribucijom dobiti (Baturina, 2017.).

Društveno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj obuhvaća raznolike skupine ljudi, bez obzira na njihov pravni status ili registraciju, koji uspostavljaju međusobnu interakciju te se pridržavaju određenih prihvaćenih procedura s ciljem ostvarivanja jedne ili više zajedničkih svrha. Ove skupine ljudi mogu obuhvaćati poduzetnike, nevladine organizacije, lokalne zajednice, socijalne inovatore i ostale dionike s usklađenim vrijednostima i ciljevima. Kroz njihovu međusobnu interakciju i suradnju ove raznolike skupine teže ostvarivanju društvenih ciljeva. kao što su rješavanje socijalnih problema, poticanje održivog razvoja, promicanje socijalne pravde i generiranje pozitivnih društvenih promjena (Jergović i Salarić, 2012.).

Društveni poduzetnici predstavljaju organizacije koje su institucionalno odvojene od države, što implicira da nemaju direktnu vezu s državnim tijelima ili institucijama. Oni djeluju kao samostalni entiteti s vlastitim upravljačkim strukturama i poslovnim modelima. Ključna karakteristika društvenih poduzetnika jest njihova autonomija u donošenju odluka o prestanku svoje djelatnosti. To znači da, prema potrebi ili želji, društveni poduzetnici imaju slobodu zatvoriti svoje poslovanje ili promijeniti svoj pravni status, neovisno o vanjskim utjecajima ili intervencijama države. Takva fleksibilnost omogućuje društvenim poduzetnicima prilagodbu promjenama u okruženju te prilagođavanje njihovog djelovanja prema vlastitim ciljevima i vrijednostima (Tica i sur., 2023.).

Društveni poduzetnici karakteriziraju se samoupravljujućim pristupom, što znači da imaju sposobnost određivanja vlastite osnovne misije i svrhe putem internih procedura upravljanja. Oni sami definiraju svoje ciljeve i vrijednosti te usklađuju svoje djelovanje s tim načelima. Osim toga, društveni poduzetnici imaju autonomiju u izboru vodstva, što znači da sami određuju tko će upravljati organizacijom i donositi ključne odluke. Ova neovisnost omogućuje im da odaberu kvalificirane pojedince ili timove koji najbolje odgovaraju njihovim potrebama i ciljevima (Baturina, 2017.).

Još jedna važna karakteristika društvenih poduzetnika je stupanj financijske autonomije. Oni imaju određenu razinu neovisnosti u pogledu financijskih odluka i upravljanja resursima. To znači da imaju slobodu u donošenju odluka o proračunu, trošenju sredstava i upravljanju financijskim tokovima, uzimajući u obzir dugoročnu održivost svoje organizacije. Financijska autonomija omogućuje društvenim poduzetnicima veću fleksibilnost i kontrolu nad svojim financijskim poslovanjem, što im omogućuje da ostvare svoje ciljeve na način koji je usklađen s njihovom misijom i svrhom (Šajfar i Strmota, 2020.).

Društveni poduzetnici temelje se na dobrovoljnom sudjelovanju, što znači da okupljaju ljude koji se uključuju u njihove aktivnosti bez prisile ili prinude, već na temelju slobodnog izbora. Sudjelovanje u društvenom poduzetništvu nije nametnuto, već je rezultat individualne motivacije i vlastite želje za doprinosom društvenoj promjeni ili ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Društveni poduzetnici stvaraju okruženje u kojem pojedinci imaju slobodu odlučiti hoće li se uključiti u njihove aktivnosti i na koji način će sudjelovati. Ova dobrovoljnost omogućuje svakom pojedincu da prepozna svoj interes i vrijednost te da aktivno pridonese ostvarenju zajedničkih svrha društvenog poduzetništva (Baturina, 2017.).

Društveni poduzetnici su subjekti koji su u potpunosti ili značajno ograničeni u distribuciji dobiti (Šajfar i Strmota, 2020.). Ovi ograničenja mogu biti u obliku potpune zabrane raspodjele dobiti ili pravne/ugovorne obveze da se distribucija dobiti ograniči na barem četiri od sljedećih pet načina (Baturina, 2017.):

1. pridržavanje eksplicitne socijalne misije koja ograničava maksimiziranje dobiti,
2. ograničavanje raspodjele dobiti na najviše 50 posto,
3. pridržavanje "capital lock" principa za imovinu koju posjeduju, što znači da se imovina zadržava i koristi isključivo u svrhu ostvarivanja društvene misije,
4. zapošljavanje ili pružanje usluga u značajnom udjelu (minimalno 30 posto) osobama s posebnim potrebama,
5. zabrana raspodjele dobiti proporcionalno s uloženim kapitalom ili plaćenim naknadama, ali s mogućnošću plaćanja razumnih kamata.

Ova ograničenja u distribuciji dobiti osiguravaju da društveni poduzetnici svoj fokus stave na ostvarivanje društvenih ciljeva i doprinos zajednici, umjesto isključive maksimizacije profita.

## 2.1. Funkcije tercijarnog sektora

Tercijarni sektor, među tri sektora, obuhvaća organiziranje, olakšavanje i usmjeravanje proizvodnih aktivnosti u primarnom sektoru (koji obuhvaća poljoprivredu i izvlačenje prirodnih resursa) i sekundarnom sektoru (koji obuhvaća industriju i proizvodnju). U okviru gospodarske djelatnosti tercijarni sektor ima glavnu ulogu u distribuciji i potrošnji roba i usluga. Tercijarni sektor smatra se ključnim dijelom proizvodnog sektora (Tica i sur., 2023.).

U naprednijim gospodarstvima, kada tercijarni sektor preteže nad ostalim sektorima, događa se proces transformacije društva i ekonomije koji rezultira povećanjem uslužnih aktivnosti ili, drugim riječima, rastom tercijarnog sektora. Bitno je naglasiti da tercijarni sektor zapošljava najveći postotak aktivne radne snage te pridonosi većem udjelu bruto domaćeg proizvoda (BDP) u pojedinoj zemlji. Ovaj proces prijenosa vanjskih poslova također uključuje ne samo rast uslužnih djelatnosti, već i širenje načina rada karakterističnih za tercijarni sektor na druge sektore gospodarstva (Stjepić, 2020.).

Tercijarni sektor predstavlja ključnu komponentu suvremenih gospodarstava, koja se ističe kao sektor usluga usmjerenih na zadovoljavanje potreba i želja potrošača. Ovaj sektor obuhvaća širok spektar industrija i poslovnih aktivnosti, uključujući financijske usluge, turizam i ugostiteljstvo, trgovinu na malo, obrazovanje, zdravstvenu skrb, informacijsku tehnologiju te umjetnost, zabavu i medije. Svaka od ovih funkcija unosi svoj specifičan doprinos u ukupnoj ekonomskoj strukturi tercijarnog sektora (Tica i sur., 2023.).

Financijske usluge predstavljaju ključni segment tercijarnog sektora. Banke, osiguravajuća društva, investicijske tvrtke i financijski savjetnici pružaju razne usluge, kao što su: upravljanje novcem, investicijsko savjetovanje, kreditiranje, osiguranje i upravljanje rizicima. Financijski sektor ima važnu ulogu u mobilizaciji kapitala, podržavanju poslovnih aktivnosti i poticanju gospodarskog rasta (Cvitanović, 2018.).

Turizam i ugostiteljstvo također čine značajan dio tercijarnog sektora. Ove industrije pružaju usluge putovanja, smještaja, prehrane i zabave. Turističke agencije, hoteli, restorani, prijevozne usluge i različite turističke atrakcije čine temeljne dijelove ovog sektora. Turizam ima snažan utjecaj na ekonomiju mnogih zemalja, potičući zapošljavanje, generiranje prihoda i razvoj lokalnih zajednica (Hayes, 2022.).

Trgovina na malo također zauzima značajno mjesto u tercijarnom sektoru. Obuhvaća prodaju robe izravno potrošačima kroz različite kanale, uključujući tradicionalne trgovine,

supermarkete i internetsku trgovinu. Prehrambena industrija, odjevna industrija, elektronika i kućanski aparati samo su neki od sektora koji čine ovu granu tercijarnog sektora. Trgovina na malo ima ključnu ulogu u zadovoljavanju potreba potrošača i stvaranju tržišnih kanala za razmjenu roba i usluga (Hayes, 2022.).

Obrazovanje je još jedna vitalna funkcija tercijarnog sektora. Institucije, koje pružaju obrazovne usluge, uključujući osnovne, srednje i visokoškolske institucije, igraju ključnu ulogu u razvoju ljudskog kapitala i društvenom napretku. Škole, sveučilišta i strukovne škole pružaju obrazovne programe i stvaraju kvalificiranu radnu snagu za druge sektore gospodarstva (Šajfar i Strmota, 2020.).

Ostale važne funkcije tercijarnog sektora uključuju zdravstvenu skrb, informacijsku tehnologiju te umjetnost, zabavu i medije. Svaka od ovih funkcija doprinosi društvenom blagostanju, razvoju kreativnih industrija i pružanju specijaliziranih usluga.

## **2.2. Sastav tercijarnog sektora**

Tercijarni sektor predstavlja važan segment gospodarstva koji obuhvaća širok spektar uslužnih djelatnosti (Andabaka i sur., 2016.). U ovom kontekstu potrebno je razmotriti različite podsektore koji čine tercijarni sektor. Trenutno tercijarni sektor zauzima najveći udio u ukupnoj radnoj snazi. Navedeni pod sektori, koji čine tercijarni sektor, obuhvaćaju (Tica i sur., 2023.):

- a) slobodne aktivnosti, kultura, sport i mediji, podsektor koji uključuje različite oblike kulturnih i sportskih aktivnosti te medijske industrije, to obuhvaća audiovizualnu industriju koja se sastoji od glazbe, filmova i videoigara, važno je napomenuti da izdavačka industrija i grafika pripadaju u sekundarni sektor, a ne u tercijarni sektor,
- b) financijske aktivnosti, podsektor obuhvaća bankarstvo, tržište dionica, osiguranje i druge oblike financijskih tržišta, to su ključne aktivnosti koje podržavaju financijski sustav i omogućavaju ekonomski rast,
- c) ICT aplikacije (informacijske i komunikacijske tehnologije), koji obuhvaća internet i računalstvo te se fokusira na pružanje tehnoloških usluga i rješenja za komunikaciju i informacijsku razmjenu,
- d) trgovina, odnosi se na različite aspekte poslovanja, kao što su franšize, veleprodaja i maloprodaja, ovaj podsektor igra ključnu ulogu u distribuciji robe i zadovoljavanju potreba potrošača,

- e) javna funkcija / javna uprava, koja obuhvaća aktivnosti povezane s komunalnim uslugama, političkim zastupanjem, obranom i sigurnošću, kao što su policija, vatrogasci, vojska, civilna zaštita, kao i pravosudni sustav koji uključuje javne bilježnike, odvjetnike i suce,
- f) hoteli i turizam, obuhvaćaju ugostiteljstvo, smještajne kapacitete i turističke usluge koje pružaju gostoprimstvo i putovanja,
- g) usluge tvrtke, uključuju upravljanje i administraciju tvrtkama, oglašavanje, savjetovanje, ekonomske savjete, pravne usluge, investicijske usluge, tehnološke usluge i druge srodne usluge koje podupiru poslovanje tvrtki,
- h) osobne usluge, ovaj podsektor obuhvaća usluge povezane s društvenom skrbi, poput obrazovanja, skrbi o ovisnicima, zdravstva, javnih usluga i frizerskih usluga,
- i) telekomunikacije, podsektor koji se odnosi se na telekomunikacijske usluge, uključujući telefonske usluge i druge oblike osobnih komunikacija,
- j) transport i komunikacije, podsektor koji obuhvaća prijevozne usluge, poput zračnog, cestovnog, željezničkog i pomorskog prijevoza, kao i logističke usluge i telekomunikacijske mreže.

Navedeni podsektori zajedno čine tercijarni sektor gospodarstva, čija važnost je sve veća u suvremenom društvu. Razumijevanje raznolikosti i složenosti tercijarnog sektora ključno je za analizu i promišljanje o ekonomskom razvoju i promjenama u radnoj snazi.

### **2.3. Važnost i značaj ekonomije usluga za razvoj suvremenog društva**

Integracija društveno odgovornog poslovanja (DOP) s ekonomijom usluga ima ključnu ulogu u razvoju suvremenog društva. Ekonomija usluga obuhvaća širok spektar industrija i sektora koji se temelje na pružanju intelektualnih usluga, stručnog znanja i iskustva kako bi se zadovoljile potrebe potrošača. U tom kontekstu DOP postaje ključan čimbenik koji oblikuje i unapređuje poslovnu praksu u sektoru usluga (Vrdoljak i Hazdovac, 2014.).

DOP predstavlja sveobuhvatnu poslovnu strategiju koja promiče odgovornost tvrtki prema zajednici i okolišu. U kontekstu ekonomije usluga DOP se manifestira kroz pružanje visokokvalitetnih usluga, poštivanje etičkih standarda i socijalnih vrijednosti te brigu o dobrobiti potrošača i zajednice u kojoj tvrtka djeluje.



Važnost ekonomije usluga za suvremeno društvo ogleda se u njenoj sposobnosti stvaranja radnih mjesta, poticanju inovacija i poticanju gospodarskog rasta. Kroz DOP tvrtke u sektoru usluga mogu iskoristiti ove prednosti i dodatno unaprijediti svoju konkurentnost na tržištu. Pružanje visokokvalitetnih i održivih usluga koje odražavaju društvene potrebe i vrijednosti postaje ključni čimbenik u stjecanju povjerenja potrošača i izgradnji dugoročnih poslovnih odnosa (Krstulović i Tokić, 2021.).

DOP također pomaže u izgradnji reputacije tvrtke u sektoru usluga. Kroz integraciju društveno odgovornih praksi tvrtke mogu sebe pozicionirati kao odgovorne građane koji prepoznaju važnost očuvanja okoliša, društvene jednakosti i etičkog poslovanja. Takva reputacija može privući nove klijente, ulagače i poslovne partnere te pridonijeti dugoročnom uspjehu tvrtke. Uz to, ekonomija usluga i DOP imaju sposobnost da se međusobno ojačavaju i potiču. DOP može potaknuti inovacije u sektoru usluga, što rezultira razvojem novih i unaprijeđenih usluga koje zadovoljavaju specifične društvene i ekološke potrebe. Istovremeno, pružanje održivih usluga koje promiču društvenu dobrobit pridonosi izgradnji društva temeljenog na ravnoteži između ekonomskih, socijalnih i ekoloških čimbenika (Tolušić i sur., 2014.).

Integracija DOP-a u ekonomiju usluga predstavlja ključni korak prema razvoju suvremenog društva koje teži održivom gospodarskom rastu, socijalnoj pravdi i ekološkoj održivosti. Kroz uspostavljanje odgovornih poslovnih praksi i pružanje visokokvalitetnih usluga, tvrtke mogu ostvariti konkurentske prednosti, zadovoljiti potrebe potrošača i doprinijeti cjelokupnom društvenom napretku.

Posljednjih desetljeća mjerenje i ocjenjivanje organizacijskih performansi i društvenog utjecaja organizacija trećeg sektora postalo je jedno od najpopularnijih pitanja u stručnim i akademskim forumima. Ovaj trend prati i naglašeni interes za pitanja transparentnosti i odgovornosti u ovom sektoru. Sve veća važnost pridaje se razumijevanju i evaluaciji učinka organizacija trećeg sektora u ostvarivanju njihove misije i ciljeva te u pružanju društvene vrijednosti. Tradicionalni pokazatelji uspješnosti, poput financijskih performansi i ekonomskih pokazatelja, više nisu dovoljni da bi se sagledala cjelokupna slika djelovanja organizacija trećeg sektora. Stoga, sve veći broj stručnjaka i akademika fokusira se na razvoj novih i inovativnih metoda mjerenja i ocjenjivanja kako bi se obuhvatili društveni utjecaj, učinci na zajednicu, okoliš ili ostvarivanje socijalnih ciljeva. Transparentnost i odgovornost također su ključne teme u ovom kontekstu. Organizacije trećeg sektora sve više prepoznaju važnost transparentnog izvještavanja o svojim aktivnostima, financijskom poslovanju i postignutim rezultatima. Odgovornost prema dionicima, zajednici i široj javnosti postaje prioritet, te organizacije sve više razvijaju

mehanizme koji omogućuju praćenje i procjenu njihovih performansi, kao i efikasniju komunikaciju o postignutim rezultatima. Ukupno gledajući, mjerenje i ocjenjivanje organizacijskih performansi i društvenog utjecaja organizacija trećeg sektora te pitanja transparentnosti i odgovornosti postaju ključni aspekti u istraživanjima, diskusijama i praksama koje oblikuju i unaprjeđuju rad ovih organizacija (Baturina, 2018.).

Sukladno projektu Europske unije „Doprinos trećeg sektora socio-ekonomskom razvoju Europe – Utjecaj trećeg sektora“ (2017.), identificiran je tematski paket kojemu je cilj identifikacija utjecaja trećeg sektora. Projekt je rezultirao detaljnim izvještajima koji se bave metodološkim aspektima mjerenja utjecaja u trećem sektoru, što se pokazuje kao značajan izazov u istraživanju ove teme. Specifični utjecaji trećeg sektora su istraženi u različitim dimenzijama, obuhvaćajući ključna područja, poput dobrobiti i kvalitete života, civilnog angažmana i zagovaranja, socijalnih inovacija, ekonomskog utjecaja te utjecaja na ljudske resurse. Tijekom istraživanja identificirani su razni specifični utjecaji koji imaju značajan doprinos društvu.

Na makro razini primijećena je konzistentna korelacija između socijalnog kapitala, političkog angažmana i veličine trećeg sektora. Veća veličina trećeg sektora pozitivno je povezana s visokim razinama društvenog povjerenja, što ukazuje na važnu ulogu trećeg sektora u izgradnji povjerenja i društvenih veza. Također, istraživanja su pokazala da je veća veličina trećeg sektora povezana s većim brojem radnih mjesta, pružajući prilike za zapošljavanje i ekonomski rast (Tica i sur., 2023.).

Međutim, na nacionalnoj razini, primijećena je negativna povezanost između veličine trećeg sektora i razine procijenjenog blagostanja. Ovaj rezultat može se objasniti fenomenom u kojem rastuće težnje i očekivanja društva nadmašuju poboljšanja u socijalnim i ekonomskim uvjetima nakon postizanja određenog stupnja razvoja. Osim toga, istraživanja su pokazala da rast nejednakosti negativno utječe na razinu blagostanja u društvu.

Sustavni pregledi literature i empirijski dokazi prikazani u okviru ovog istraživanja ukazuju na različite socioekonomske utjecaje koje treći sektor generira na društvo. No, unatoč tomu, znanje o konkretnom utjecaju trećeg sektora na ostale dijelove društva još uvijek je raspršeno i nedostaje uvjerljivih podataka koji bi to podržali. Teorijsko razumijevanje funkcija, uloga i specifičnosti organizacija trećeg sektora pruža širok spektar potencijalnih socioekonomskih utjecaja na različitim analitičkim razinama, ali nedostatak pouzdanih podataka o "izlazima" trećeg sektora i nedostatak jasnih pokazatelja utjecaja otežavaju empirijsku validaciju tih teorijskih spoznaja (Baturina, 2018.).

### 3. RAZVOJ I KARAKTERISTIKE DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA

Iako je društveno odgovorno poduzetništvo još uvijek nedovoljno istraženo područje, ono predstavlja vrlo popularan i inovativan pristup rješavanju društvenih problema u modernom poslovanju. Kako bi ostvarila što bolju konkurentsku prednost na globalnim tržištima, poduzeća se odlučuju uhvatiti u koštac s društveno odgovornim poslovanjem. U budućnosti će društvena odgovornost postati glavna aktivnost poslovanja. Također, postavlja se pitanje: „Kako biti odgovoran u okruženju u kojem vlada potpuno neodgovorno društvo?“.

Posljednjih desetljeća socijalna ekonomija i socijalno poduzetništvo dobili su sve veću pažnju kao relevantna područje istraživanja, prakse i promišljanja društvenih i ekonomskih odnosa. Ova naglašena zainteresiranost proizlazi iz propitivanja postojećih ekonomskih modela, kao i iz suočavanja s različitim krizama, poput ekonomske, zdravstvene i socijalne krize države. Istovremeno, primjećuje se sve veći utjecaj neprofitnog sektora u osiguravanju socijalne dobrobiti, što dodatno potiče istraživanje i promišljanje o ovim konceptima. U tom kontekstu postavlja se važno pitanje o sagledavanju društvenog rasta i napretka izvan strogo ekonomskih pokazatelja. Tradicionalno, ekonomski pokazatelji, kao što su bruto domaći proizvod (BDP) i stopa rasta gospodarstva, bili su dominantni kriteriji za mjerenje uspjeha i napretka društva. Međutim, sve više se prepoznaje potreba za uvažavanjem drugih dimenzija, poput ljudskog blagostanja i ekološke održivosti, koje su jednako važne za kvalitetan razvoj društva. Socijalna ekonomija i socijalno poduzetništvo nude alternativne pristupe koji prepoznaju važnost socijalne pravde, solidarnosti i održivosti u ekonomskom djelovanju. Socijalna ekonomija obuhvaća različite organizacijske oblike, poput zadruga, socijalnih poduzeća, udruga i neprofitnih organizacija, koje imaju za cilj unaprijediti dobrobit zajednice i riješiti socijalne probleme. Socijalno poduzetništvo ističe se kao inovativni pristup koji koristi poslovne modele kako bi postigao socijalne ciljeve i stvorio pozitivne promjene. Proučavanje socijalne ekonomije i socijalnog poduzetništva pruža priliku za dublje razumijevanje društvenih i ekonomskih odnosa te istraživanje novih modela koji integriraju ekonomsku uspješnost s društvenom dobrobiti. Ova područja istraživanja ističu važnost suradnje između različitih dionika, uključujući vladu, akademsku zajednicu, civilno društvo i poslovni sektor kako bi se postigao održivi i inkluzivni razvoj (Babić i Baturina, 2022.).

Učinkovitost DOP-a zahtijeva razumijevanje socijalne dimenzije konteksta konkurentnosti i veza koje utječu na sposobnost da se poboljša produktivnost i da se izvrši strategija. Tvrtka

treba zdravo društvo, a zdravo društvo treba uspješne tvrtke. Vođe u oba područja najviše su se fokusirali na međusobne razlike, a ne na poveznicu i dodirne točke (Duboković i sur., 2013.).

### **3.1. Pojmovno određenje društvenog poduzetništva**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja strateško opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku, dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose ostvarene na račun vlastitih resursa. Ovaj pristup jasno prikazuje tvrtkinu volju da premaši uobičajenu razinu primjene poslovne prakse i svojim djelovanjem donese pozitivne promjene. Dobrobit zajednice obuhvaća podjednako i poboljšanje uvjeta života ljudi te pitanja očuvanja okoliša (Duboković i sur., 2013.).

DOP ima svoje mjesto u sferi gdje se susreću gospodarska korist i korist za društvo u širem smislu. To znači da tvrtke prepoznaju kako njihov uspjeh ovisi o ravnoteži između ostvarivanja profita i pozitivnog utjecaja na društvo. DOP se percipira kao sredstvo kojim gospodarstvo teži postizanju tog balansa. Tvrtke koje uspješno integriraju DOP u svoje poslovanje ostvaruju konkurentske prednosti i stvaraju jedinstvenu percepciju svoje organizacije koja se gradi na njenom ugledu. Tu percepciju je teško kopirati i često postaje ključan čimbenik u izgradnji povjerenja kod potrošača i drugih dionika. U skladu s tim, tvrtke koje pridaju važnost DOP-u ulažu napore u različite inicijative i prakse. To može uključivati smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, podršku lokalnim zajednicama, promicanje ljudskih prava i radnih uvjeta, poticanje raznolikosti i inkluzije te transparentno upravljanje. Važno je napomenuti da DOP nije samo filantropska ili dobrotvorna aktivnost, već je duboko ukorijenjen u poslovnu strategiju i dugoročnu održivost tvrtke (Duboković i sur., 2013.).

Društveno poduzetništvo definira se kao dio šireg ekonomskog sustava koji uključuje subjekte primarno usmjerene na ispunjavanje društvenih ciljeva te ih karakterizira sustav neposrednog sudjelovanja i upravljanja (Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, 2015.).

Europska komisija dala je pojmovnu definiciju koncepta društvenog poduzetnika koja navodi (Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, 2015.):

- a) društveni poduzetnik određuje se kao nositelj poduzetničke aktivnosti kojem je primarni cilj društveni utjecaj, a ne generiranje dobiti za vlasnike ili dioničare,

- b) društveni poduzetnik djeluje na način da pruža robu ili usluge na tržištu na poduzetnički i inovativan način te koristi ostvarenu dobit primarno za ispunjavanje društvenih ciljeva,
- c) način upravljanja poduzetničkim subjektom otvorenog je tipa te uključuje zaposlenike, korisnike i ostale dionike na koje utječe gospodarska aktivnost poduzetnika.

### **3.2. Povijesni pregled društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

Društveno se poduzetništvo u Hrvatskoj prvi put službeno spominje u dokumentu Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj iz 2000. godine (Vlada Republike Hrvatske, 2000.). Prvi strateški dokument u kojem se izričito spominje društveno poduzetništvo jest Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2006. do 2011. godine. Taj dokument ukratko definira pojam društvenog poduzetništva, napominjući kako ono pripada domeni društvene ekonomije te kako je osnovna funkcija društvenih poduzeća dohodovna djelatnost kojom postižu vlastitu održivost i socijalno zapošljavanje (zapošljavanje socijalno ugroženog i/ili teško zapošljivog stanovništva). Nekoliko godina kasnije drugi dokument Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012. – 2016. godine (Vlada Republike Hrvatske, 2012.) također spominje društveno poduzetništvo tako da ga povezuje s demokratskim načelima upravljanja i konceptom održivog razvoja. (Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene, 2015.)

Bitno je istaknuti kako su tijekom inicijalne faze razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj međunarodne organizacije imale ključnu ulogu uz samu angažiranost aktera u poticanju i podržavanju tog sektora. Ove organizacije pružale su značajnu pomoć kroz različite aktivnosti, poput edukacija, savjetovanja, umrežavanja i direktnu podršku. Važno je razmotriti kakve bi posljedice mogle nastati za same aktere društvenog poduzetništva, koji su ga trenutno primjenjivali na terenu, da nije bilo spomenute i pravovremene podrške. U to vrijeme država je samo površno spominjala društveno poduzetništvo ili tek započinjala njegovo pozicioniranje u općim dokumentima kroz vlastite institucije. Stoga je uloga međunarodnih organizacija bila izuzetno važna kako bi se nadomjestila ova praznina i pružila potrebna podrška u razvoju društvenog poduzetništva. Među ključnim organizacijama, koje su osigurale presudnu podršku u početnoj fazi razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, ističu se AED<sup>1</sup> često pod

---

<sup>1</sup> eng. Academy for Educational Development

pokroviteljstvom USAID-a<sup>2</sup>, NESsT<sup>3</sup> sa sjedištem u Budimpešti i British Council koji djeluje kroz svoj ured u Zagrebu. Ove organizacije pružale su značajne resurse i stručnost u cilju podrške razvoju društvenog poduzetništva, čime su pridonijele njegovom uspješnom formiranju i napretku na hrvatskom tržištu.

Bitan trenutak djelovanja za razvoj društvenog poduzetništva bilo je osnaživanje udruge Slap iz Osijeka i Autonomnog centra Čakovec. Jedan od ključnih rezultata navedenih aktivnosti bilo je osnivanje Foruma socijalnih poduzetnika Hrvatske 2009. godine. Ovaj Forum postavio si je za cilj okupiti i educirati društvene poduzetnike u Hrvatskoj te stvoriti platformu za njihovo zajedničko djelovanje. Svrha ovog inicijalnog napora bila je stvaranje poticajnog okruženja za razvoj i promicanje društvenog poduzetništva u zemlji. Ova ideja obuhvaćala je četiri najveća hrvatska grada - Zagreb, Split, Rijeku i Osijek. Regionalni centri su koncipirani kao mreže koje pružaju pomoć organizacijama koje započinju s društveno-poduzetničkom djelatnošću putem stručne mentorske i marketinške podrške. U skladu s tim, od 2012. godine u Hrvatskoj su uspostavljeni regionalni centri pod nazivom Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj (CEDRA). Ovi centri djeluju kao podrška novim organizacijama u sektoru društvenog poduzetništva, pružajući im stručno mentorsko i marketinško vođenje. Važno je napomenuti da će zagovarački rad Foruma socijalnih poduzetnika Hrvatske (SEFOR) i Clustera za eko-društvene inovacije i razvoj (CEDRA) biti ključan za pokretanje procesa donošenja strateškog dokumenta koji će regulirati područje društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Ovaj strateški dokument, poznat kao Strategija, ima za cilj stvoriti temelje i smjernice za daljnji razvoj i podršku društvenog poduzetništva u zemlji.

Usprkos tome, napredak društvenog poduzetništva u civilnom sektoru usporava zbog nedovoljno brzog djelovanja tržišnih mehanizama. Ovaj spor razvoj može se pripisati nekolicini razloga, među kojima se ističe nedovoljno razvijena poduzetnička klima i nedostatak prepoznavanja poduzetništva kao pokretačke snage i izvora inovacija s potencijalom za gospodarski i društveni razvoj u cjelini (Šimleša i sur., 2016.). Paralelno s procesom pristupnih pregovora Hrvatske za članstvo u Europskoj uniji primjetan je rast utjecaja Europske komisije u oblikovanju i shvaćanju društvenog poduzetništva, posebno kroz stvaranje Inicijative za društveno poslovanje 2011. godine. Također je važno naglasiti da je iste godine prvi put u Hrvatskoj Zakonom o zadrugama izričito prepoznat pojam socijalnih zadruga kao posebnog oblika zadrugarstva, što je zanimljivo jer je srodno društvenom poduzetništvu. U suštini, razvoj

---

<sup>2</sup> eng. United States Agency for International Development

<sup>3</sup> eng. Network for Emergent Socio-Scientific Thinking

društvenog poduzetništva u Hrvatskoj pokreću udruge koje, uz podršku međunarodnih organizacija, stječu znanje i kompetencije vezane uz koncept društvenog poduzetništva. Također je očito da je razvoj društvenog poduzetništva do sada bio ograničen na civilni sektor. No, usmjerenost civilnog društva prema konceptu društvenog poduzetništva potaknula je napore hrvatskih udruga u pronalaženju održivih rješenja samofinanciranja, pri čemu je društveno poduzetništvo postalo jedna od stabilnijih i dugoročnijih opcija. S druge strane, javni sektor u Hrvatskoj prepoznaje društveno poduzetništvo kao gospodarski segment koji može pridonijeti pozitivnim društvenim promjenama, no to se prepoznavanje uglavnom odnosi na područje pružanja socijalnih usluga.

Strategija usvojena 2015. godine označila je konačno prepoznavanje važnosti i korisnosti društvenog poduzetništva. Unatoč tome, još uvijek postoji značajna prepreka u cjelokupnom razvoju društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, a to je nedostatak zasebnog zakona koji bi regulirao tu djelatnost. Umjesto toga, društveno poduzetništvo je integrirano u nekoliko postojećih zakona. Od prvih inicijativa društvenih poduzeća, koja su često bila organizirana kao udruge, zadruge ili poduzeća, nije došlo do bitnih pravno-legislativnih promjena.

### **3.3. Povijesni pregled društvenog poduzetništva u svijetu**

Financijska kriza koja je pogodila svjetski financijski sustav 2008. godine označila je kolaps neoliberalne ekonomije koja je dugo vodila svijet utrka za profitom i obeshrabrivala ideje održivosti i socijalne osjetljivosti. Dok su vrijednosti moći, prestiža i maksimizacije profita bile na vrhuncu, recesija je izazvala preispitivanje postojećih modela gospodarskog razvoja i naglasila potrebu za alternativnim pristupima.

U takvom kontekstu društveno poduzetništvo iznjedrilo je svoju važnost kao ključni element u suočavanju s društvenim i ekonomskim izazovima. Društveno poduzetništvo se razlikuje od tradicionalnog poduzetništva jer mu profit nije isključivi cilj. Umjesto toga, ono teži ispunjavanju društvenih zadataka i pružanju pomoći marginaliziranim skupinama u društvu koje su izložene riziku društvene isključenosti. Ova nova paradigma poduzetništva prepoznata je i podržana u Europskoj uniji kao sredstvo za prevladavanje trenutnih socijalnih i ekonomskih problema.

Kako bi se nosila s ekonomskom krizom i ostvarila održivi gospodarski rast, Europska unija je 2010. godine usvojila Strategiju Europa 2020. Ova strategija postavlja tri ključna prioriteta za

budući razvoj: pametan rast, održiv rast i uključiv rast. Pametan rast temelji se na poticanju inovacija i obrazovanja, s ciljem stvaranja konkurentne i znanjem temeljene ekonomije. Održiv rast naglašava važnost energetske učinkovite i konkurentne ekonomije koja štiti okoliš. Uključiv rast usmjerava se na postizanje ekonomske, društvene i teritorijalne kohezije kroz poticanje zapošljavanja i razvoj ekonomije koja je usmjerena na dobrobit svih građana.

U kontekstu navedene strategije, društveno poduzetništvo dobiva poseban značaj. Ono se vidi kao sredstvo za postizanje održivog i inkluzivnog rasta jer usmjerava svoje napore na rješavanje društvenih problema i stvaranje pozitivnih društvenih promjena. Društveni poduzetnici, kroz svoje inovativne pristupe, promiču socijalnu integraciju, održivi razvoj i stvaranje radnih mjesta, čime pridonose ekonomskoj i društvenoj koheziji. Njihova djelovanja usmjerena su na rješavanje socijalnih problema, poput siromaštva, nezaposlenosti, isključenosti i nedostatka pristupa određenim uslugama.

Društveno poduzetništvo stvara novu paradigmu poslovanja koja ne samo da generira ekonomsku vrijednost, već također ima pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Poduzetnici unutar ovog sektora primjenjuju inovativne modele poslovanja kako bi ostvarili društvene ciljeve, koristeći profit kao sredstvo za ostvarivanje pozitivnih promjena. Održivost, društvena odgovornost, transparentnost i socijalna pravednost temeljni su principi koji vode društvenog poduzetništva vode u svom poslovanju.

U provedbi Strategije Europa 2020, Europska unija promiče i podržava razvoj društvenog poduzetništva kroz različite mjere i programe. Njihov cilj je stvoriti poticajno okruženje za rast i razvoj društvenih poduzeća te osigurati financijsku podršku, obrazovanje, mentorstvo i pristup tržištima. Također, Europska unija potiče suradnju između društvenih poduzeća, javnih institucija i privatnog sektora kako bi se ostvarila sinergija i postigao širi društveni utjecaj.

U zaključku, svjetska financijska kriza iz 2008. godine označila je kraj dominacije neoliberalne ekonomije temeljene na ideji profita pod svaku cijenu. Umjesto toga, društveno poduzetništvo se pojavljuje kao alternativni pristup koji se usredotočuje na ispunjenje društvenih zadaća i rješavanje socijalnih problema. U skladu s ciljevima Strategije Europa 2020, društveno poduzetništvo se prepoznaje kao ključni element u ostvarivanju pametnog, održivog i uključivog gospodarskog rasta. Njegovo djelovanje može potaknuti promjene prema društveno odgovornom poslovanju, ekonomskoj pravdi i boljoj kvaliteti života za sve građane.



### 3.4. Načini mjerenja izvedbe društvenih poduzetnika

Kako bi se postigao rast i osigurala održivost društvenih poduzeća, potrebno je razvijati poslovanje. Kada društveno poduzeće raste, mijenja se uloga društvenog poduzetnika i unutarnji kontekst društvenog poduzeća (Hynes, 2009.). Rast i održivost društvenih poduzeća očituju se u privlačenju i zadržavanju odgovarajućih vještina zaposlenika (Leadbeater, 2007.). Jedan od ključnih izazova u ostvarivanju postavljene vizije jest zadržavanje zaposlenika putem nemonetarnih nagrada. Kada se sagleda širi kontekst, društvena poduzeća imaju mogućnost uspostavljanja suradnje s drugim organizacijama ili vladinim agencijama kako bi pristupila novim financijskim resursima. Povezanost s drugim organizacijama pokazuje se ključnom zbog nekoliko razloga, uključujući prošireni doseg ciljnih skupina, pristup relevantnim informacijama i novim prilikama, te mogućnostima za financijsku podršku. Društvena poduzeća ne koriste financijske pokazatelje za mjerenje uspješnosti, već se oslanjaju na subjektivne mjere dionika. Takav način mjerenja proizlazi iz loše definirane društvene vrijednosti i društvene promjene (Austin i sur., 2006.). Društveni poduzetnici, lokalne zajednice pa čak i znanstvenici nisu definirali mjere kojima bi se mjerio utjecaj stvorenih društvenih vrijednosti i nastalih društvenih promjena. Problemi koji se javljaju pri ostvarenju rasta društvenih poduzeća su: lošiji pristup vanjskim izvorima financiranja, nerazumijevanje koncepta društvenog poduzetništva, teško postavljanje cijena za dobra i usluge te zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika (Hynes, 2009.).

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) sve više dobiva na širini i značaju u suvremenom poslovnom kontekstu. Ova praksa ne samo da je prihvaćena među velikim korporacijama, već je i srednji i mali sektor gospodarstva sve više prepoznaju kao ključan element uspješnog i održivog poslovanja. U današnjem društvu svijest o DOP-u raste među ljudima i postaje snažan čimbenik u stvaranju konkurentske prednosti. Tvrtke koje aktivno primjenjuju principe društvene odgovornosti prepoznaju se kao odgovorni građani i "partneri" svim ljudima svjesnim svijeta u kojem žive. One prepoznaju da njihove aktivnosti imaju širi utjecaj na društvo, zajednicu i okoliš te su spremne poduzeti odgovorne korake kako bi postigle održivost i društvenu korist. Društveno odgovorne tvrtke su usmjerene prema stvaranju pozitivnog društvenog utjecaja i rješavanju društvenih problema kroz svoje poslovne strategije i prakse (Jergović i Salarić, 2012.).

Održivo poslovanje i društvena odgovornost sve više postaju ključni elementi za privlačenje i zadržavanje kupaca, investitora i partnera. Potrošači su sve svjesniji utjecaja svojih odluka

kupovine na društvo i okoliš te sve više preferiraju proizvode i usluge od tvrtki koje se angažiraju u društvenoj odgovornosti. Investitori također sve više procjenjuju organizacije na temelju njihovih DOP praksi i podržavaju one koje demonstriraju visoke standarde odgovornog poslovanja. Razumijevanje svijesti o DOP-u zahtijeva kontinuirano obrazovanje i informiranje svih dionika, uključujući vodstvo organizacija, zaposlenike, dobavljače i potrošače. Obrazovne institucije i stručna udruženja igraju ključnu ulogu u podizanju svijesti o DOP-u kroz istraživanje, edukaciju i razmjenu znanja. Svijest o DOP-u raste kako se ljudi sve više osvješćuju o važnosti socijalne i ekološke održivosti. Organizacije koje prepoznaju svoju odgovornost prema društvu i okolišu stvaraju dugoročnu vrijednost, jačaju svoj ugled i osiguravaju održiv rast i prosperitet (Tolušić i sur., 2014.)

Autori Jergović i Salarić (2012.) iznose primjer marketinškog gurua Philipa Kotlera, koji je iznio precizne brojčane pokazatelje DOP-a za tvrtku koji se navode u nastavku:

- a) povećanje prodaje i udjela na tržištu: 80 % anketiranih kupaca platilo bi više proizvod koji čuva okoliš,
- b) jačanje brenda: 17 % ljudi pazi i izbjegava proizvode tvrtki s negativnim imidžom (ljudi osjete za što se brend „zalaže“),
- c) jačanje sposobnosti privlačenja ljudi i motivacije: čak 80 % mladih ljudi u jednoj je anketi izjavilo da bi radije radilo u odgovornoj tvrtci, a uz manju plaću,
- d) sniženje troškova: *The Body Shop* ima izuzetnu poznatost bez izravnih troškova reklame,
- e) povećanje privlačnosti za ulagače i veći povrat: tvrtke s pozitivnim DOP imidžem privlače veća ulaganja,
- f) sve veći broj financijskih institucija pruža povoljniju cijenu kapitala tvrtkama s pozitivnim DOP imidžom,
- g) dioničari su skloni tražiti manji povrat kod društveno odgovornih tvrtki.

### **3.5. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

Usprkos samostalnim i djelomično uspješnim naporima organizacija civilnog sektora u održavanju vitalnosti društvenog poduzetništva, država nije samo promatrala sa strane bez pružanja pomoći. Naprotiv, Vlada je reagirala na ovu situaciju te je 2013. donesena odluka o stvaranju dokumenta koji je trebao pokazati inicijativu vlade u potpori razvoju i unaprjeđenju sektora društvenog poduzetništva u državi. Kao rezultat toga, 2015. je stupila na snagu Nacionalna strategija za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015. – 2020.

Navedena strategija predstavlja ključni dokument te je imala za cilj popularizaciju, definiranje i standardizaciju društvenog poduzetništva na dubokoj razini. Kroz ovu strategiju Vlada je postavila strateške ciljeve s namjerom jačanja statusa društvenog poduzetništva u državi. Značajno je istaknuti da je Ministarstvo rada i mirovinskog sustava preuzelo koordinaciju cijelog projekta, ostvarujući sinergiju s relevantnim dionicima na terenu.

Kao osnovni cilj Strategije navedeno je stvaranje poticajnog okruženja koje bi promoviralo i poticalo društveno poduzetništvo, s ciljem smanjivanja regionalnih dispariteta, povećanje stope zaposlenosti te osiguravane pravednije raspodjele i upravljanja društvenim resursima. Prema navedenom dokumentu Ministarstvo rada i mirovinskog sustava istaknulo je posebne ciljeve ove Strategije (Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, 2015.):

1. uspostava i unaprjeđenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva,
2. uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika,
3. promicanje važnosti i uloge društvenog poduzetništva kroz sve oblike obrazovanja,
4. osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te informiranje opće javnosti o temama u vezi s društvenim poduzetništvom.

Opći cilj Strategije ostvaruje se kroz niz mjera usmjerenih na promociju i podršku društvenom poduzetništvu. Strategija ima za cilj stvaranje povoljnog okruženja za razvoj društvenog poduzetništva i poticanje njegove održive i društvene korisne aktivnosti, ostvaruje se putem sljedećih mjera:

- a) mjera 1 – Uspostava i unaprjeđenje zakonodavnog i institucionalnog okvira za razvoj društvenog poduzetništva,
- b) mjera 2 – Uspostava financijskog okvira za učinkovit rad društvenih poduzetnika,

- c) mjera 3 – Promicanje obrazovanja za društveno poduzetništvo,
- d) mjera 4 – Osiguranje vidljivosti uloge i mogućnosti društvenog poduzetništva te informiranje opće javnosti o temama vezanim uz društveno poduzetništvo.

Mjera 1 pruža temelj za razvoj društvenog poduzetništva putem uspostave i unaprjeđenja zakonodavnog i institucionalnog okvira. Cilj je osigurati jasnu definiciju društvenog poduzetništva, stvoriti povoljne uvjete za registraciju i poslovanje društvenih poduzeća te implementirati mehanizme praćenja i evaluacije njihovog rada. Kroz uspostavljanje adekvatnih pravnih propisa i institucionalnih struktura, ova mjera ima za cilj stvoriti povoljan i siguran okvir za društvena poduzeća koji će poticati njihov razvoj i održivost.

Mjera 2 se usredotočuje na uspostavu financijskog okvira koji će podržati učinkovit rad društvenih poduzetnika. To podrazumijeva stvaranje posebnih financijskih instrumenata, poput subvencija, potpora ili povoljnih kredita, koji će omogućiti društvenim poduzećima pokretanje i širenje njihovih poslovnih aktivnosti. Kroz osiguravanje pristupa financiranju, ova mjera ima za cilj potaknuti razvoj održivih i inovativnih društvenih poduzeća te pružiti podršku njihovom dugoročnom rastu i razvoju.

Mjera 3 ima za cilj promicati obrazovanje i edukaciju o društvenom poduzetništvu kako bi se osigurala potrebna znanja i vještine potencijalnim društvenim poduzetnicima. Kroz razvoj obrazovnih programa, seminara, radionica i drugih edukativnih aktivnosti, društvenim poduzetnicima pružaju se alati i resursi potrebni za uspješno vođenje društvenog poduzeća. Ova mjera također promiče razmjenu znanja i iskustava među društvenim poduzetnicima kako bi se unaprijedila njihova stručnost i organizacijska izvrsnost. Uz to, promicanje obrazovanja o društvenom poduzetništvu ima za cilj podizanje svijesti i razumijevanja o društvenoj odgovornosti te poticanje razvoja poduzetničkih vještina u kontekstu rješavanja društvenih problema. Ova mjera pruža podršku i motivaciju potencijalnim društvenim poduzetnicima da koriste svoje poduzetničke sposobnosti kako bi stvorili pozitivne društvene promjene i doprinijeli održivom razvoju zajednice.

Mjera 4 ima za svrhu povećanje vidljivosti i svijesti o ulozi društvenog poduzetništva te informiranje šire javnosti o konceptu i mogućnostima društvenog poduzetništva. Kroz različite komunikacijske i informacijske aktivnosti, poput kampanja, događaja, konferencija i javnih tribina, nastoji se stvoriti pozitivna percepcija društvenog poduzetništva u društvu. Ova mjera uključuje i uspostavu i održavanje platformi za dijeljenje informacija i dobre prakse, kao i stvaranje mreža i partnerstava između društvenih poduzetnika, poslovnog sektora, akademske

zajednice i civilnog društva. Također se potiče medije da izvještavaju o uspjesima društvenih poduzeća i njihovim pozitivnim društvenim doprinosima. Kroz ove aktivnosti cilj je osigurati da društveno poduzetništvo bude prepoznato kao ključni sektor za društveni i ekonomski napredak te da potencijalni investitori, suradnici i korisnici budu informirani o mogućnostima suradnje i podrške društvenim poduzetnicima.

Ova inicijativa vlade rezultirala je značajnim promjenama u području društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Nacionalna strategija pružila je smjernice i okvir za daljnji razvoj sektora, potičući suradnju između vladinih institucija, organizacija civilnog društva i samih društvenih poduzeća. Kroz definirane strateške ciljeve strategija je usmjerena na jačanje svijesti o društvenom poduzetništvu, poboljšanje zakonodavnog okvira, osiguranje financijske podrške te razvoj podrške za kapacitete i obrazovanje unutar sektora.

Osim toga, strategija je pridonijela stvaranju povoljnog okruženja za rast društvenog poduzetništva putem uspostavljanja raznih poticajnih programa, fondova i institucionalnih mehanizama. Podrška države u razvoju društvenog poduzetništva pokazuje se kroz stvaranje novih mogućnosti za suradnju, ulaganje u društvene inovacije i jačanje održivosti društvenih poduzeća.

Sveukupno gledajući, inicijativa vlade kroz Nacionalnu strategiju za razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj za razdoblje 2015. – 2020. predstavlja značajan korak prema promicanju i podržavanju društvenog poduzetništva u zemlji. Ovaj dokument je osigurao smjernice i strukturu za daljnji razvoj sektora, te je istovremeno pridonio stvaranju povoljnog okruženja za rast i napredak društvenih poduzeća.

Jedan od glavnih ciljeva Nacionalne strategije bio je povećanje svijesti o društvenom poduzetništvu. Ovom strategijom vlada je nastojala educirati širu javnost o konceptu društvenog poduzetništva, njegovim potencijalima i socijalnim utjecajima koje može ostvariti. Promovirajući primjere uspješnih društvenih poduzeća i ističući njihovu društvenu korist, strategija je pokušala osvijestiti građane o važnosti podržavanja i poticanja ovog sektora.

Pored povećanja svijesti, strategija se također fokusirala na unaprjeđenje zakonodavnog okvira za društveno poduzetništvo. Identificirajući nedostatke i izazove s kojima su se suočavala društvena poduzeća u Hrvatskoj, strategija je predložila preporuke za poboljšanje zakonskih propisa kako bi se osigurala pravedna regulacija i podrška ovom sektoru. Uvođenje jasnih definicija društvenog poduzetništva, osnivanje posebnih pravnih oblika za društvena poduzeća te pojednostavljivanje administrativnih procedura bili su neki od ključnih prijedloga.

Financijska podrška predstavljala je još jedan važan aspekt strategije. Kroz uspostavljanje fondova, poticajnih programa i mehanizama za financiranje, Vlada je željela osigurati pristup kapitalu i sredstvima za društvena poduzeća. Ovakvi financijski instrumenti omogućavaju društvenim poduzećima da razvijaju svoje projekte, proširuju svoje aktivnosti i ostvaruju veći socijalni utjecaj.

Također, strategija je prepoznala potrebu za izgradnjom kapaciteta unutar sektora društvenog poduzetništva. Kroz razvoj obrazovnih programa, treninga i mentorstva, Vlada je nastojala osnažiti društvena poduzeća, unaprijediti njihove vještine upravljanja i omogućiti im uspješno poslovanje na tržištu.

Uzimajući sve navedeno u obzir, Nacionalna strategija za razvoj društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015. – 2020. predstavlja značajan korak prema institucionalizaciji i podršci društvenom poduzetništvu. Ovaj dokument je postavio temelje za integriran i koordiniran pristup društvenom poduzetništvu na nacionalnoj razini.

Strategija je također imala za cilj uspostavljanje suradnje između različitih aktera u sektoru, uključujući vladine institucije, organizacije civilnog društva, akademsku zajednicu i društvena poduzeća. Ovaj multidisciplinarni pristup omogućio je razmjenu znanja, iskustava i resursa, te je stvorio sinergijski učinak koji je pridonio napretku sektora društvenog poduzetništva.

Rezultati provedbe Nacionalne strategije su vidljivi u povećanju broja društvenih poduzeća, širenju njihovog utjecaja na lokalnoj razini i razvoju novih socijalnih inovacija. Također, strategija je potaknula promjene u percepciji društvenog poduzetništva u društvu, prihvaćajući ga kao važan segment gospodarstva koji može rješavati društvene probleme na održiv i inovativan način.

Važno je naglasiti da je provedba Nacionalne strategije za razvoj društvenog poduzetništva kontinuiran proces koji zahtijeva suradnju i angažman svih relevantnih aktera. Vladine institucije imaju ključnu ulogu u osiguravanju političke podrške, stvaranju poticajnog okruženja i razvoju adekvatnih politika i programa. Organizacije civilnog društva, društvena poduzeća i akademska zajednica pružaju stručnost, iskustvo i inovativnost potrebne za daljnji razvoj sektora.

U budućnosti je važno nastaviti praćenje i evaluaciju provedbe Nacionalne strategije kako bi se osiguralo postizanje postavljenih ciljeva i prepoznale prilike za poboljšanje. Također,

kontinuirana podrška i ulaganje u razvoj društvenog poduzetništva bit će ključni za osiguranje njegove održivosti i daljnjeg rasta u Hrvatskoj.

Kroz sustavno promicanje društvenog poduzetništva, stvaranje poticajnog okruženja i jačanje svijesti o njegovoj važnosti, Hrvatska ima priliku ostvariti značajan društveni i gospodarski napredak. Društveno poduzetništvo može pružiti inovativna rješenja za društvene izazove, kao što su nezaposlenost, siromaštvo, socijalna isključenost i zaštita okoliša. Kroz podršku i poticanje društvenog poduzetništva, Hrvatska može ostvariti socijalnu inkluziju, održivi razvoj i povećanje kvalitete života građana.

Važno je naglasiti da uspjeh društvenog poduzetništva ne ovisi samo o strategijama i politikama koje ga podržavaju, već i o širem društvenom kontekstu. Potrebna je promjena mentaliteta i stavova prema poslovanju i društvenoj odgovornosti. Građani, poslovna zajednica, obrazovne institucije i mediji imaju važnu ulogu u promoviranju i podržavanju društvenog poduzetništva te u stvaranju svijesti o njegovoj važnosti za društvo.

### **3.6. Utjecaj tehnologije na razvoj društvenog poduzetništva**

U području poduzetništva informacijska tehnologija se sve više ističe kao ključni resurs koji organizacijama omogućuje ostvarivanje rasta, stabilnosti i konkurentnosti na tržištu. Suvremene informacijske tehnologije posjeduju iznimno visok potencijal, budući da otvaraju mogućnosti koje su prije bile nezamislive. Primjerice, razvoj tehnologije doveo je do situacije u kojoj računalni uređaji, koji su nekada bili ogromni i nepraktični, danas mogu stati na dlan ruke. Ove napredne informacijske tehnologije sada se smatraju strateškim resursima, s obzirom na to da su značajno unaprijedile procese poslovanja te promijenile organizacijske strukture. Uključivanje informacijskih tehnologija u proizvode i usluge postalo je neophodno, a primjena robotiziranih proizvodnih linija, 3D printanja i sličnih tehnoloških rješenja sve više postaje standard u mnogim organizacijama. Ove tehnologije omogućuju automatizaciju procesa, što rezultira povećanom produktivnošću i smanjenjem troškova. Također, informacijske tehnologije omogućuju organizacijama da uspostave brže i učinkovitije veze s drugim organizacijama, olakšavajući suradnju i razmjenu informacija. Ukratko, informacijska tehnologija danas igra ključnu ulogu u poduzetništvu jer omogućuje organizacijama da iskoriste svoj puni potencijal i stvore konkurentne prednosti na tržištu. Njihova integracija u poslovne

procesu i proizvode omogućuje veću efikasnost, fleksibilnost i inovativnost, čime se postiže dugoročna stabilnost i rast organizacija (Stjepić, 2020.).

Društveni poduzetnici koriste inovativne pristupe socijalnim problemima, kao što su siromaštvo, nedostatak pristupa zdravstvenoj skrbi u ruralnim područjima i nezaposlenost mladih. U ovim i drugim slučajevima tehnologija ima veliku ulogu jer tehnologija je inovativna i isplativa za rješavanje socijalnih problema. Društvena poduzeća traže načine da stvaranjem odnosa sa zajednicom, vrate nešto zajednicama u kojima djeluju. Na društveno poduzetništvo utječu brojni uvjeti: ekonomski, društveni, ekološki, politike, razvoj tehnologije i investicije. (Management study guide, b.d.)

Do 2020. godine postaje sve očitije da će privatna poduzeća sve više biti prisiljena uključiti socijalni aspekt u svoje poslovanje, a mnogi od njih će postići veći uspjeh u tom području u usporedbi s tradicionalnim društvenim poduzećima. Napose će ova uspješnost biti vidljiva u poduzećima koja su naprednija u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji, aktivnija u korištenju iste te koja se pridržavaju etičkih standarda. Internetske kampanje, zajedno s općenito dostupnim internetom, kao i dobra komunikacija i tehnološki napredak koji ih prati, igraju ključnu ulogu u području društvenog poduzetništva (Stjepić, 2020.).

Pokretanje posla u području društvenog poduzetništva predstavlja posebne izazove, s obzirom na to da krajnji cilj nije isključivo profit, već ima i socijalnu dimenziju. Međutim, uz pomoć informacijskih i komunikacijskih tehnologija, troškovi uspostave takvog posla su smanjeni. Ovo je iznimno korisno za društvene poduzetnike koji se suočavaju s nesigurnim razdobljem, omogućavajući im da prođu kroz to bez velikih ulaganja ili gubitaka.



#### **4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA UTJECAJA DRUŠTVENIH PODUZETNIKA TERCIJARNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Komparativna analiza studija slučaja utjecaja društvenih poduzetnika u tercijarnom sektoru Republike Hrvatske predstavlja istraživački pristup koji omogućava dublje razumijevanje uloge društvenih poduzetnika u društvu te njihov doprinos ekonomskom, društvenom, i ekološkom razvoju zemlje. Ova komparativna analiza može pružiti dragocjen uvid u ulogu društvenih poduzetnika u tercijarnom sektoru Republike Hrvatske te pomoći u oblikovanju strategija koje podržavaju njihov daljnji razvoj i doprinos društvu.

##### **4.1. Ključni elementi metodologije istraživanja**

U ovom dijelu rada provedena je kvalitativna analiza kojom je uspoređen rad dviju agencija za organizaciju događaja. Pritom je jedno poduzeće potpuno okrenuto društvenom poduzetništvu, dok je drugo tržišno orijentirano. Kako bi se dokazale postavljene hipoteze provedeno je istraživanje metodom intervjua kroz razgovor s čelnim osobama dva poduzeća u tercijarnoj djelatnosti.

Kroz intervju pojašnjeno je kako društveni poduzetnici provode i implementiraju različite strategije unutar promatranog poduzeća, te je na taj način pokazana razlika između dvije iste djelatnosti, ali različito orijentirane.

Glavni cilj je slanje jake poruke javnosti i ostalim poduzećima, te konkurenciji koja još uvijek ne provodi takav način poslovanja, te potrošačima koje su prednosti takvog načina poslovanja. Svjetla su na društvenom poduzetništvu jer predstavlja novi pristup poslovanju koji nije samo u profitu, već i u pozitivnom društvenom utjecaju. Ovdje će se analizirati ključne razlike između društvenih poduzetnika i tržišno orijentiranih poduzetnika kako bi se dobilo bolje razumijevanje ove dinamične domene.

Društveni poduzetnici i tržišno orijentirani poduzetnici imaju ključne razlike u svojim poslovnim pristupima i ciljevima. Društveni poduzetnici, prije svega, teže rješavanju društvenih ili ekoloških problema, dok tržišno orijentirani poduzetnici često postavljaju profit kao svoj primarni cilj. Društveni poduzetnici često koriste poslovni model koji kombinira komercijalne aktivnosti s društvenim inicijativama, dok su tržišno orijentirani poduzetnici više usmjereni na tržišnu konkurenciju i profitabilnost. Financiranje društvenih poduzetnika može biti izazovno jer kombinira financijske i društvene ciljeve, dok tržišno orijentirani poduzetnici privlače investitore koji traže isključivo financijski povrat. Mjerila uspjeha također se razlikuju, pri

čemu društveni poduzetnici uzimaju u obzir i društveni utjecaj, dok su tržišno orijentirani poduzetnici usmjereni na financijske pokazatelje. Društveni poduzetnici često se suočavaju s izazovima u balansiranju financijske održivosti i postizanja društvenih ciljeva te mogu biti izloženi kritici ako ne ostvare očekivani društveni utjecaj. S druge strane, tržišno orijentirani poduzetnici suočavaju se s konkurencijom na tržištu, profitabilnošću i rastom poslovanja. Razumijevanje ovih razlika ključno je za razvoj održivih poslovnih strategija i postizanje pozitivnog društvenog i ekonomskog utjecaja.

#### **4.2. Prikaz ključnih elemenata utjecaja društvenih poduzetnika EVENTFUL**

Prvo poduzeće analizirano u istraživanju je Eventful, agencije za organizaciju održivih evenata. Poduzeće Eventful osnovano je s ciljem promicanja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj i stvaranja pozitivnog utjecaja na društvo kroz svoje aktivnosti. Kao što sam naziv kaže, njihov glavni cilj je organizacija društvenih događaja koji su potpuno održivi. Misija poslovanja je pružanje potpune usluge organizacije evenata uz naglasak na održivost kroz cijeli proces planiranja, kao i izvedbu te sve postupke nakon samog eventa. U ovom poglavlju istražuje se kako je poduzeće Eventful koristilo Mjeru 4 kako bi ostvarilo rast i doprinijelo razvoju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Strategija je otvorila nove mogućnosti za suradnju između društvenih poduzetnika, Vlade i poslovnog sektora. Eventful je iskoristio ove prilike za ulaganje u društvene inovacije i jačanje održivosti društvenih poduzeća.

Održivi event ili „zeleni događaji“ su događaji kojima se minimiziraju svi negativni učinci na zajednicu, okoliš i ekonomiju, dok istovremeno donose pozitivne koristi za sve te aspekte.

U Hrvatskoj se održivi eventi mogu klasificirati u 130 kriterija kroz sljedećih devet kategorija:

1. transport,
2. smještaj,
3. lokaciju,
4. catering,
5. izložbeni prostor,
6. materijal na eventu i njegov sustav reciklaže,
7. komunikaciju,
8. društveni aspekt eventa,
9. tehnologiju na eventu.

Temeljno načelo poslovanja ove agencije je EEE - ekologija, etika i efikasnost. Upravo iz tog razloga okreću se uvođenju ISO certifikata i standarda održivosti te daljnjom edukacijom o njihovoj važnosti.

Ekologija, etika i efikasnost (EEE) temeljna su načela mojega poslovanja, kaže nam poduzetnica Maja Bosanac, koja je u ožujku lani pokrenula agenciju Eventful i postala prvi EEE<sup>4</sup> Event Manager u Hrvatskoj. Upravo iz tog razloga poštujući ISO standarde održivosti i educirajući se o napredcima u industriji bave se organizacijom evenata, ali i konzultacijama i edukacijama vezanima uz održivost eventa.

Također, uz organizaciju događaja agencija pruža svojim klijentima te svim zainteresiranim entuzijastima mogućnost edukacija te su do sada održali više od 10 seminara i radionica kojima se поближе želi objasniti važnost društvenog poduzetništva te kako bi se što više industrija okrenulo novom trendu poslovanja. Poduzeće Eventful je uspješno organiziralo kampanje, događaje, konferencije i javne tribine kako bi informirala javnost o društvenom poduzetništvu, kao što je nacionalni forum o društvenom poduzetništvu koji je okupio ključne dionike iz sektora.

Teme o kojima se govori na edukacijama su: osnove organizacije eventa, branding i strategija destinacije te kako nam eventi mogu pomoći, event u doba COVID 19 pandemije, kako organizirati da event bude uspješan, kako organizirati hibridni event koji će nadmašiti svačija očekivanja te kako organizirati online događaj. Poduzeće je aktivno radilo na stvaranju partnerstva između društvenih poduzetnika, poslovnog sektora, akademske zajednice i civilnog društva. Ovo je potaknulo suradnju i razmjenu resursa između različitih sektora. Također, surađivali su s medijima kako bi osigurali da se društveno poduzetništvo pozitivno predstavlja u javnosti. Uspješno su promovirali priče o uspjesima društvenih poduzeća i njihovim pozitivnim doprinosima društvu.

U Hrvatskoj trenutno postoji dosta organizacija koje su svjesne da trebaju što više ulagati u održivo poslovanje i razmišljanje je krenulo u tom smjeru. Upravo iz tog razloga, danas je puno lakše pristupiti klijentima i objasniti im prednosti takvog tipa poslovanja, nego što je to bilo prije 5 ili 10 godina.

---

<sup>4</sup> Ecology, Ethics and Efficiency

Naravno, postoje i oni klijenti koji još uvijek smatraju da je to dio poslovanja kojem se ne moraju posvetiti, ali trendovi pokazuju da samo ona vodeća poduzeća koja su prepoznala vrijednost u takvom poslovanju imaju prednost na tržištu nad konkurencijom.

Ovo poduzeće naporno radi na razvoju nove inovativne ideje za organizaciju virtualnih evenata. Riječ je o prvoj platformi na hrvatskom tržištu kojom bi se eventni potpuno prebacili u virtualni oblik te na taj način još više približili ovakav način učenja, razvoja i socijalne interakcije što većoj i široj publici. Također, ovo je odličan način širenja vlastitog asortimana usluga i poboljšanje tržišne pozicije pred konkurentima koji su okrenuti tržišnoj ekonomiji te im nedostaje njihov glavni adut, odnosno održivost.

S obzirom da se svijest potrošača mijenja, te se sve više klijenata odlučuje za angažiranje poduzeća koje je okrenuto društvenom poslovanju, održivosti te nadilaženju koncepta čistog profita, u bližoj budućnosti više neće biti naglasak na najjeftinijem rješenju već onom koje doprinosi i zajednici i okolišu i poduzeću.

Analizom niza statističkih podataka pruža se dublje razumijevanje zašto bi organizacije trebale usmjeriti svoje strategije prema održivosti i kako bi takav pristup imao pozitivan utjecaj na njihovu uspješnost.

Statistički podaci koji prikazuju važnost održivog razvoja su utjecaj na okoliš, utjecaj na društvo i poslovni benefiti održivosti. Utjecaji na okoliš se odnose na promjene i posljedice koje ljudske aktivnosti imaju na prirodni svijet i ekosisteme oko nas. Utjecaji mogu biti pozitivni i negativni, a često se istražuju kako bi se bolje razumjele posljedice djelovanja čovjeka na okoliš. Također, utjecaji na okoliš složena su tema koja zahtjeva suradnju na globalnoj razini kako bi se očuvao okoliš za buduće generacije.

Utjecaji na okoliš mogu se prikazati kroz slijedeće vrijednosti 2.1 milijun tona papira potroši prosječno poduzeće, što ilustrira ogroman ekološki otisak industrije koja se oslanja na papirnu dokumentaciju, ovaj resursni trošak potiče kompanije na prelazak na digitalizaciju i smanjenje potrošnje papira radi smanjenja negativnog utjecaja na šume i smanjenja emisija CO<sub>2</sub>.

Nadalje, 2 400 l vode potrebno je za proizvodnju jednog hamburgera, svjesnost o vodenoj krizi postaje sve izraženija, a ovaj podatak naglašava koliko resursa se troši na proizvodnju hrane, kompanije koje prepoznaju važnost smanjenja vodnog otiska te primjenjuju održive pristupe u lancu opskrbe postižu veću održivost i smanjuju pritisak na svjetske vodne resurse.

Primjerice, 1/3 hrane na eventima završi u smeću (u prosjeku), rasipanje hrane na eventima postaje ozbiljan problem koji ne samo da ima ekonomski nego i ekološki aspekt, održivost u pristupu hrani na događanjima može smanjiti ovo nepotrebno rasipanje i smanjiti utjecaj hrane na okoliš.

Također, 1/3 hrane propadne tijekom prijevoza na dugim rutama, transport hrane na velike udaljenosti dovodi do gubitaka i otpada hrane, razvoj održivih lanaca opskrbe i rješenja za smanjenje otpada može smanjiti negativan ekološki utjecaj ovog problema.

Utjecaj na društvo kompleksan je i dinamičan proces. Ovisi o mnogim čimbenicima uključujući kulturu, geografsku lokaciju, ekonomsku situaciju i politički kontekst. Razumijevanje ovog utjecaja ključno je za razvoj politika i strategija koje promiču održivo i prosperitetno društvo.

Utjecaj na društvo može se prikazati kroz podatke da 5 recikliranih boca napuni 1 skijašku jaknu, statistika koja ilustrira pozitivan potencijal recikliranja i upotrebe recikliranih materijala u proizvodnji, kompanije koje uspješno integriraju održive materijale u svoje proizvode ne samo da smanjuju otpad, već i potiču svijest o važnosti recikliranja.

Između ostalog 80 % negativnog utjecaja na životinje dolazi od plastike, plastika je postala simbol negativnog utjecaja na okoliš i životinje, kompanije koje prelaze na održive alternative plastici mogu smanjiti svoj ekološki otisak i potaknuti pozitivne promjene u zaštiti životinjskog svijeta.

Nadalje, 8.3 milijuna slamki zagađuje svjetske plaže, svjetski problem zagađenja plastikom postaje sve ozbiljniji, kompanije koje se obvezuju na smanjenje upotrebe jednokratnih plastičnih proizvoda mogu doprinijeti zaštiti morskih ekosustava i očuvanju plaža.

Poslovni benefiti održivosti odnose se na prednosti koje organizacije i poduzeća ostvaruju usvajanjem održivih praksi i načela u svom poslovanju. U konačnici, poslovni benefiti održivosti nisu samo korisni za poslovnu organizaciju, već i za šire društvo i okoliš. Stoga sve više organizacija prepoznaje važnost integriteta održivosti u svoje poslovne strategije kako bi ostvarili konkurentsku prednost i doprinijela boljem svijetu.

Također i poslovni benefiti održivosti mogu se prikazati kroz primjerice da se 9 % proizvedene plastike za evente se trenutno može reciklirati, podatak koji ukazuje na potrebu za razvojem održivih rješenja u industriji eventa, kompanije koje primjenjuju održive pristupe ne samo da smanjuju ekološki utjecaj, već se također pozicioniraju kao vođe u industriji i privlače klijente svjesne održivosti.

Nadalje, 46 % brži rast od poduzeća koja ne primjenjuju održivost, istraživanja pokazuju da kompanije koje uspješno primjenjuju održive pristupe bilježe brži rast i veću konkurentске prednosti, održivost postaje ključna komponenta poslovne strategije.

Primjerice, 2.5 puta veća lojalnost kupaca, kompanije koje se pozitivno ističu svojim održivim praksama privlače lojalniju klijentelu koja cijeni njihov doprinos društvu i okolišu,

Između ostalog 74 % posjetitelja obraća pažnju na održive detalje na eventu, a održivost postaje čimbenik koji privlači i angažira posjetitelje na događanjima, posjetitelji sve više prepoznaju važnost održivosti i cijene kompanije koje se brinu za okoliš.

### **4.3. Prikaz ključnih elemenata utjecaja društvenih poduzetnika LOL j.d.o.o.**

Drugo poduzeće analizirano u istraživanju je LOL agencija za organizaciju evenata koja je tržišno orijentirana. Agencija LOL svojom misijom "Okrećemo svijet organizacije događaja – NAOPAČKE!" jasno artikulira svoju svrhu preoblikovanja konvencionalnih načina planiranja i organizacije događaja. Njihova vizija stvaranja zabavnih i edukativnih događaja donosi radost i zadovoljstvo ljudima te odražava njihovu predanost.

Agencija LOL nudi širok spektar usluga u organizaciji događanja. Ključna ponuda obuhvaća event menadžment, pružajući sveobuhvatne usluge za konferencije, kongrese, promocije, sajmove i druge događaje. Osim toga, pružaju i usluge *event supporta*, omogućujući klijentima da ostvare svoje vizije koristeći "*know-how*" kompanije. Ova usluga doprinosi društvenoj zajednici omogućujući manjim organizacijama i pojedincima sudjelovanje u događanjima koja inače ne bi bili u mogućnosti realizirati.

Osim osnovnih usluga, kompanija LOL također pridaje važnost društvenim aspektima poslovanja. Organiziraju radionice koje promiču učenje, suradnju i smijeh. Kroz svoje unikatne događaje poput "LOL Awards," šire pozitivnu energiju i humor. Agencija se ističe svojim pristupom organizaciji događanja, što doprinosi stvaranju društvenih veza i zajedništva. LOL se ističe pozitivnom poslovnom kulturom koja promovira opuštene, maštovite i produktivne radne okoline koje potiču kreativnost. Njihov pristup poslu podrazumijeva da produktivnost nije uvjetovana klasičnim radnim vremenom u uredu, već kvalitetom rada i zadovoljstvom. Ovakav pristup čini ih drugačijim od tradicionalnih organizacija i podupire pozitivan društveni utjecaj.

Za razliku od društvenih poduzetnika, tržišno orijentiranim poduzetnicima zarada je često primarni i glavni cilj. Njihove strategije često su usmjerene na postizanje financijske uspješnosti bez istaknutog društvenog utjecaja. Većina tržišno orijentiranih poduzetnika usvaja klasične strategije diferencijacije, poput konkurencije po cijenama ili tehničke izvrsnosti, uz fokus na konkurentskim prednostima i maksimizaciji profita. Tržišno orijentirana poduzeća često svoju korporativnu kulturu temelje na tradicionalnim poslovnim modelima s naglaskom na radne zadatke i izvedbu istih.

Uspješan rast, agencija LOL, ostvarila je primjenjujući strategiju čiji je primarni cilj profit.

#### **4.4. Rezultati istraživanja**

U današnjem složenom poslovnom okruženju, različite organizacije primjenjuju različite strategije kako bi ostvarile svoje ciljeve i postigle rast. Poduzeće Eventful i agencija LOL predstavljaju dva različita pristupa poslovanju.

Poduzeće Eventful, kao društveni poduzetnik, svoju strategiju usmjerava na stvaranje pozitivnog društvenog utjecaja. Njezin pristup organizaciji događanja naglašava edukaciju, osvještavanje i promociju društvenih vrijednosti. Primjerice, Eventful može organizirati događanja koja podižu svijest o ekološkim problemima ili potiču društvenu inkluzivnost. Fokus poduzeća leži na stvaranju društvene vrijednosti umjesto isključivo financijskog profita.

S druge strane, agencija LOL, kao tržišno orijentiran poduzetnik, svoju strategiju gradi oko profitabilnosti i diferencijacije na tržištu. Njen naglasak je na stvaranju zabavnih i profitabilnih događanja, kao što su koncerti, zabavne manifestacije i korporativni događaji. Cilj joj je ostvarivanje financijskog uspjeha za svoje klijente i sebe.

Poduzeće Eventful ostvaruje prihode kroz različite izvore, uključujući državne poticaje, donacije i sponzorstva, s fokusom na postizanju društvenih ciljeva. Na primjer, mogla bi surađivati s neprofitnim organizacijama i vladinim agencijama na projektima koji promoviraju socijalnu inkluzivnost ili obrazovanje. Ova suradnja često podrazumijeva financijsku podršku izvan tradicionalnih izvora prihoda.

LOL, s druge strane, svoje prihode generira prodajom usluga organizacije događanja i prodajom ulaznica za svoje manifestacije. Za ovakav oblik poduzetništva profitabilnost je ključni pokazatelj uspješnosti.

Poduzeće Eventful primjenjuje kooperativni pristup poslovanju, surađujući s raznim organizacijama civilnog društva, vladinim institucijama i drugim društvenim poduzetnicima kako bi ostvarila svoje ciljeve. Ovaj model suradnje podrazumijeva dijeljenje inputa, znanja i mreža kako bi se postigao maksimalni društveni utjecaj. Ova otvorenost prema partnerstvima i društvenim mrežama omogućava Eventfulu da širi svoj pozitivan utjecaj na društvo.

LOL se orijentira na konkurencijski model poslovanja. Njezin cilj je stvaranje konkurentske prednosti na tržištu organizacije događanja. Konkurencija i tržišna dinamika igraju ključnu ulogu u njezinu poslovnom modelu. Učinkovitost, profitabilnost i zadovoljstvo klijenata ključni su čimbenici njenog uspjeha.

Eventful promovira korporativnu kulturu temeljenu na društvenoj odgovornosti i altruizmu. Njezini zaposlenici dijele strast prema društvenoj promjeni i aktivno sudjeluju u projektima koji promoviraju društvenu inkluzivnost, ekološku svijest ili obrazovanje. Ova korporativna kultura podrazumijeva dublje društvene vrijednosti i veći društveni angažman zaposlenika.

LOL razvija korporativnu kulturu usmjerenu na profitabilnost i kreativnost u organizaciji događanja. Njezini zaposlenici su motivirani postizanjem financijskog uspjeha, a kreativnost i inovacija ključni su elementi njihovog rada kako bi privukli klijente i osigurali uspješnu organizaciju događanja.

Ukratko, razlike između poduzeća Eventful i agencije LOL ilustriraju ključne aspekte različitih poslovnih modela – društvenog poduzetništva i tržišno orijentiranog poduzetništva. Eventful se usredotočuje na društveni utjecaj i pozitivnu promjenu, dok LOL teži ostvarivanju zarade i stvaranju konkurentske prednosti. Oba pristupa imaju svoje prednosti i izazove, što ukazuje na važnost raznolikosti u poslovnom svijetu i prilagodbe strategije prema ciljevima i vrijednostima kompanije.



#### **4.5. Ograničenja provedenog istraživanja**

Zbog ograničenog pristupa i nedostatka sekundarnih podataka, provedba istraživanja bila je zahtjevna. Zbog korporativnih tajni i povjerljivosti, korištenje određenih podataka nije bilo dopušteno.

Jedan od savjeta je da se u budućim istraživanjima pokušaju prikupljati rezultati konkurentnih organizacija, kao i provesti dubinske intervjue s drugim poduzećima. Na taj način mogu se usporediti različiti strateški pravci koje poduzeća koriste te međusobni rezultati. U konačnici, može se stvoriti šira slika o tome koji je idealan način za buduća i nova poduzeća na putu do njihovog uspjeha.

## 5. ZAKLJUČAK

Nakon pažljive analize i usporedbe pristupa poduzeća Eventful, koje se temelji na društvenom poduzetništvu, i agencije LOL, koja je usmjerena na tržišno orijentirano poslovanje, može se izvući nekoliko važnih zaključaka.

Prvo, istraživanje je jasno pokazalo ključne razlike između dvaju pristupa. Eventful, kao društveni poduzetnik, svoj fokus stavlja na stvaranje pozitivnog društvenog utjecaja. Njihova strategija organizacije događanja usmjerena je na obrazovanje, osvještavanje i promociju društvenih vrijednosti. Njihova primarna svrha nije isključivo i samo financijski profit, već postizanje društvenih ciljeva i promjena u društvu. Suradnjom s neprofitnim organizacijama i vladinim agencijama, Eventful ostvaruje svoj društveni utjecaj i stvara pozitivne društvene promjene.

S druge strane, agencija LOL, kao tržišno orijentiran poduzetnik, postavlja profitabilnost kao svoj glavni cilj. Njihova strategija usmjerena je na stvaranje zabavnih i profitabilnih događanja te konkurentске prednosti na tržištu organizacije događanja. Njihova uspješnost mjeri se financijskim rezultatima i zadovoljstvom klijenata.

Istraživanja ukazuju i na raznolikost poslovnih modela i pristupa poslovanju koji postoje u suvremenom poslovnom svijetu. Ne postoji samo jedan univerzalni pristup koji bi odgovarao svim organizacijama. Umjesto toga, važno je da organizacije prepoznaju svoje ciljeve, vrijednosti, misiju, viziju i resurse te oblikuju svoju strategiju u skladu s tim čimbenicima.

Nadalje, i korporativna kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju identiteta i uspjeha organizacija. Eventful-ova korporativna kultura temelji se na društvenoj odgovornosti, suradnji i altruizmu. Njihovi djelatnici dijele strast prema društvenim promjenama i aktivno sudjeluju u projektima koji promiču društvenu inkluzivnost. To je ono što Eventful čini posebnim i drugačijim od tradicionalnih organizacija na tržištu. LOL, s druge strane, razvija korporativnu kulturu usmjerenu na profitabilnost i kreativnost. Njihovi zaposlenici su motivirani postizanjem financijskog uspjeha, a kreativnost je ključna komponenta njihove uspješnosti.

U konačnici, suvremeni poslovni svijet karakterizira raznolikost organizacija, ciljeva i vrijednosti. U tom bogatom spektru ključ za postizanje uspjeha leži u dubokom razumijevanju razlika među organizacijama i prilagodbi strategije koja bi odgovarala specifičnim ciljevima i vrijednostima. Organizacije, poput ljudi, imaju svoju jedinstvenu svrhu, svoje različite ciljeve koje žele postići te svoje vrijednosti koje odražavaju kulturu i etičke standarde.

Razumijevanjem ovih elemenata ključno je za oblikovanje strategije koja će im omogućiti da ostvare uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju. Svrha organizacije, duboko usađena u njezinu identitetu, ne svodi se samo na stvaranje profita, može se manifestirati kroz pozitivan društveni doprinos, očuvanje okoliša ili poboljšanje društvene zajednice. Svrha je poput kompasa koji organizaciju usmjerava ka ispravnom putu. S druge strane, ciljevi su konkretni, mjerljivi rezultati koje organizacije želi postići kako bi ostvarila svrhu. To mogu biti financijski ciljevi kao povećanje prihoda ili profitabilnosti, ali i ciljevi vezani uz inovaciju i društveni boljitak. Strategija organizacije je put kojim će se kretati kako bi ostvarila te ciljeve i ispunila svoju svrhu. Ista mora biti prilagođena specifičnostima organizacije, tržištu i okruženju u kojem posluje. Naglasak je na prilagodbi zbog činjenice da su brze promjene, tehnološki napredak i konkurencija postale sastavni dio poslovnog svijeta. Organizacije koje ostanu dosljedne svojim vrijednostima, ali spremne su prilagoditi svoje strategije kako bi pružile otpor izazovima i iskoristile prilike, imaju puno veće izgleda za uspjeh.

U suštini, raznolikost u poslovnim modelima i pristupima obogaćuje poslovni svijet i može doprinijeti pozitivnom društvenom i ekonomskom utjecaju. Međutim, ključ uspjeha leži u sposobnosti organizacije da prepoznaju svoje razlike, razumiju svoju svrhu i ciljeve, te oblikuju strategije koje odražavaju te elemente. Kontinuirana evaluacija i prilagodba strategije neophodna je za održavanje konkurentske prednosti u modernom i dinamičnom poslovnom okruženju.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Akrap, A., Cota, B., Čavrak, V., Dumičić, K., Ivanov, M., Matić, B., ... Žager, L. (2012.), *Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu
2. Andabaka, A., Arčabić, V., Barić, V., Bogdan, Ž., Čavrak, V., Penava, M., ... Tica, J. (2016.), *Gospodarstvo Hrvatske*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
3. Babić, Z. i Baturina, D. (2021.), *Socijalna ekonomija i socijalno poduzetništvo*, Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
4. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2012.), *Leksikon održivog razvoja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj
5. Baturina, D. (2017.), Doprinos trećeg sektora socio-ekonomskom razvoju Europe, *Revija za socijalnu politiku*, 24(1), 107-111, <https://doi.org/10.3935/rsp.v24i1.1457>
6. Baturina, D. (2018.), Perspektive mjerenja utjecaja trećeg sektora u Hrvatskoj, *Revija za socijalnu politiku*, 25(3), 303-325. <https://doi.org/10.3935/rsp.v25i3.1504>
7. Brahm, T., Habisch, A. i Wihlenda, M. (2023). Responsible management education, Social entrepreneurial competences of civically-engaged students, *The International Journal of Management Education*, 21(1), 100756, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100756>
8. Broadhurst, D., Marshall, J. i Watson, J. (2003.), *Ethical and Socially Responsible Investment*, Munchen: K. G. Saur
9. Calo, F., Roy, M. J., Donaldson, C., Teasdale, S. i Baglioni, S. (2019.), Exploring the contribution of social enterprise to health and social care: A realist evaluation, *Social Science & Medicine*, 222, 154-161., <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.01.007>
10. Chauhan, S., Gupta, P., Jaiswal, M. P. i Paul, J. (2020). Social entrepreneurship research, A review and future research agenda, *Journal of Business Research*, 113, 209-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>
11. Cvitanović, V. (2018). Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (Special issue/Posebni), 109-126., <https://hrcak.srce.hr/196928>
12. Deskar-Škrbić, M. i Šimović, H. (2020.), *Ekonomika javnog sektora: s hrvatskim primjerima*, Zagreb: Arhivanalitika
13. Duboković, I, Lenardić, M. i Poljak, P. (2013.), Razlozi i preduvjeti za sustavnu implementaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke, *Učenje za poduzetništvo*, 3(2), 178-186.

14. Gabbot, M. i Hogg, G. (1998.), *Consumers and services*, Chichester: Wiley
15. Galetić, L. i Rašić, S. (2011.), *Organizacija velikih poduzeća - Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: Sinergija
16. Godfroid, C., Otiti, N. i Mersland, R. (2022.), Employee tenure and staff performance: The case of a social enterprise, *Journal of Business Research*, 139, 457-467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.011>
17. Grieco, C. (2015.), *Assessing Social Impact of Social Enterprises*, Rome: Springer
18. Hayes, A. (2022.), What are Tertiary Sectors? Industry Defined, with Examples, preuzeto 5. lipnja s <https://www.investopedia.com/terms/t/tertiaryindustry.asp>
19. Hazenberg, R. i Peterson-Young, C. (2022.), *Social Impact Measurement for a Sustainable Future*, Cham: Palgrave Macmillan
20. Eventful (b.d.), preuzeto 15. kolovoza s <https://www.eventful.hr/>
21. Jergović, A. i Salarić, D. (2012.), Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje, *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 295-301.
22. Krstulović, K. i Tokić, M. (2021). Konkurentna prednost i društveno-odgovorno poslovanje u turizmu, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 12 (1), 59-63., <https://hrcak.srce.hr/262658>
23. Lee, I. H., Kim, S. M. i Green, S. (2021.), Social enterprises and market performance: The moderating roles of innovativeness, sectoral alignment, and geographic localization, *Journal of Business Research*, 132, 491-506., <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.033>
24. McLean, M. i Peredo, A. M. (2006). Social entrepreneurship, A critical review of the concept, *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
25. Omazić, M. A. (2007.), *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
26. Pavić-Rogošić, L. (2012.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: Odraz
27. Stjepić, A. (2020). Istraživanje prihvata sustava poslovne inteligencije u hrvatskim malim i srednjim poduzećima tercijarnoga sektora kroz dimenzije TOE okvira: primjena faktorske analize, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 18 (2), 51-75.
28. Šajfar, P. i Strmota, L. (2020). Društveno poduzetništvo: glavne odrednice i prikaz slučaja. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 10 (1), 205-219. <https://doi.org/10.38190/ope.10.1.12>

29. Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A. i Puđak, J. (2016). Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene, *Revija za sociologiju*, 46 (3), 271-295. <https://doi.org/10.5613/rzs.46.3.2>
30. Škrtić, M. (2006.), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija
31. The Editors of Encyclopaedia Britannica (b.d.), Service Industry, preuzeto 5.lipnja s <https://www.britannica.com/money/service-industry>
32. Tica, J., Šagovac, M. i Šikić, L. (2023). Analiza strukturnih promjena u sektorima međunarodno utrživih proizvoda i usluga, *EFZG working paper series*, 2023 (02), 1-24., preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/293578>
33. Tolušić, Z., Dumančić, E. i Bogdan, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing, *Agroeconomia Croatica*, 4 (1), 25-31.
34. Uredba (EU) br. 346/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 17. travnja 2013. o europskim fondovima za socijalno poduzetništvo, 73(066), 12-32. dostupno na: <http://data.europa.eu/eli/reg/2013/346/0j>
35. Vasquez-Delsolar, M. i Merino, A. (2021). Social enterprises towards a sustainable business system: A model of institutional dynamics, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 40, 663-679. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.05.001>
36. Vlada Republike Hrvatske (2015.), *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine* [e-publikacija], preuzeto s <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>
37. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 4 (1), 40-58.
38. Walther, C. C. (2021.), *Technology, Social Change and Human Behavior*, Tuebingen: Poze
39. YiBE (2012.), *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje*, Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje
40. Zakon o radu, Narodne novine br. 93/14, 127/17, 98/19, 151/22 (2023.)
41. Zakon o zaštiti okoliša, Narodne novine br. 110/07 (2009.)

## ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

### Osobne informacije:

Ime i prezime: Mateja Matijević

E – mail: [mmatijev3@net.efzg.hr](mailto:mmatijev3@net.efzg.hr)

Spol: Žensko

Datum rođenja: 15. 6. 1996.

Državljanstvo: hrvatsko

### Radno iskustvo:

04/2021. Publicis d.o.o., Radnička cesta 37A , 10 000 Zagreb, Account Assistant, studentski ugovor

- Komunikacija s klijentima, priprema prezentacija i izvješća, priprema ponuda i troškovnika te unos istih u Maconomy

07/2019. Janaf d.d., Miramarska cesta 24, 10 000 Zagreb, Referentica u pisarnici, studentski ugovor

- Administrativni poslovi, slanje i primanje pošte, urudžbiranje i preuzimanje službenih dopisa, arhiviranje dokumenata u digitalnom obliku

02/2019-06/2019 Publicis d.o.o., Radnička cesta 37A , 10 000 Zagreb, Social Media Manager, studentski ugovor

- Predstavljanje poduzeća na društvenim mrežama, sastavljanje i objavljivanje sadržaja, odgovaranje na komentare i upite klijenata, izrada mjesečnih izvještaja

2016.-2018. Janaf d.d., Miramarska cesta 24, 10 000 Zagreb, Referentica u pisarnici, studentski ugovor

- Administrativni poslovi, slanje i primanje pošte, urudžbiranje i preuzimanje službenih dopisa, arhiviranje dokumenata u digitalnom obliku

04/2016. – 06/2016. Kaufland Hrvatska k.d., studentski ugovor

- Rad na blagajni

2016.-2020. Publicis d.o.o., Radnička cesta 37A , 10 000 Zagreb, Supervizor u promociji proizvoda, studentski ugovor

- Promoviranje proizvoda u trgovačkim centrima

### **Obrazovanje i osposobljavanje**

2016.- Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studiji Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer Menadžment

2011. – 2015. Gimnazija Požega, Požega

### **Jezične vještine**

Materinski jezik: hrvatski

Drugi jezici: engleski

- Slušanje: C1
- Čitanje: C1
- Govorna produkcija: B2
- Govorna interakcija: B2
- Pisanje: C1

### **Digitalne vještine**

Izvršno služenje MS Office paketom (Word, Exel, PowerPoint), Microsoft Navision

### **Vozačka dozvola**

B kategorija