

FREER SPRECKLEY

**PRIRUČNIK ZA PLANIRANJE  
DRUŠTVENOG  
PODUZEĆA**

---

**PRAKTIČNI VODIČ ZA IZRADU STUDIJE ISPLATIVOSTI  
OSNIVANJA I RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZEĆA**





Korištenjem recikliranog papira čuvamo ekološki





**PRIRUČNIK ZA PLANIRANJE  
DRUŠTVENOG  
PODUZEĆA**

---

Autor  
Freer Spreckley / Local Livelihoods

Naslov izvornika i nakladnik  
Social Enterprise Planning Toolkit, British Council

Naslov  
Priručnik za planiranje društvenog poduzeća

Nakladnik  
CEDRA Čakovec u suradnji s British Councilom

Prijevod s engleskog i prilagodba  
Igor Bajok i Teo Petričević

Lektura  
Robert Posavec

Grafičko oblikovanje i tisak  
ACT Printlab d.o.o., [www.printlab.hr](http://www.printlab.hr)

Naklada  
1000 primjeraka

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne  
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 810760

ISBN 978-953-7899-00-4

Objavljivanje ove publikacije potpomogao je  
British Council.  
[www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)

FREER SPRECKLEY

**PRIRUČNIK ZA PLANIRANJE  
DRUŠTVENOG  
PODUZEĆA**

---

**PRAKTIČNI VODIČ ZA IZRADU STUDIJE ISPLATIVOSTI  
OSNIVANJA I RAZVOJA DRUŠTVENOG PODUZEĆA**

CEDRA Čakovec / British Council  
Čakovec / Zagreb, 2012.

# DIO I.

1. Kako koristiti Priručnik za planiranje društvenog poduzeća
2. Povijest društvenih poduzeća
3. Definicija društvenog poduzeća

# DIO II.

4. Planiranje društvenog poduzeća
5. Utvrđivanje dionika i kupaca
6. Razrada društvenopoduzetničke ideje
7. Marketing
8. Financiranje društvenog poduzeća
9. Ustrojavanje društvenog poduzeća
10. Društveno računovodstvo i društvena revizija
11. Pravna pitanja

# DIO III.

12. Poglavlja Poslovnog plana društvenog poduzeća
13. (Samo)procjena poslovnog plana društvenog poduzeća









U Dijelu I. opisuje se kako koristiti ovaj priručnik te je dan prikaz društvenih poduzeća i njihove povijesti i razvoja. Priručnik je zamišljen kao praktičan vodič za one koji žele osnovati novo ili unaprijediti i razviti postojeće društveno poduzeće.

Priručnik je nastao kao rezultat niza treninga o planiranju za društvena poduzeća u okviru programa „Skills for Social Entrepreneurs“ British Council-a, koje je osmislio i održao Freer Spreckley u pet zemalja Srednje i Istočne Europe, uključujući i Hrvatsku, tijekom 2010. i 2011. godine. Za trajanja spomenutog programa prepoznata je potreba i mogućnost izrade priručnika koji će objediniti i prilagoditi materijale korištene na treninzima. U priručnik je utkano i bogato znanje i iskustvo autora u području pružanja neposredne podrške pojedincima i skupinama u planiranju i osnivanju društvenih poduzeća u Velikoj Britaniji i svijetu.

Zbog gore navedenog, ovaj se priručnik može koristiti i kao pomoćni materijal na treninzima o planiranju za društvena poduzeća i kao vodič za one koji žele pokrenuti vlastito društveno poduzeće ili žele razviti i proširiti postojeće.



DIO I.

# 1. KAKO KORISTITI PRIRUČNIK ZA PLANIRANJE DRUŠTVENOG PODUZEĆA

Priručnik je osmišljen kao vodič za provedbu studije izvedivosti neke poduzetničke ideje, a zatim i izrade poslovnog plana radi predstavljanja te ideje potencijalnim podržavateljima. Priručnik može poslužiti i kao vodič kroz osnove upravljanja društvenim poduzećima.

Priručnik je podijeljen na tri dijela:

- I. daje prikaz društvenih poduzeća te njihove povijesti i razvoja.
- II. predstavlja središnji dio priručnika u kojem se nalaze informacije i vježbe za razvijanje društvenopoduzetničke ideje i provjeru njezine održivosti.
- III. prikazuje nacrt sadržaja poslovnog plana društvenog poduzeća, koji će biti pripremljen i napisan temeljem informacija prikupljenih u prethodnoj fazi opisanoj u Dijelu II.



Osjećaj nepravde, manjak demokratičnosti, moć i vlasništvo koncentrirano u rukama malog broja osoba, mala mogućnost dolaska do sredstava potrebnih za razvoj vlastitih ideja neki su od razloga koji dovode do društvene uznemirenosti. Zbog toga civilno društvo diljem svijeta uvodi vrijednosti pravednosti, jednakosti i društvene uključenosti ne samo u parlamente već i u radne sredine u kojima se pojam održivosti više ne povezuje samo s ekonomskim uspjehom i nezavisnošću već i sa stvaranjem društvenog bogatstva te odgovornosti prema okolišu. Da bi se taj proces bolje razumio i olakšao, počeo se koristiti novi poslovni model, odnosno društvena poduzeća.

Drugim riječima, društvena se poduzeća pojavljuju da bi ponudila alternativan pristup ograničenoj svrsi privatnog sektora, odnosno maksimiziranju dobiti. Temelj tog novog poslovnog modela čine pravičnost, demokratičnost te društvena i ekološka odgovornost. Radi se o novom poslovnom modelu za 21. stoljeće, temeljenom na spomenutim vrijednostima, ali koji istovremeno zadržava dobre strane tržišne ekonomije, gdje svatko može slobodno trgovati na temelju zakona ponude i potražnje i otvorene konkurencije.

Začeci ideje društvenog poduzetništva i prvih zadružnih oblika djelovanja pojavljuju se neposredno nakon engleskog građanskog rata i revolucije (1649.g.) kada osiromašeni seljaci organizirani u skupine „Kopača“ (eng. Diggers) preuzimaju općinsku ze-

mlju koju počinju zajednički obrađivati. Iako kratkog vijeka, pokret Kopača predstavlja jedan od prvih pokušaja zadružnog djelovanja. Kopači su iza sebe ostavili ideju organiziranja pojedinaca u grupe koje povezuju društvene i ekonomske aktivnosti, djeluju po načelu jedna osoba jedan glas i ravnopravno raspodjeljuju raspoloživo bogatstvo. Ono što im je nedostajalo jest vlasništvo nad zemljom koju su preuzeli, zbog čega su s nje, u konačnici, brzo protjerani.

Deset godina nakon pojave Kopača Nizozemac Pieter Corneliszoon Ploekhoy u knjižici pod nazivom „Predloženi put“ opisuje na koji je način moguće organizirati proizvodnju koja će biti demokratska i društveno usmjerena. Preduvjet za to, tvrdio je, leži u novim oblicima vlasništva, prije svega zajedničkog vlasništva nad zemljom i određenim gospodarskim aktivnostima.

Mnogo kasnije počinju se pojavljivati prvi oblici zadruga. Tako 1830. godine nekolicina nezaposlenih mlinara preuzima zapušteni mlin u Hullu da bi osigurali brašno za svoje i druge potrebite obitelji u zajednici. Slično kao i kod Kopača, razlozi ovog pothvata bili su više društveni no ekonomski. Zbog činjenice da mlin nije bio u njihovu vlasništvu pothvat je kratko trajao.

Razvojem i preuzimanjem dominantne uloge kapitalizma u društvu pojavljuju se i prvi zagovornici ustrojavanja alternativnih načina organiziranja društva i proizvodnje. Robert Owen (1771. – 1858.) poticao je radnike i prve radničke sindikate na organiziranje grupa proizvođača koji će sredstva za proizvodnju imati u zajedničkom vlasništvu. Owen je zagovarao ideju zadrugarstva koja objedinjuje ekonomske i društvene vrijednosti, koja dopire do zajednice i radi za zajednicu. Popularnost Owenovih ideja u praksi je dovela do osnivanja brojnih zadružnih organizacija u Velikoj Britaniji i postavljanje temelja za razvoj koncepta socijalizma.

Marx i Engels su definirali socijalistički sustav kao društvo sastavljeno od udruženja slobodnih i jednakih proizvođača. Ova bi se definicija vrlo jednostavno mogla primijeniti i na definiciju poduzeća u zajedničkom vlasništvu.

The Rochdale Society of Equitable Pioneers, potrošačka zadruga osnovana 1844. godine, postavila je vrijednosne temelje zadružnog pokreta definirajući njegova osnovna načela. Jedno od najvažnijih svakako je načelo demokratskog upravljanja zadrugom od strane članova koji imaju jednako pravo glasa.<sup>1</sup>

Uz upravo spomenuto, jedno od glavnih načela tradicionalnog zadružnog pokreta bilo je dragovoljno i otvoreno članstvo koje se za mnoge zadruge pokazalo kao velik izazov. Naime, kod dijela je zadruga s vremenom došlo do povećanja članstva do razine koja je ugrožavala primjenu ostalih zadružnih načela, prije svega demokratskog upravljanja zadrugama. Druga krajnost, posebno kod zadruga koje su se temeljile na nekom obliku zajedničkog vlasništva, bila je strogo ograničavanje članstva samo na radnike. Također, u mnogim zemljama zadruge su s vremenom postale nekonkurentne ili su se pretvarale u instrument kojim je država organizirala male proizvođače.

1978. godine Pokret za industrijsko zajedničko vlasništvo (ICOM) pri Beechwood College-u u Yorkshiru uspostavlja i definira koncept te osnovnu strukturu društvenih poduzeća. Novi se koncept temeljio na osnovnim pravilima zadrugarstva i zajedničkog vlasništva poduzeća, pri čemu

<sup>1</sup> I hrvatski Zakon o zadrugama ("Narodne novine", br. 34/11.) prepoznaje osnovne i općeprihvaćene vrijednosti i načela zadrugarstva. Tako se u članku 2. Zakona navodi da se zadruga temelji na zadružnim vrednotama: samopomoći, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti i solidarnosti te moralnim vrednotama poštenja, otvorenosti, društvene odgovornosti i skrbi za druge. Članak 3. Zakona popisuje i pojašnjava osnovna zadružna načela: dragovoljno i otvoreno članstvo, nadzor poslovanja od strane članova (jedan član – jedan glas), gospodarsko sudjelovanje članova zadruge i raspodjela, samostalnost i neovisnost, obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruge, suradnja među zadrugama, briga za zajednicu. (op. prev.)

je svaki član imao jedan poslovni udio i time jedan glas u upravljanju poduzećem. Uz navedeno, pridodan je i tzv. model trostruke bilance po kojem je poduzeće preuzimalo odgovornost ne samo za vlastitu financijsku održivost već i za stvaranje društvenog bogatstva i očuvanje okoliša kroz svoje poslovanje i s obzirom na izvore opskrbe robom. Ovdje treba napomenuti i da su u Velikoj Britaniji pokreti poput Fairtrade-a nastajali upravo iz radničkih zadruga koje su se bavile trgovinom organskom hranom.

Danas društvena poduzeća simboliziraju djelotvorne i održive organizacije utemeljene na jednakim pravima za ljude, zajednicu i okoliš. Svaka osoba ima jednaka prava u pogledu vlasništva, sudjelovanja, odlučivanja i doprinosa društvenoj i ekološkoj dobrobiti zajednice.

### 3. DEFINICIJA DRUŠTVENOG PODUZEĆA

Društveno poduzeće je oblik komercijalnog poduzeća u kojem su vlasništvo, upravljanje i raspodjela bogatstva ravnomjerno raspoređeni, što u širem kontekstu doprinosi stvaranju pravednijeg društva.

Osnovne vrijednosti društvenog poduzeća odnose se na pravičnost u vlasništvu i raspodjeli bogatstva, jednakim mogućnostima sudjelovanja, solidarnosti s ljudima širom svijeta, poštenju u ostvarivanju ciljeva, otvorenosti poslovanja te ravnoteži između tržišnog poslovanja, društvene odgovornosti i skrbi za okoliš. Društvena su poduzeća posebno zanimljiva radnicima koji se u njima pojavljuju kao vlasnici, odnosno suvlasnici i kao takvi neposredno sudjeluju u demokratskom upravljanju poduzećem. To, u konačnici, znači da radnici u društvenim poduzećima imaju neposredan nadzor i utjecaj nad raspodjelom dobiti ostvarenom njihovim radom. Društvena poduzeća zanimljiva su i kupcima jer ona daju kupcu više nego što on u osnovi plaća. Dodana vrijednost leži u činjenici da kada kupi neki proizvod ili uslugu društvenog poduzeća kupac zna da će dio ostvarene dobiti biti utrošen za postizanje neke društvene i/ili ekološke svrhe.

Od kasnih se 1970-ih u Velikoj Britaniji koristi sljedeća definicija društvenog poduzeća:

**„Društveno poduzeće je registrirana organizacija u vlasništvu njezinih članova, koji njime upravljaju vodeći se vrijednostima pravičnog vlasništva. Ono posluje na tržištu, stvara društveno bogatstvo i smanjuje vlastiti negativan utjecaj na okoliš. Stvaranje društvenog bogatstva i koristi za okoliš može biti utkano u ukupno djelovanje društvenog poduzeća ili ga može podržavati raspodjelom ostvarene dobiti.“**

**„Društveno poduzeće nastoji biti financijski isplativo, ekološki osjetljivo te stvarati društveno bogatstvo, a svoju uspješnost mjeri modelom trostruke bilance.“**

### **Društveno se poduzeće temelji na sljedećim načelima:**

- u vlasništvu je članova koji imaju jednaka prava;
- članstvo u organizaciji se utvđuje osnivačkim ili drugim temeljnim aktom; primjerice, ono može biti otvoreno za zaposlenike, stanovnike zajednice, kupce ili korisnike;
- odluke se donose demokratski prema načelu jedan član – jedan glas;
- ostvarena dobit se reinvestira u samu organizaciju i/ili u zajednicu radi postizanje određene društvene i/ili ekološke svrhe;
- organizacija može ostvarivati prihode iz gospodarskih aktivnosti i dotacija ili donacija;
- organizacija provodi i gospodarske i društvene aktivnosti (koje ponekad mogu biti spojene u jednu aktivnost);
- gospodarski, društveni i ekološki učinak organizacije mjeri se financijskom i društvenom revizijom;
- organizacija je posvećena stvaranju društvenog bogatstva, a ne privatnog kapitala.

Proces planiranja te poslovanje poduzeća trebaju se temeljiti na financijskoj neovisnosti, stvaranju društvenog bogatstva i odgovornosti prema okolišu, koji su ujedno i kriteriji mjerenja učinka društvenog poduzeća. Društveno bogatstvo se



može definirati kao korist stvorena kroz samoorganiziranje ljudi radi zajedničkog djelovanja i postizanja rezultata koje oni kao pojedinci ne bi mogli ostvariti. Na koji će način društveno poduzeće podržavati stvaranje društvenog bogatstva ovisit će o njegovu obliku i vrsti gospodarskih aktivnosti koje provodi. Ono može pružati podršku vlastitim zaposlenicima u izgradnji njihovih kapaciteta, kupovati robu od Fairtrade dobavljača, ulagati sredstva u zajednicu ili donirati dio ostvarene dobiti organizacijama civilnoga društva.

## **Društvena poduzeća u Velikoj Britaniji**

Društvena poduzeća u Velikoj Britaniji (jednako kao i u Hrvatskoj, op. prev.) mogu obavljati sve dozvoljene djelatnosti na tržištu i mogu podržavati bilo koji društveni ili ekološki pothvat. Društvena poduzeća mogu biti zadruge, udruge, poduzeća u zajednici, poduzeća u zajedničkom vlasništvu ili suvlasništvu. Mogu imati malen ili velik broj članova. Mogu birati između niza različitih pravnih oblika, ovisno o potrebama organizacije. Najčešće su to društva s ograničenom odgovornošću, društva koja djeluju u interesu zajednice, uzajamna društva, dobrotvorne organizacije i udruge.

Pravni okvir neke zemlje određuje koje pravne oblike i organizacijske strukture društvena poduzeća mogu preuzimati. Ipak, pravni okvir često ostavlja dovoljno prostora da društveno poduzeće unutar vlastitog statuta ili drugog temeljnog akta opiše svoju organizacijsku strukturu.

Tako je, primjerice, moguće da neko dioničko društvo (kao tradicionalni pravni i poslovni oblik privatnog profitnog sektora) u svom statutu odredi tko može biti dioničar (na primjer, samo radnici zaposleni u društvu ili samo stanovnici neke zajednice) i ograniči vrijednost dionice na njezinu nominalnu vrijednost kako bi sav ostvareni prihod

bio reinvestiran, čime se utvrđuje razlika između takvog društvenog poduzeća i klasičnog dioničkog društva. (Više informacija o društvenim poduzećima i pravnim pitanjima nalazi se u Dijelu II, Poglavlju 11.)

## **Neke vrste društvenih poduzeća u Velikoj Britaniji**

Društveno poduzeće postao je skupni naziv za širok spektar različitih organizacija koje u svom radu objedinjuju gospodarske i društvene djelatnosti. U Velikoj Britaniji postoje tisuće društvenih poduzeća u rasponu od velikih robnih kuća i supermarketa, koje zapošljavaju desetke tisuća osoba, do vrlo malih specijaliziranih potpornih organizacija s 2 do 3 zaposlenika. Širom svijeta, u Europi, Aziji, Africi, Sjevernoj i Južnoj Americi, društvena poduzeća prepoznata su kao važan mikroekonomski čimbenik u izgradnji drukčijeg, pravičnog modela poslovanja.

Društvena poduzeća treba shvatiti kao pravne osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost pridržavajući se modela trostruke bilance – financijske održivosti, stvaranja društvenog bogatstva i odgovornosti za okoliš – te koje su u zajedničkom vlasništvu zaposlenika i/ili članova. U skladu s navedenim, u Velikoj Britaniji, ali i šire, moguće je razaznati četiri glavne vrste društvenih poduzeća koje dijele osnovne zajedničke karakteristike pravičnog vlasništva i upravljanja te nekog oblika društvenih i ekoloških ciljeva.

## **Glavne vrste društvenih poduzeća u Velikoj Britaniji**

### **Komercijalne organizacije**

Pod pojmom komercijalne organizacije ovdje se misli na trgovačka društva i zadruge u vlasništvu radnika/zaposlenika. One mogu biti velika poduzeća poput John Lewis Par-

nershipa u Velikoj Britaniji ili konzorcij zadruga Mondragon u Španjolskoj, zatim srednja poduzeća u vlasništvu zaposlenika s tradicionalnom, hijerarhijskom strukturom upravljanja i razlikama u visini plaća zaposlenika, te mala poduzeća s malim brojem zaposlenika, horizontalnom strukturom upravljanja i politikom jednakih plaća svih zaposlenika.

Potrošačke zadruge pojavljuju se 1830-ih godina u Velikoj Britaniji i predstavljaju posebne trgovačke organizacije s brojnim članstvom, uglavnom iz reda svojih kupaca. Članovi potrošačkih zadruga imaju pravo na udio u dobiti, a iznos dividende za pojedinog člana ovisit će o tome koliko je tijekom godine taj član trošio na proizvode (i/ili usluge) zadruge.

Društvena poduzeća djeluju u različitim područjima iako postoje područja, poput zdravstvene skrbi ili zaštite okoliša, u kojima su društvena poduzeća posebno brojna.

### **Financijske ustanove**

Štedne i kreditne organizacije poput kreditnih unija, ustanova za mikrokreditiranje, zadružnih banaka i fondova za revolving kredite mogu biti društvena poduzeća u vlasništvu članova. Kreditne unije pojavljuju se 1850-ih godina, najprije u Njemačkoj, a zatim i u drugim dijelovima svijeta. Dvadesetak godina kasnije pojavljuju se i prve zadružne banke kao društva kćeri zadruga. U posljednje vrijeme u zemljama u razvoju kontinuirano se povećava broj ustanova za mikrokreditiranje, a sve su češći i različiti lokalni sustavi razmjene roba i usluga. Ovi posljednji najčešće djeluju kao neformalni sustavi suradnje i razmjene između pojedinaca i grupa, ali sve su brojniji i primjeri takvih sustava koji preuzimaju neki od mogućih formalnih pravnih oblika.

## **Organizacije u zajednici**

Brojne organizacije u zajednici djeluju kao društvena poduzeća: poduzeća u zajednici, stambene zadruge, poduzeća koja djeluju u interesu zajednice (eng. community interest companies), društveni centri, male trgovine u zajednici, stambene zajednice pa i lokalni nogometni klubovi. Sve su to članske organizacije koje postoje radi ostvarivanja određene društvene svrhe. One provode gospodarske aktivnosti, a ostvarenu dobit vraćaju u zajednicu. Organizacije u zajednici uglavnom imaju brojno članstvo iz reda kupaca ili korisnika, odnosno podržavatelja osnovne svrhe organizacije. U Velikoj Britaniji postoji velik broj različitih organizacija u zajednici koje provode različite aktivnosti od interesa i značaja za lokalno stanovništvo i lokalnu zajednicu, često u području pružanja socijalnih usluga. Temelj za uspješnu provedbu aktivnosti organizacija u zajednici predstavljaju zgrade (društveni centri, pubovi i slično) koje one imaju u vlasništvu ili dugoročnom zakupu.

## **Organizacije civilnoga društva**

Velik broj organizacija civilnoga društva provodi gospodarske aktivnosti (posebno u području treninga i konzultacija) neposredno ili kroz trgovačke organizacije u njihovom vlasništvu. Dobit koju organizacije i njihova poduzeća ostvaruju omogućuje pružanje besplatnih usluga specifičnim ciljanim skupinama, odnosno ostvarivanje društvenih i/ili ekoloških ciljeva organizacije. U slučajevima kada organizacije civilnoga društva imaju u vlasništvu trgovačke organizacije, svu ostvarenu dobit, odnosno ostvareni višak prihoda (eng. surplus) poduzeće donira svome vlasniku.

## Društvena poduzeća u Hrvatskoj

I u Hrvatskoj društvenim poduzećima na raspolaganju stoji više pravnih oblika koje ona mogu preuzimati. Načelno, i u teoriji, sve pravne osobe koje, u skladu s pozitivnim pravnim propisima, mogu obavljati i gospodarsku djelatnost mogu djelovati i kao društvena poduzeća, pri čemu će odabir pravnog oblika ponajviše ovisiti o glavnoj svrsi i osnovnim djelatnostima društvenog poduzeća. Širi popis mogućih pravnih oblika za društvena poduzeća uključuje: trgovačka društva (društva s ograničenom odgovornošću, dionička društva, javna trgovačka društva, komanditna društva, društva za uzajamno osiguranje), zadruge (radničke, socijalne, poljoprivredne, potrošačke, stambene i zadruge lokalne zajednice), udruge, banke, kreditne unije, (privatne) ustanove, (privatne) zaklade i fundacije.

Ipak, društvena poduzeća u Hrvatskoj najčešće se osnivaju i djeluju kao društva s ograničenom odgovornošću (vrlo često u vlasništvu udruga), udruge i zadruge<sup>2</sup>. Donošenje novog Zakona o zadrugama<sup>3</sup> u ožujku 2011. godine i prepoznavanje posebnosti pojedinih vrsta zadruga (vidi gore) te mogućnosti da zadruge djeluju bez namjere stjecanja dobiti (kao neprofitne organizacije) stvorilo je osnovne preduvjete za povećanje broja društvenih poduzeća koja djeluju kao zadruge, pa time i za brži razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj u cjelini. Daljnje unapređenje zakonodavnog, institucionalnog, financijskog, poreznog i strateškog okvira za djelovanje društvenih poduzeća tek se očekuje. (op. prev.)

<sup>2</sup> Više o spomenutim pravnim oblicima i primjerima društvenih poduzeća u Hrvatskoj dostupno je u zborniku radova o društvenom poduzetništvu pod nazivom "Poduzetništvo u službi zajednice". Zbornik je moguće preuzeti na internetskim stranicama Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva: <http://zaklada.civilnodrustvo.hr/category/102/subcategory/126/3089>

<sup>3</sup> "Narodne novine", br. 34/11.





DIO II.

Ovo je praktičan dio priručnika koji pruža informacije i vježbe za razvoj vaše društvenopoduzetničke ideje i ispitivanje njezine održivosti. U ovom trenutku bilo bi korisno da pogledate kako je strukturiran poslovni plan društvenog poduzeća u DIJELU III. Sljedeći korak je prikupljanje potrebnih informacija i početak pisanja poslovnog plana.

## 4. PLANIRANJE DRUŠTVENOG PODUZEĆA

Svaki poslovni pothvat započinje jednom od ovih pretpostavki:

- postoji ideja o nekom proizvodu ili usluzi;
- utvrđena je posebna skupina kupaca koja ima određenu potrebu ili raspoloživa sredstva za kupovinu određenog proizvoda ili usluge;
- postoje financijska sredstva ili vrijeme koje može biti uloženo u taj pothvat.

Uz navedeno, kod društvenih poduzeća dodatna motivacija za pokretanje nekog posla može biti i prepoznavanje rješenja nekog društvenog problema. Primjerice, nezaposlenost na lokalnoj razini, zatvaranje nekog lokalnog postrojenja ili pokretanje pružanja usluga koje dotad nisu bile dostupne na lokalnoj razini. Također, pojedinci ili skupine mogu imati inovativne ideje koje žele komercijalizirati. Konačno, društvena se poduzeća mogu osnivati i kao društvenopoduzetnički pothvati radi rješavanja socijalnih problema ili za prikupljanje sredstava za rad nevladinih, neprofitnih organizacija.

Planiranje je proces kojim određujete gdje u budućnosti želite biti i kako ćete tamo doći. U ovom priručniku proces planiranja služi za provjeru izvedivosti i održivosti vaše ideje te provjeru sadrži li ona elemente društvene i ekološke

odgovornosti. Proces planiranja, uz provjeru izvedivosti ideje, omogućuje okupljanje zainteresiranih pojedinaca koji će raditi na izgradnji nove organizacije te istovremeno učiti o poduzetništvu i budućem poslovanju te organizacije. Konačno, po završetku procesa planiranja imat ćete sve potrebne informacije koje će biti objedinjene u dokumentu koji ćete moći koristiti za privlačenje ulagača, prikupljanje sredstva ili dobivanje drugih oblika podrške.

Budući da je društveno poduzeće kolektivna organizacija, ključno je u procese njezina razvoja i donošenja važnih odluka uključiti sve potencijalne članove. Upravo je proces planiranja idealan način za uključivanje budućih članova u otvorenu raspravu o poduzeću, razmatranje različitih opcija i, u konačnici, donošenje odluka. On omogućuje aktivno učenje kroz djelovanje koje pomaže u izgradnji povjerenja između članova, dok sudjelovanje u donošenju odluka osnažuje članove da kao vlasnici preuzimaju odgovornost za svoj rad i svoje postupke.

Planiranje je trajan proces koji je sastavni dio rukovođenja društvenim poduzećem. Kao i proces planiranja, i proces godišnje analize poslovanja trebao bi biti vođen na sudionički način u koji će biti uključeni radnici i drugi dionici, a rezultati tog procesa služiti će kao podloga za planiranje narednog razdoblja.

Poslovni plan društvenog poduzeća odnosit će se na razdoblje od tri do pet godina i navodit će praktične korake koje je potrebno poduzeti da bi se ostvarili planirani ciljevi. Plan će biti podijeljen na jednogodišnja razdoblja te će sadržavati i godišnje financijske informacije. Ovdje se radi o srednjoročnom planiranju s obzirom da strateško planiranje može obuhvatiti razdoblje i do 20 godina te bi, u tom slučaju, manji naglasak bio stavljen na informacije o praktičnim koracima ostvarivanja plana, a veći na usuglašene dugoročne ciljeve poduzeća.

Po završetku izrade poslovnog plana, plan ćete moći koristiti i kao alat za promociju vašeg društvenog poduzeća. Međutim, u samom će početku nedostajati brojne značajne informacije koje ćete morati prikupiti kroz istraživanje i samu izradu plana.

Zaključite li na kraju procesa planiranja da početna ideja za društveno poduzeće nije izvediva ili nije održiva, potrebno je promijeniti ideju ili odustati od cjelokupnog plana. Odstajanje od ideje ne predstavlja neuspjeh, već dobru praksu prepoznavanja potencijalnog neuspjeha nekog poslovnog pothvata i prije nego što je on pokrenut. Takva praksa može vam sačuvati mnogo i vremena i novca.

## Planiranje za društvena poduzeća

Kod planiranja je potrebno stalno voditi računa o tome da se radi o trajnom procesu te ga je stoga važno provoditi na način koji omogućuje definiranje:

- a. strateških i operativnih dijelova plana;
- b. mjerljivih ciljeva koji mogu biti preispitivani;
- c. zaključaka koji će omogućiti društvenom poduzeću planiranje narednog razdoblja temeljem analize postignutih rezultata odnosno preispitivanja samoga plana.

Kao što je već istaknuto, proces izrade plana za društveno poduzeće odličan je način okupljanja zainteresiranih skupina osoba koje će razmjenjivati ideje, učiti jedni od drugih, učiti iz rezultata provedenih istraživanja, izgraditi osjećaj vlasništva nad društvenim poduzećem te preuzeti odgovornost za uspjeh poduzeća. Ovisno o okolnostima, prvi korak u procesu planiranja može biti definiranje dionika i kupaca poduzeća ili određivanje proizvoda ili usluge. Ponekad se ovi elementi mogu utvrditi i istovremeno.

Redoslijed procesa planiranja prati logiku prikupljanja potrebnih informacija. Prikupljene informacije pomažu vam u provjeri održivosti poduzetničke ideje kroz proces planiranja. Na završetku tog procesa raspolagat ćete se s dovoljno informacija za pisanje poslovnog plana društvenog poduzeća. Preporuča se da se utvrdi jedna osoba u timu koja će biti zadužena za pohranjivanje svih prikupljenih informacija, dokumenata i zabilješki o procesu.

Kroz proces planiranja često dolazi do promjena osnovne poduzetničke ideje. Krajnji rezultat može biti bitno drukčiji od prvotnih zamisli. Važno je razumjeti da je to normalan i sastavni dio procesa te biti fleksibilan, kreativan i otvoren za nove ideje.

## Redoslijed planiranja

Proces planiranja prati niže opisani redoslijed u nastojanju da se osigura logičan pristup planiranju („korak po korak“).

1. Utvrđivanje dionika i kupaca  
Kada znate tko su dionici i kupci društvenog poduzeća bolje ćete razumjeti okruženje u kojem će poduzeće djelovati, načine na koje ćete uključiti dionike i kupce te se povezati s njima, te kako proizvesti proizvod ili uslugu koju će oni željeti kupiti.
2. Razrada društvenopoduzetničke ideje  
U odnosu prema dionicima i kupcima potrebno je razviti proizvod ili uslugu koja je komercijalno održiva/isplativa i koja ima visoku društvenu i ekološku kvalitetu.
3. Marketing  
Marketing se odnosi na uspješno povezivanje proizvoda ili usluge i kupaca. Marketing vam pomaže u bo-

ljem razumijevanju poslovnog okruženja u kojem planirate djelovati te u oblikovanju proizvoda ili usluge na način da ona kontinuirano privlači sve više kupaca.

#### 4. Financije

Jednom kada ste prikupili sve potrebne informacije o kupcima, proizvodu ili usluzi i njihovoj komercijalnoj isplativosti potrebno je posvetiti se financijama i odgovoriti na pitanja koliko će sve to koštati i koliki se prihodi mogu očekivati od prodaje. Posebna će se pažnja posvetiti vođenju evidencija o svim financijskim transakcijama.

#### 5. Ustroj društvenog poduzeća

Jednom kada ste izradili nacrt komercijalnog dijela plana i kada on izgleda ostvarivo pristupit ćete oblikovanju unutarnjeg ustroja društvenog poduzeća, koje uključuje pitanja članstva, rukovođenja, strukture, timskog rada i upravljanja.

#### 6. Društveno računovodstvo i revizija

Za društvena je poduzeća važno da imaju definiran način mjerenja financijskog poslovanja i društvenog djelovanja. Uz obvezu izrade i podnošenja godišnjih financijskih izvještaja, preporuča se da se u plan ugradi alat za mjerenje ostvarenosti društvenih i ekoloških ciljeva poduzeća.

#### 7. Pravna pitanja

Društveno poduzeće mora preuzeti jedan od postojećih pravnih oblika pri čemu poseban izazov može predstavljati prilagođavanje standardnih osnivačkih i temeljenih akata potrebama društvenog poduzeća.

Nakon što ste učinili sve gore opisane korake, možete pristupiti izradi poslovnog plana društvenog poduzeća vodeći se nazivima poglavlja navedenima i opisanima u prethodnom poglavlju ovog priručnika.

## 5. UTVRĐIVANJE DIONIKA I KUPACA

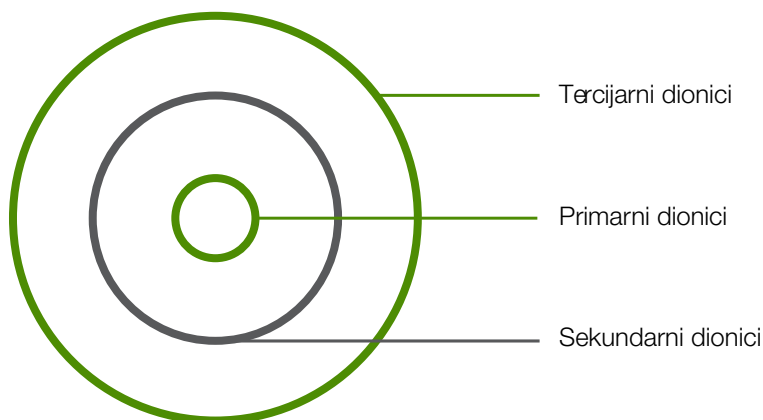
Dobro poznavanje dionika i kupaca olakšat će vam planiranje osnivanja i razvoja društvenog poduzeća, kao i utvrđivanje najboljih načina za njihovo uključivanje u taj proces i kasnije poslovanje poduzeća. Društvena poduzeća mogu imati i dionike i kupce, pri čemu je moguće da će neki od njih biti u jednoj od te dvije kategorije, a neki u obje. Razumijevanje razlika između pojedinih dionika i skupina kupaca omogućit će vam izgradnju dobrih i uspješnih odnosa s dionicima, odnosno pružanje najbolje moguće usluge ili proizvoda. Utvrđivanje i poznavanje kupaca uobičajen je dio procesa poslovnog istraživanja i planiranja, dok izgradnja odnosa s dionicima predstavlja dobru praksu poslovanja u društvenoj ekonomiji. Proces utvrđivanja i kategorizacije dionika može teći istovremeno.

U procesu utvrđivanja dionika i kupaca društvenog poduzeća vodite se sljedećim pitanjima:

- Tko su kupci?
- Tko su korisnici?
- Tko su ostali dionici?
- Tko će biti vlasnik/ci poduzeća?
- Tko će upravljati poduzećem?
- Kome će poduzeće biti odgovorno?

Odgovore na gore navedena pitanja dobit ćete provedbom jednostavne vježbe popisivanja i opisivanja dionika te promišljanja njihove povezanosti s poduzećem. Važno je da jasno utvrdite tko su dionici, koja je razina njihova utjecaja na poduzeće te koja je razina njihova značaja za poduzeće. Preporuča se provedba dviju vježbi: mapiranje dionika, koje

služi utvrđivanju dionika, te kategoriziranje i evidentiranje dionika, gdje ćete popunjavati tablicu evidencije dionika. Ovdje je potrebno stalno imati na umu širok krug pojedinaca ili skupina koje mogu biti dionici vašeg društvenog poduzeća. Radi se o „svim osobama, skupinama ili organizacijama koje mogu utjecati na društveno poduzeće ili na koje mogu utjecati poslovanje ili rezultati poslovanja društvenog poduzeća“.



### Vježba: mapiranje dionika

Ova se vježba provodi tako da svaki sudionik na papiru napiše sve one pojedince ili skupine za koje drži da jesu ili mogu biti dionici. Popisivanjem dionika na papir postići ćete veću uključenost sudionika nego da se dionici izgovaraju naglas, dok će vam nakon ove vježbe ostati i pisani trag ovog dijela procesa planiranja.

- Svaki sudionik dobit će marker i više malih papirića s uputom da najprije promisli, a zatim na papiriće napiše sve pojedince, skupine i organizacije za koje misli da su dionici društvenog poduzeća.



- Nakon toga se na zid lijepi veliki papir na kojem je iscrtano 3 do 5 koncentričnih krugova (vidi dijagram na prethodnoj stranici).
- Ispisani papirići s dionicima lijepe se izvan posljednjeg kruga na papiru te se uklanjaju oni papirići na kojima se ponavljaju isti dionici.
- Slijedi rasprava o popisanim dionicima i njihovu smještanju u jedan od krugova ovisno o njihovu značaju te se, po potrebi, ispisuju i dodaju drugi, nespomenuti dionici. U središnjem krugu nalazit će se ključni dionici, a svaki naredni vanjski krug predstavljat će dionike sa sve manjim značajem za poduzeće. Provedena rasprava omogućit će bolji uvid u to tko su sve dionici poduzeća i koji je njihov značaj.
- Na početku vježbe korisno je odrediti općenite kategorije dionika, poput primarnih, sekundarnih i tercijarnih dionika.
- Važno je da se na popis dionika uvrste pojedinci, skupine i organizacije iz područja ekonomije, društva i okoliša.

**Primarni dionici** su oni čiji su interesi usko povezani s društvenim poduzećem. Primarne dionike ponekad se naziva i ciljanom skupinom. Najčešće se radi o članovima organizacije, korisnicima usluga, važnim poslovnim partnerima, volonterima i slično.

**Sekundarni dionici** su oni s kojima društveno poduzeće surađuje da bi se dosegli primarni dionici. Najčešće se radi o dobavljačima, bankama, mrežama partnera, organizacijama javnog ili privatnog sektora i konkurentskim organizacijama.

**Tercijarne dionike** predstavljaju povremeni poslovni partneri, financijske institucije, vanjski konzultanti i drugi. Ova skupina dionika značajnija je za veća društvena poduzeća.

## Vježba: kategoriziranje i evidentiranje dionika

Ova vježba može vam pomoći u stjecanju još boljeg uvida u to tko su sve dionici vašeg poduzeća i koji je njihov značaj odnosno njihova uloga. Budući da se individualno gledište razlikuje od gledišta organizacije, korisno je da društveno poduzeće ima zajedničko gledište i razumijevanje uloge i utjecaja dionika na društveno poduzeće i odnose koji se grade ili će se graditi kroz poslovanje. Time se smanjuje možebitan negativan vanjski utjecaj te se povećava pozitivan učinak na širok krug dionika.

Tablica evidencije dionika služi za kategoriziranje svih ranije utvrđenih dionika i njihovo svrstavanje u odgovarajuća polja. Svako društveno poduzeće može samo utvrditi koje su ključne kategorije za razvrstavanje dionika. Niže se navode neki uobičajeni primjeri.

EVIDENCIJA DIONIKA			
Popis dionika	Planirano		Ostvareno
	Zašto su uključeni?	Kako i kada su uključeni?	Napomene za praćenje
Dionici			
Korisnici			
Partneri			
Podržavatelji			
Dobavljači			
Konkurencija			
Tijela javne vlasti			
Kupci			
Direktni			
Indirektni			

Ovakva tablica pruža neprocjenjive informacije za društveno poduzeće. Te se informacije mogu koristiti i u pripremi godišnje analize poslovanja, odnosno u društvenom računovodstvu i reviziji (upisujući komentare praćenja odnosa s dionicima, odnosno njihove uloge u radu društvenog poduzeća u posljednjem stupcu tablice). Ovi podaci ukazivat će vam na mjeru u kojoj ste ostvarili planirane odnose s dionicima te koje promjene možete očekivati u budućnosti. Tablicu možete povremeno ili redovito osvježavati novim podacima s obzirom na promjene koje će se događati u odnosu s dionicima.

Izvori društvenopoduzetničkih ideja mogu biti različiti. Ipak, dva najčešća poticaja za generiranje i razradu neke društvenopoduzetničke ideje vežu se ili uz mogućnosti da se ta ideja komercijalizira ili uz vjerovanje da ta ideja predstavlja rješenje nekog društvenog i ekološkog problema. Ova dva spomenuta poticaja se nužno međusobno ne isključuju, već se često nadopunjuju. Primjer za to može biti pružanje podrške rješavanju nekog društvenog problema kroz usmjeravanje (dijela ili cijele) dobiti društvenog poduzeća u tu svrhu. Ili slučaj u kojem društveno poduzeće ima ugovor s nekim tijelom javne vlasti za besplatno pružanje određene vrste usluga, ali istovremeno pruža podršku osnivanju društvenih poduzeća u području, primjerice, zaštite okoliša.

## Tržišno usmjerene ideje

Razrada tržišno usmjerenih ideja najčešće započinje predodžbom o nekom proizvodu ili usluzi ili pak prepoznatoj prilici na tržištu. U tom je slučaju važno da od samog početka propitujete komercijalnu isplativost vašeg proizvoda ili usluge. Iako se ovim pitanjem detaljno bavi odjeljak Priručnika koji je posvećen marketingu, neka preliminarna pitanja potrebno je postaviti već sada u slučaju da se na neko od njih dobije negativan odgovor.

- Postoji li dovoljan broj potencijalnih kupaca da bi naša ideja bila komercijalno isplativa?

- Je li sada pravo vrijeme da se s tom idejom izađe na tržište?
- Postoji li na tržištu stabilna konkurencija?
- Imamo li dostatne resurse, znanja i vještine potrebne za pružanje tog proizvoda ili usluge?

U pripremi i promišljanju tržišno orijentirane ideje važno je razmišljati o njezinu ostvarenju u okviru modela trostruke bilance – financijske isplativosti, stvaranja društvenog bogatstva i odgovornosti prema okolišu. Na je taj način moguće ideju učiniti privlačnijom potencijalnim ulagačima i potencijalnim kupcima, ali je i osmisлити na način koji će ispunjavati želje i očekivanja osoba uključenih u pokretanje društvenog poduzeća.

Što to znači u praksi?

### **Financijska isplativost**

Društveno poduzeće mora biti komercijalno isplativo da bi osiguralo vlastitu neovisnost te da bi imalo i zadržalo kontrolu nad procesima donošenja odluka. Uz navedeno, financijska isplativost je značajna i kao pokazatelj razine učinkovitosti u upravljanju i rukovođenju društvenim poduzećem.

### **Stvaranje društvenog bogatstva**

Stvaranje društvenog bogatstva predstavlja korist koju postižu organizirane skupine ljudi da bi ostvarile ciljeve koje kao pojedinci nikada ne bi mogli ostvariti. Važno je razmišljati o tome na koji će način konkretna ideja podržati stvaranje društvenog bogatstva.

### **Odgovornost prema okolišu**

Odgovornost prema okolišu podrazumijeva odgovornost društvenog poduzeća za smanjivanje emisije ugljičnog dioksida, zaštitu bioraznolikosti i zagovaranje veće ravnoteže između težnje za bogatstvom i cijene koju za to plaća okoliš.

Pri razvoju društvenopoduzetničke ideje model trostruke bilance pruža vam okvir za provjeru financijske isplativosti i etičke odgovornosti.

Nastojanje da se u razradi društvenopoduzetničke ideje istovremeno uvažavaju i uključuju sve tri navedene vrijednosti na prvi vam se pogled može činiti kao dodatan teret u ionako zahtjevnom procesu. Međutim, to nastojanje može imati i vrlo praktičnu, poslovnu svrhu. Primjer za to može biti uspješna Fairtrade kampanja provedena u Velikoj Britaniji, koja je za cilj imala potaknuti kupce na kupovinu različitih proizvoda koje su na tržištu nudila etička poduzeća. Procjenjuje se da je u 2010. godini u Velikoj Britaniji ostvarena prodaja proizvoda s oznakom Fairtrade-a u vrijednosti većoj od 1 milijarde funti.

Društvena poduzeća će na različite načine doprinostiti ostvarivanju različitih ciljeva u tri ključna područja. Kod nekih će društvenih poduzeća veći naglasak biti stavljen na jedno ili dva područja, dok će druga podjednak značaj pridavati svim trima područjima. Ovdje je potrebno imati i zadržati određenu dozu fleksibilnosti te razumjeti odnos između težnji društvenog poduzeća i njegovog redovnog poslovanja, ali i biti svjestan činjenice da je ponekad potrebno razdoblje od više godina da bi neko društveno poduzeće u potpunosti ostvarilo zacrtanu trostruku bilancu.

## **Inovacija ili prokušana i provjerena ideja?**

Kod promišljanja razlika između prokušanih i provjerenih ideja te inovativnih ideja, odnosno izbora između jednog od ta dva pristupa, važno je voditi računa o tome da će ideju (proizvod ili uslugu) netko u konačnici morati i kupiti te da se shodno tome ona ne može temeljiti samo na činjenici da se nekoma određena ideja dopada. Pritom, prokušane i provjerene ideje mogu imati prednost budućí

da su dokazano uspješne i time manje rizične. Kod inovativnih ideja rizik je bitno veći, ali je veća i potencijalna nagrada. Na kraju, neovisno koji pristup izabrali, ključ uspjeha bit će u pronalaženju pravih kupaca vašeg proizvoda ili usluge.

## **Vježba: razrada ideje**

Za provedbu ove vježbe preporuča se korištenje metode mapiranja.

- Na velikom papiru ispisuju se osnovne i s njima povezane ideje i potencijalni kupci.
- Važno je omogućiti svim sudionicima predlaganje svih onih ideja koje su im zanimljive. Potrebno je doći do što je moguće većeg broja različitih ideja te vidjeti kako one izgledaju u odnosu prema potencijalnim kupcima.
- U narednom je koraku potrebno razlučiti primarne i sekundarne ideje te ostaviti mogućnost dodavanja potpuno novih ideja.
- U nastavku procesa poslovnog planiranja detaljno će se promišljati i analizirati sve popisane ideje, što će dovesti do prepoznavanja i podržavanja dobrih ideja, dok će ostale ostati po strani.

## **Ideje usmjerene na rješavanje društvenih problema**

Kada je društveno poduzeće vođeno idejom usmjerenom na rješavanje nekog društvenog problema poseban izazov leži u činjenici da je taj problem najčešće izazvan lošim socijalno–ekonomskim statusom kupaca. Tako, na primjer, u ruralnim zajednicama u kojima su zatvoreni dućani ili se neke druge usluge više ne pružaju zbog malog broja kupaca s ograničenom kupovnom moći rješenje proble-

ma ne može biti otvaranje novog dućana ili ponovno pružanje tih istih usluga. Koliko god bi takvo rješenje bilo dobro, odnosno društveno korisno i poželjno, ukoliko ono nije istovremeno i financijski isplativo, poduzetnički pothvat neće uspjeti. U takvim je situacijama važno pokušati osmisliti inovativan pristup rješavanju problema te s posebnom pažnjom razmotriti ključne uzroke samog problema.

U tu svrhu kao korisna vježba može poslužiti analiza problema metodom problemskog stabla, kojom je na jednostavan način moguće utvrditi različite probleme i njihovu međusobnu uzročno–posljedičnu vezu. U sljedećem se koraku izrađeno problemsko stablo preoblikuje u stablo ciljeva koji, utvrdi li se njihova financijska isplativost, mogu postati i ciljevi društvenog poduzeća.

## **Razmišljanje o tome kako će se društvenopoduzetnička ideja razvijati u budućnosti**

Kada se razmišlja o nekoj društvenopoduzetničkoj ideji važno je razmišljati strateški: može li se ta ideja dalje razvijati i rasti? Postoje li još neke, dodatne robe koje se mogu prodavati? Hoće li konkretni proizvod ili usluga opstati na tržištu u narednih pet godina? Može li se taj proizvod ili usluga dalje razvijati i hoće li ih kupci nastaviti kupovati?



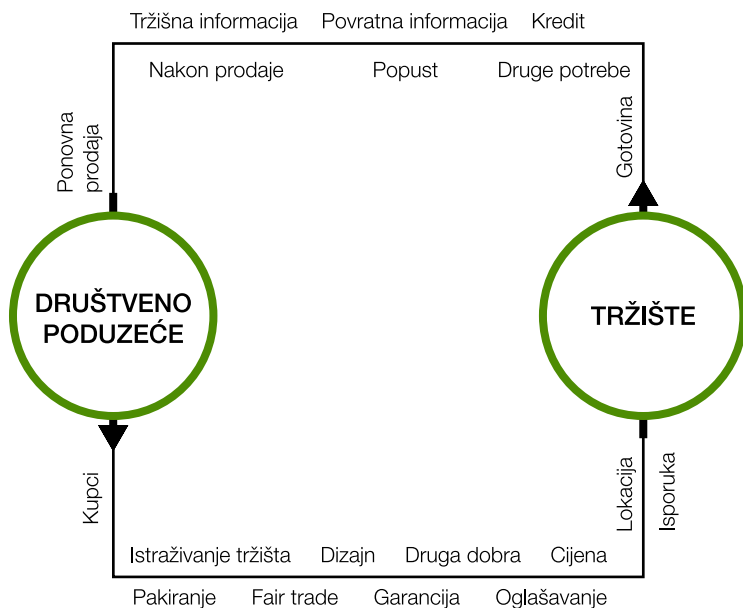
## 7. MARKETING

Marketing ne predstavlja samo oglašavanje i prodaju, već cijeli proces usklađivanja poduzetništva njemu najsukladnijim prilikama na tržištu. Marketing je proces identificiranja klijenata, istraživanja njihovih potreba, promišljanja načina promocije vašeg proizvoda ili usluge te njihove prodaje klijentima. To je neprocjenjiv alat u upravljanju tržišnim uspjehom.

Društvena poduzeća djeluju u kompleksnom i stalno promjenjivom marketinškom okruženju. Ukoliko je cilj poduzeća razvoj i održivost, ono mora proizvoditi i nuditi određenu vrijednost određenoj grupi korisnika. Kroz razmjenu poduzeće dobiva natrag ono nužno za održavanje – prihod. Poduzeće se mora pobrinuti da njegovi proizvodi i usluge ostanu u skladu s tržištem. Razvojna će poduzeća periodički iznova razmatrati svoje marketinške ciljeve, strategije i taktike. Kao glavni sustav praćenja i prilagodbe promjenjivom tržištu koristit će povratne informacije tržišta.

Sljedeći je stupanj planiranja pokretanje marketinškog procesa i ukoliko, nakon tog procesa, mislite da klijent iz bilo kojeg razloga neće kupiti vaš proizvod ili uslugu, tada biste trebali biti spremni promijeniti ideju ili od nje odustati.

Da biste razumjeli svrhu marketinškog procesa kroz koji ćete proći prilikom planiranja, korisno je imati pregled marketinškog sustava, što on uključuje i u kojim fazama će se odvijati. Marketinški sustav je ciklus: taj ciklus ovisi o promociji i prodaji proizvoda i usluga te o povratnim informacijama o tome kako klijent doživljava taj proces. Pogledajte dijagram marketinškog sustava:



Marketing uključuje široki spektar stvari koje treba imati u vidu. Prethodni dijagram pokazuje da društveno poduzeće mora plasirati proizvod ili uslugu na tržište, a potom taj proizvod/uslugu treba naplatiti i dobiti povratnu informaciju od klijenata. Tu je važno uvidjeti da društveno poduzeće mora obaviti sav posao te da se marketinškim sustavom mora dobro upravljati. Najefikasniji i povoljan način marketinga jest ostvarivanje opetovanih prodaja istim klijentima, što je mnogo lakše nego pronalaženje i privlačenje novih.

## Marketinški proces

Marketinški proces obuhvaća najširi spektar marketinških prilika prije sužavanja na održivu mjeru. To će društvenom poduzeću pružiti potpuni pregled postojećih i omogućiti strateško sagledavanje budućih tržišnih prilika.

Marketinški proces slijedi korake prikazane u nastavku.



Sada ćete prolaziti kroz svaki od navedenih koraka. Napredovanjem kroz marketinški proces istraživati ćete mnoga područja da biste identificirali kako će poduzeće distribuirati i prodavati proizvod/uslugu. Istovremeno ćete moći saznati koje ćete troškove morati platiti, a koji su dio pokretanja i vođenja poduzeća. Poželjno je voditi evidenciju utvrđenih troškova. U sljedećem koraku, kada ćete proučavati financijske pokazatelje, ti će vam troškovi pružiti osnovne informacije za analizu financijske održivosti poduzeća.

## 7.1. Analiza tržišnih prilika

Svako poduzeće mora biti sposobno identificirati tržišne prilike. Iako poduzeća mogu smatrati da imaju ograničene tržišne prilike, takav stav najčešće ukazuje na pogreške u strateškom promišljanju vlastite poslovne djelatnosti i vlastitih jakih strana. Niti jedno poduzeće ne može ovisiti o svojim inicijalnim proizvodima i inicijalnom tržištu: neka će proizvodna poduzeća svjedočiti da veliki dio njihovih trenutnih prihoda potiče od proizvoda koje nisu proizveli prije pet godina. Svako poduzeće ima obilje tržišnih prilika.

### 7.1.1. Upoznajte svoju ideju – budite načisto sa svojim proizvodom ili uslugom

Korisno je napisati kratki opis poduzetničke/komercijalne ideje da bismo zadržali fokus i testirali ideju u odnosu na tržišno okruženje i uvjete. Važno je profilirati ključne proizvode/usluge i povezane proizvode/usluge te se fokusirati na ključne ideje. Uvijek imajte na umu mogućnost promjene ili prilagodbe ideje u skladu s rezultatima istraživanja tržišta.

Što je poduzetnička/komercijalna ideja društvenog poduzeća?

- Je li to fizički proizvod?
- Je li to usluga?
- Je li to kombinacija proizvoda i usluge?
- Je li riječ o ujedinjavanju stvari/umrežavanju?
- Je li riječ o stvaranju dodatne vrijednosti iz postojećeg proizvoda/usluge?

## 7.1.2. Upoznajte vaše tržište – prikupite tržišne informacije

Jednom kad imate jasnu ideju o proizvodu/usluzi potrebno je odgovoriti na niz pitanja o tržištu, odnosno prikupiti informacije da bi ti odgovori bili što točniji i precizniji. Ispitivanje tržišta se može pokazati izuzetno zahtjevnim budući da je prisutno mnoštvo potencijalnih varijabli koje je potrebno uzeti u obzir: često ćete se morati voditi vlastitom prosudbom. Tako ponekad, paradoksalno, imamo slučaj da je istraživanje tržišta prilično jednostavno i da sve što je potrebno jest postaviti nekoliko pitanja i promatrati ponašanja stranaka. Istraživanje tržišta će vam dati informacije na kojima možete utemeljiti donošenje svojih odluka.

Slijedi niz pitanja koja vas mogu voditi u istraživanju. Nakon njih dajemo prijedloge gdje biste i kako mogli prikupiti neke od potrebnih informacija.

### Pitanja, alati i izvori informacija za ispitivanje tržišta

#### Tržišta

- Koliko je veliko tržište (u smislu opsega i vrijednosti) te povećava li se ono ili smanjuje?
- Kako na veličinu i trendove tržišta utječu razni faktori, npr. ekonomski, društveni, sezonski?
- Kakav je sastav tržišta, npr. po dobi, prihodima, veličini poduzeća, s obzirom na geografsko područje?
- Koji su glavni distribucijski kanali i na koji način funkcioniraju?

#### Konkurencija

- Kakva je konkurencija i kakva je ponuda njihovih proizvoda/usluga s kojima se možemo usporediti?
- Kako se njihovi proizvodi/usluge distribuiraju, oglašavaju ili pakiraju?

- Koliki udio u tržištu ima konkurencija i koliki je očekivani udio u tržištu za vaše poduzeće? Može li se to promijeniti?
- Kako funkcionira njihova prodaja?

### **Proizvodi**

- Koje proizvode kupci preferiraju i zašto?
- Hoće li kupci prihvatiti nove predložene proizvode?
- Imaju li kupci primjedbi na proizvode koji su već prisutni na tržištu?

### **Oglašavanje**

- Koji su oblici oglašavanja primjereni vašem poduzeću i proračunu: publikacije i tiskani mediji, TV, internet stranica, elektronska pošta, Twitter, Facebook...
- Je li postojeći način oglašavanja uspješan?
- Koje su motivacije kupaca te tumači li ih vaša planirana oglašivačka kampanja ispravno?

### **Izvori prikupljanja primarnih podataka:**

- osobni razgovori na ulici;
- fokus grupe s potencijalnim kupcima;
- ankete i upitnici;
- promatranja i zabilješke;
- posjeti drugim poduzećima/organizacijama;
- razgovori s naklonjenim trgovcima u sličnoj vrsti posla;
- razmišljanje poput vaših kupaca – što bi utjecalo na vas da kupite vaš proizvod/uslugu?

### **Izvori prikupljana sekundarnih podataka (postojeće referentne informacije):**

- Internet;
- lokalne gospodarske komore / poduzetnički potporni centri;
- trgovačke i ostale profesionalne udruge, kao i njihove publikacije i internetske stranice;

- trgovačke i ostale profesionalne publikacije – budući da razne djelatnosti postaju sve uže specijalizirane;
- podaci iz Vladinih izvora o slobodnom tržištu i industriji;
- organizacije i izdavači koji istražuju tržište;
- podaci iz referentnih knjižnica;
- literatura i promo materijali konkurencije;
- bilješke / povijesne informacije vašeg vlastitog poduzeća.

Proces identifikacije i vrednovanja tržišnih prilika uobičajeno rezultira mnogim novim idejama. Često je pravi poduzetnički zadatak izabrati najbolje između nekoliko dobrih ideja. Izaberite komercijalne ideje koje se podudaraju s ciljevima i resursima poduzeća.

Sada biste trebali sažeti informacije i potvrditi svoju poduzetničku/komercijalnu ideju definiranjem:

- Kakvo je tržišno okruženje – kakav je status proizvoda/ usluge i konkurencije unutar tržišta?
- Kupci – hoće li proizvod/usluga biti direktno dostupan/ na kupcima ili preko posrednika poput veleprodaja ili zastupničkih lanaca?

## 7.2. Odabir ciljanog tržišta

Sada trebate odabrati grupu ili grupe kupaca koji čine vaše ciljano tržište i koji su inicijalno najlakše dostupni, a zatim i procijeniti je li poduzeće pozicionirano tako da dopre do tog ciljanog tržišta.

Postoje dvije faze odabiranja vašeg ciljanog tržišta, a to su:

- mjerenje i predviđanje potražnje;
- segmentiranje, odabir i pozicioniranje tržišta.

## 7.2.1. Mjerenje i predviđanje potražnje

Svi proizvodi/usluge prolaze kroz faze razvoja, predstavljajući rast, zrelosti i pada: to se naziva životnim ciklusom tržišta. Neki proizvodi/usluge imaju vrlo kratki životni ciklus, na primjer telefaks uređaj ili instant pire krumpir, dok neki imaju izrazito dug životni ciklus, poput automobilskog motora ili kabanice. Unutar tih životnih ciklusa dogodit će se promjene u stilu i ukusu, a koje će same opet imati svoje vlastite mini životne cikluse.

Životni ciklus tržišta ima pet faza. Jednostavan način da izmjerite potražnju jest da utvrdite u kojoj se od tih faza nalazi vaš proizvod/usluga. Nakon toga možete vidjeti imate li resurse za izlazak na tržište, trebate li privući investicije ili napustiti poduzetničku/komercijalnu ideju.

### Faza 1: Faza razvoja

Novi će proizvod ili ideja biti u fazi razvoja: tijekom ove faze često je slučaj da poduzeće posluje s gubitkom i to je razlog zašto se mnogi novi proizvodi prvotno prodaju po visokoj cijeni. Da bi se poduzeće održalo tijekom faze razvoja, morate imati neku vrstu investicije; bilo da je riječ o financiranju ili pak "naknadi u znoju" kada osoblje inicijalno radi za manju plaću te tako pruža investiciju za poduzeće<sup>4</sup>. To je osobito prigodno za društvena poduzeća budući da sami članovi (koji su ujedno najčešće i vlasnici i radnici u poduzeću) imaju kontrolu nad politikom plaća te stoga mogu zajednički donijeti takvu odluku.

### Faza 2: Faza predstavljanja

Ukoliko je vaš proizvod/usluga u fazi predstavljanja, mogli biste uvidjeti da postoji konkurencija koja je usmjerena

---

<sup>4</sup> U 1973./1974. godini radio sam u radničkoj zadrugi koja se bavila veleprodajom hrane. Zadruga je u fazi razvoja preživjela samo zbog plaćanja manje plaće zaposlenicima i plaćanja hranom koliko god su radnici mogli pojesti. Kasnije, u stabilnijoj fazi, svi smo uzeli plaćeni godišnji odmor kao povrat na investiciju.



istom tržištu sa sličnim proizvodima i uslugama. Još uvijek važe iste financijske okolnosti kao i kod faze razvoja. Sada ćete možda morati prilagoditi svoje cijene ili ponuditi popuste koji mogu kratkoročno pridonijeti gubitku. Ovo je skupa faza jer morate investirati u održavanje poduzeća, a istovremeno morate investirati i u promociju novih proizvoda/usluga.

### **Faza 3: Faza rasta**

Ova faza nastupa kada se vaša prodaja poveća do te mjere da ostvarujete dobit. Ipak, faza rasta je i vrijeme kada se na tržištu brzo mogu pojaviti drugi konkurenti nudeći slične proizvode/usluge ili njihove alternative u trenutku kada su već nastali troškovi plasiranja i testiranja marketinga novih proizvoda/usluga. Ovo bi mogao biti dobar trenutak za ulazak na tržište.

### **Faza 4: Faza zrelosti**

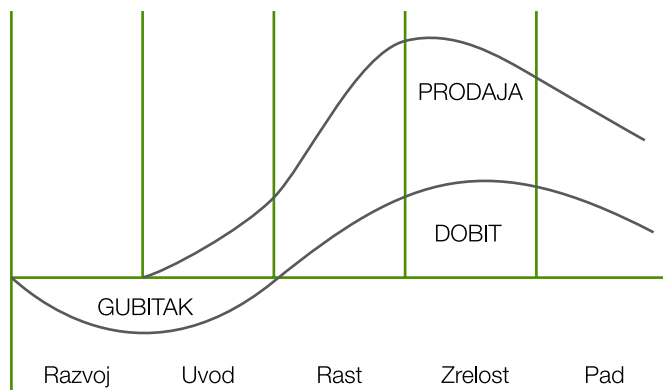
Faza zrelosti može trajati jako dugo ili tek biti kratkotrajna. Tako faza zrelosti proizvoda vezanih uz odjeću i hranu traje puno duže nego faza zrelosti većine drugih proizvoda. To je ujedno i razlog zašto se toliko truda ulaže u uvođenje pa i najmanjih promjena, primjerice, u modi ili načinima pakiranja hrane. Ulazak na zrela tržišta može biti uspješan, ali je pritom važno znati kako diferencirati vaš proizvod/uslugu u odnosu na postojeće, odnosno kako pronaći nove načine prodaje, primjerice putem interneta.

### **Faza 5: Faza pada**

Ovo je faza kada nastupa konsolidacija između opskrbljivača sličnim proizvodima/uslugama. Ovo može biti težak trenutak za ulazak na tržište osim ukoliko ne preuzimate neko drugo poduzeće ili možete prestići ostale takmace.

Sljedeći dijagram možete koristiti da vidite gdje se nalazi vaša poduzetnička/komercijalna ideja u odnosu na životni ciklus tržišta. Pet faza se nalazi u svakoj od kolona, a

prodaja, dobit i gubitak se protežu u svakom od stupaca. Kao što ćete vidjeti, prodaja počinje rasti tek nakon faze razvoja, a dobit se stvara nakon faze predstavljanja. Pokušajte utvrditi gdje se nalazi vaš proizvod/usluga u odnosu na liniju prodaje i izračunajte razinu potrebnih investicija.



## 7.2.2. Segmentacija tržišta i definiranje ciljne skupine

Segmentacija tržišta je pojam koji se koristi za opisivanje načina na koji kategorizirate svoje kupce u grupe da biste zatim mogli identificirati određeni segment/e kao svoje ciljano tržište, imajući na umu i ostale segmente kao potencijalna ciljana tržišta u budućnosti.

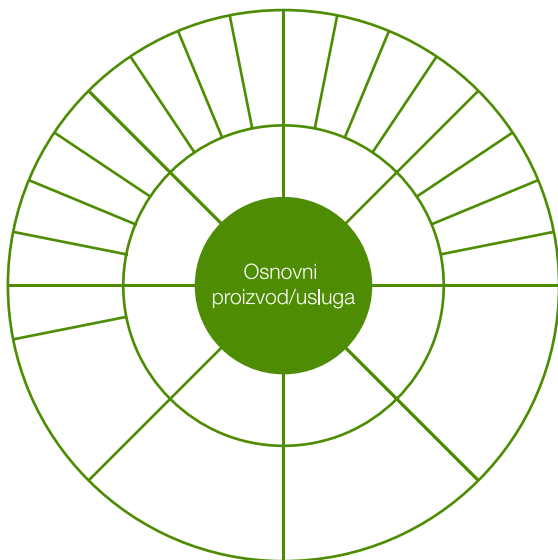
Ovaj postupak odlikuje niz prednosti. On vam može pomoći da:

- **identificirate** kupce vaših proizvoda/usluga kao i dionike stvaranja društvenog bogatstva;
- **usmjerite** vaše marketinške aktivnosti prema korisnicima koji će biti najvjerojatniji kupci vaših proizvoda/usluga;
- **izbjegnute** tržišta koja vam neće biti profitabilna;

- **izgradite** odnos povjerenja s korisnicima i klijentima razvijanjem i ponudom onih usluga koje traže;
- **zauzmete** napredne tržišne pozicije u odnosu na konkurenciju;
- **identificirate** nove usluge;
- **identificirate** usluge da bi zadovoljile potrebe korisnika;
- **povećate** potencijal dobiti održavajući troškove niskima te dizanjem cijene nekih od vaših usluga.

## Vježba: Segmentacija tržišta

Vježbu segmentacije tržišta trebali biste napraviti u grupi, zajedno s vašim suradnicima. Iz rezultata ove vježbe trebali biste moći definirati strateški pristup vašem ciljanom tržištu/ima, dijelove tržišta na kojima možete započeti svoje poslovanje i dodatne dijelove tržišta na koja se možete planirati proširiti tijekom nekoliko godina.



Nacrtajte nekoliko koncentričnih krugova i podijelite ih na dijelove kako je prikazano u dijagramu iznad. Vježbu možete provesti na dva načina:

- **Prvi način** je da proizvod/uslugu stavite u centar i zatim identifikirate ciljane skupine i zabilježite ih u svaki odjeljak; na primjer, prodajete li povrće, tržište bi vam mogli predstavljati tržnice, restorani, supermarketi, dostavljači povrća, catering službe, bolnice, škole i sl.
- U vanjskom krugu definirajte za svaki od njih više detalja poput lokacije, procesa kupovine, vrste hrane koju bi oni prodavali i slično, razvijajući u isto vrijeme bolje razumijevanje o tome tko su vaši kupci, a tko su posrednici. Vidjet ćete kako se različite predodžbe o korisnicima počinju stapati i vidjet ćete poveznice između različitih segmenata koje će ukazivati na moguće prilike za veći udio na tržištu.
- Pogledajte poveznice između onoga što se naziva direktnim i indirektnim tržištima. Direktna tržišta su krajnji korisnici, dok su indirektna posrednici koji će proizvod prodavati krajnjim korisnicima.
- **Drugi način** jest da okrenete proces tako što ćete kupce staviti u centar i identifikirati unutar područja vašeg proizvoda/usluge što bi oni mogli kupiti. Na ovaj način promatrate načine na koje želite proširiti ponudu tako da ona uključuje više proizvoda/usluga.
- Vježba podjele tržišta je korisna i za društveni marketing, samo u centar stavite ideju koju zastupate i identifikirajte do koga želite doprijeti porukom kojom ćete komunicirati vašu ideju.

### 7.2.3. Pozicioniranje vašeg proizvoda/usluge

Do sada biste trebali identifikirati vaše ciljano tržište za proizvod/uslugu. Sljedeće što trebate učiniti jest pozicionirati vaš proizvod/uslugu tako što ćete kreirati sliku koju želite prenijeti vašim kupcima. Drugi način razmišljanja o

ovome jest da se pitate 'kako želite da vaši kupci vide vaš proizvod/uslugu i vaše poduzeće?'

Razmislite o:

- veličini tržišta;
- privlačnosti vašeg proizvoda/usluge;
- je li proizvod potrebno zaštititi;
- što je važno;
- vrijednosti društvenog poduzeća;
- kako ostaviti dojam.

Stvorite sliku kako želite da vaš proizvod/usluga i društveno poduzeće budu viđeni, a da to odražava vaše vrijednosti i ciljeve te ujedno bude privlačno vašim ciljanim kupcima. Na primjer, u Velikoj Britaniji se 'The Body Shop' izuzetno dobro pozicionirao unutar sektora kozmetike, zrelog tržišta, tako što njihovi proizvodi nisu testirani na životinjama, a izvori sirovina se nabavljaju preko Fairtrade dobavljača iz zemalja u razvoju. To pozicioniranje ne samo da ga jasno izdvaja između ostalih konkurenata, već stvara i određenu sliku brizi i društvene odgovornosti.

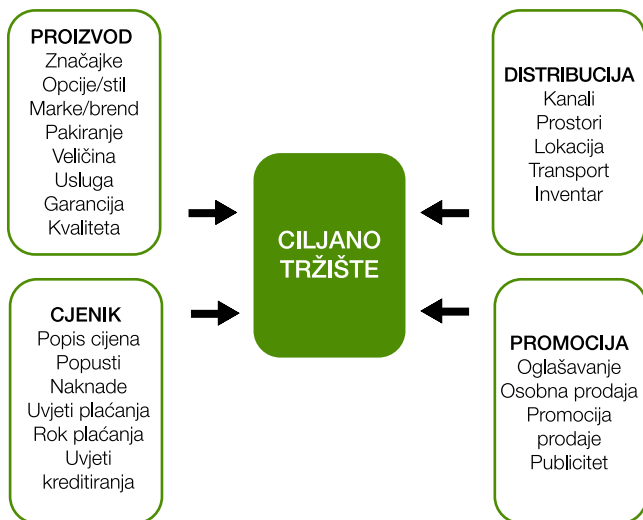
U ovom trenutku pobrinite se da imate jasnu predodžbu svog proizvoda/usluge, ciljanog tržišta i slike koju želite da predstavlja. Te će vam informacije pomoći da u sljedećem poglavlju razvijete marketinški miks.

### **7.3. Razvoj marketinškog miksa**

Sada se trebamo posvetiti tome kako ćemo prodati proizvod/uslugu na ciljanom tržištu. To činimo razvijanjem četiri komponente poznate i kao 4P, kojima stvaramo marketinški miks da bi bili privlačni na ciljanom tržištu te da budemo sigurni da će se te komponente nadopunjavati i jedna drugu osnaživati.

Marketinški je miks sastavljen od četiri komponente:

- proizvod (eng. product): osmišljavanje i proces proizvodnje ili procesiranje proizvoda/usluge;
- distribucija (eng. place): poduzeće treba biti na dobroj lokaciji;
- promocija (eng. promotion): oglašavanje i prodaja dobara;
- cijena (price): donošenje odluke o cijeni utemeljenoj na gore navedenim čimbenicima.



Svaka od ovih komponenti treba biti osmišljena i strukturirana tako da zadovolji očekivanja ciljanog tržišta. Prođite kroz svako od 4P imajući na umu vrijednosti društvenog poduzeća i pozicioniranje koje želite ostvariti.

Marketinškom miks uvijek možete pridružiti dodatna područja, no u osnovi nakon što zaključite četiri ključna područja, trebali biste ih moći objediniti u skladan set međuo-visnih elemenata usmjerenih prema kupcu i osmišljenih da stvore privlačan proizvod/uslugu koja zadovoljava kupca kao i vaše društveno poduzeće.

### 7.3.1. Proizvod ili usluga

Proizvod/usluga treba biti osmišljen/a tako da privlači ciljano tržište, uzevši u obzir sve: od boje i oblika do dojma i utjecaja – sve mora biti promišljeno.

#### **Proizvod**

Proizvod je nešto što se proizvodi, procesira, pakira, raste ili čime se opskrbljuje. Može se konzumirati brzo, može trajati neko vrijeme.

#### **Usluga**

Usluga označava nešto što ljudi pružaju čineći nešto ili objašnjavajući nešto. Može biti usvojena, naučena ili imati utjecaj.

#### **Proizvod i usluga**

Kombinacija proizvoda i usluge je situacija kada proizvodimo ili opskrbljujemo, a istovremeno nudimo podršku za njegovu primjenu ili korištenje.

Koristite sljedeći dijagram kao alat za diskusiju dok osmišljavate proizvod/uslugu na način da bude privlačan/a vašem ciljanom tržištu.

Bit proizvoda/usluge jest korist koju kupac ostvaruje; poput čokoladice koja je više no ukusna, majice koja izgleda dobro ili solarnog panela koji smanjuje emisiju ugljika. Kakvu će korist pružati vaš proizvod/usluga?

Doživljaj proizvoda/usluge je ono što kupac kupuje. Kakav je na dodir, izgled, miris i kakve je kvalitete. Kako će to utjecati na kupca?

Proširenje proizvoda/usluge je podrška korisniku u pristupu i korištenju. Ponekad je to vrlo važno, kao kad uzimamo kredit ili jamstvo pri kupovini automobila ili dostava pri kupovini velikog proizvoda.

OSNOVNI PROIZVOD/USLUGA:	OPIPLJIV PROIZVOD /USLUGA	PROŠIRENI PROIZVODI /USLUGE
prednosti proizvoda	marka proizvoda	instalacije
	pakiranje	
stilsko oblikovanje	kvaliteta      značajke	garancija
postprodajna usluga	kredit	dostava

- Korist kupcu bit će povezana s troškovima kvalitete proizvoda/usluge koji prodajete/pružate. To može uključivati vrstu opreme i nužnog alata, kvalitetu sirovina ili završnog proizvoda i sl. Na ove se elemente gleda kao na dio samog proizvoda/usluge; ali i način na koji artikl proizvodite – sirovine koje koristite ponekad će istaknuti proizvod/uslugu u očima potencijalnih kupaca.
- Pokušajte izgraditi ključnu korist u kojoj će kupci uživati isticanjem podrške i održavanja proizvoda/usluga.
- Konačno, istražite vještine i stručnosti nužne da bi se proizveo ili osmislio proizvod/usluga. Pobrinite se da imate dobro razvijene vještine da biste prodavali ili izradili proizvod/uslugu.

### 7.3.2. Mjesto – prostori i lokacija

Sada trebate definirati tip poslovnih prostora i lokacije koja vam je potrebna. Pažljivo razmislite o veličini, lokaciji i ostalim karakteristikama koje su vam potrebne. Jednom kad potpišete ugovor o najmu ili kupovini, pretpostavlja se



da preuzimate odgovornost plaćanja troškova bez obzira na uspješnost vašeg poduzeća. Identificirajte sve specifičnosti koje su vam nužne unutar prostora za vaš poduzetnički pothvat i pobrinite se da one budu osigurane.

### **Promislite što bi vam sve moglo trebati:**

- dozvole za planiranje;
- higijenski i prostorni zahtjevi, sigurnost;
- vidljivost prostora – je li vam nužna prometna zona ili će vas stranke same tražiti;
- dostupnost dostavi – može li se dostava lako odvijati;
- dostupnost kupcima – mogu li kupci lako preuzeti proizvode koje su kupili;
- izgled i kvaliteta – odražavaju li poslovni prostori sliku koju želite prikazati;
- lokacija – je li pogodna za vaš proizvod ili uslugu (ukoliko ste maloprodajna trgovina, lokacija je vrlo važna);
- cijena – kod lokacije je sve u cijeni: što je bolja pozicija, viši su troškovi najma, režijski troškovi i porez;
- mogućnost proširenja – razmislite kako biste mogli proširiti poduzeće tijekom vremena najma ili barem u sljedećih 5 godina te imaju li poslovni prostori za to mogućnosti.

Implementacija principa modela trostruke bilance podrazumijeva razmatranje energetske učinkovitosti rješenja za grijanje poslovnih prostora i postrojenja i napajanje električnom energijom, održivo korištenje prirodnih resursa poput vode, recikliranje otpada i sl. Jednako je tako važno identificirati okolišu manje škodljive načine transporta vašeg osoblja, sirovina, gotovih proizvoda, kao i posjete vaših stranaka/kupaca.

Ukoliko djelujete u internetskom okruženju, postrojenje i fizička lokacija su manji problem. Jednako tako, ukoliko svoje proizvode dostavljate putem direktne dostave, lokacija nije toliko važna, uz izuzetak osiguravanja pristupačnosti vozilima.

### 7.3.3. Promocija i oglašavanje

Opišite kako namjeravate promovirati i oglašavati svoje proizvode/usluge. Pokušajte sagledati kako će vaš kupac odabirati i donositi odluke da bi kupio ono što prodajete. Jeste li čuli za termin "stvaranje potreba"? Kako će vaši kupci u početku poslovanja postati svjesni da imaju potrebu za vašim proizvodima/uslugama? Informacije o tome kako vaši kupci biraju i odlučuju kod kupovine vaše robe, pomoći će vam u njezinoj promidžbi i oglašavanju.

#### **Kako kupci traže proizvod/uslugu?**

Razmislite kako će kupci tražiti vaše proizvode/usluge. Hoće li vidjeti proizvode poput čokoladice, uzeti je i kupiti? Hoće li proizvode stavljati na listu? Biraju li kad odlaze u kupovinu između određenog broja trgovina ili prije kupovine istražuju, ispituju i uspoređuju proizvode ili usluge? Koje novine čitaju, koje TV programe gledaju, koje pretraživače interneta koriste? Što više znate o svojim kupcima, bit ćete informiraniji i uspješniji.

#### **Kako korisnici donose odluku o kupovini?**

Kako će procijeniti proizvod/uslugu, hoće li će to biti na osnovu najpovoljnije cijene, stila, onoga što je u modi, kvalitete, lakoće obavljanja kupovine, usmene preporuke, kritika u medijima i na internetu ili sveukupnih pogodnosti? Ovo nije uvijek lako, ali ukoliko uspijete razviti neki oblik profila vaših kupaca, to bolje za vas.

#### **Kako korisnici obavljaju kupovinu?**

Kako će korisnici obaviti kupovinu: osobno, telefonom ili putem interneta? Hoće li će biti zainteresirani za bilo koji oblik usluge nakon kupovine poput jamstva, usluge servisa ili dodatnih proizvoda/usluga kojima bi upotpunili svoju prvotnu kupovinu?

## Promocija

Promocija služi da bi se vaše potencijalne kupce osvijestilo o postojanju vašeg proizvoda ili usluge, kao i društvenih/ekoloških ciljeva i vrijednosti. To može uključivati zagovaračke aktivnosti, kao i društveno osviještene kampanje. Da biste iskoristili besplatnu promociju, trebate imati nešto što će privući medije da o tome mogu izvještavati. To znači da ćete imati manje kontrole nad tim što će biti rečeno, no ukoliko je to nešto poput otvorenja novog društvenog poduzeća ili korištenja novih vrsta energije ili suradnja s Fairtrade dobavljačima i sl., to može biti i u interesu medija i vašeg poduzeća. Neće biti mnogo prilika za ovaj oblik besplatne promocije pa je korisno u nju uložiti nešto vremena jer često u očima potencijalnog kupca manje direktna prodaja može pridonijeti izgradnji vaše reputacije.

## Oglašavanje

Oglašavanje je pokušaj prodaje proizvoda ili usluge vašim potencijalnim kupcima plaćanjem oglasa u raznim medijima poput novina, internet pretraživačima, TV-u i sl. Oglašavanje vam pruža apsolutnu kontrolu nad sadržajem i može se ponoviti onoliko puta koliko vam treba, ali može biti skupo te je stoga nužno da "znate svoje kupce" i istražite koje oblike medija koriste. Još je važnije istražiti kojim medijima vaši kupci vjeruju.

## Etička poduzeća

Postoji razlika između promocije vašeg proizvoda/usluge i promocije vašeg poduzeća.

- Hoće li kupac kupiti vaš proizvod/uslugu zbog činjenice da ste društveno poduzeće?
- Hoće li vam činjenica da ste društveno poduzeće pomoći da prodate svoj proizvod/uslugu?

To ovisi o vrsti proizvoda/usluga koje nudite i sektoru unutar kojeg djelujete. Na primjer, ukoliko prodajete sustave za obnovljive vrste energije ili cjelovite namirnice, kupci vole kupovati od društvenih poduzeća, no ukoliko prodaju

jete usluge knjigovodstva ili transporta, kupci mogu misliti da društveno poduzeće nije toliko dobro kao konkurenti. Jednako tako, mnogim kupcima može biti privlačno, kada su svi ostali faktori izjednačeni, kupovati od poduzeća koje koristi dio njihovih uloženi sredstava za društvenu korist ili koristi obnovljivu energiju ili pak lokalno nabavlja sirovine.

### **Brendiranje vašeg poduzeća**

Promocija prodaje vaših proizvoda/usluga i vrijednosti vašeg društvenog poduzeća može se naglasiti kroz korištenje slikovnih prikaza. Razmislite kakav biste prikaz koristili da prikazete:

- ime;
- logo i slogan;
- glavne vrijednosti;
- paletu boja i oblik slova;
- slikovne dijelove – fotografije, ilustracije;
- grafičke elemente – naočitost, mirnoću, uzbuđenje, inovaciju, povjerenje, i sl.

Iako ništa od gore navedenog neće biti presudno za uspješnu prodaju vašeg proizvoda/usluge, pomoći će vam da pozicionirate svoje poduzeće stvaranjem slike vaših vrijednosti u umu potencijalnih kupaca.

### **7.3.4. Određivanje cijene**

Do sada biste trebali imati grubu skicu troškova. U ovom je trenutku korisno početi s razvojem cjenovnih smjernica. To nije točna cijena vašeg proizvoda/usluge, već raspon cijena koje želite koristiti. Visinu cijene određuju mnogi faktori poput troškova dobara, troškova prodaje, očekivanja kupaca, razine dobiti, općih troškova i investicija. Slijedi prikaz postupaka koji bi vam trebao pomoći da odredite smjernice pri definiranju cijena.

## ODABIR CIJENE

Odredite cijenu koja će se uklopiti na tržište na koje ciljate. Na primjer, ukoliko je proizvod/usluga namijenjen prvenstveno luksuznom tržištu, tada se podrazumijeva visoka cijena. Ukoliko je namijenjen širem tržištu, podrazumijeva se niska cijena.

## ODREĐIVANJE POTRAŽNJE

Teško je odrediti potražnju, tako da je potrebno do neke mjere špekulirati. Okrenite se informacijama iz vašeg istraživanja tržišta. Trebali biste znati u kojoj se fazi marketinškog životnog ciklusa nalazi proizvod/usluga.

## PROCJENA TROŠKOVA

Izračunajte troškove proizvoda ili jedinice usluge. To je zbroj svih komponenti svakog proizvoda ili usluge.

## ANALIZA KONKURENTNIH CIJENA

Trebate istražiti informacije o drugim organizacijama koje djeluju na tržištu. Prikupite više cijena konkurencije, kao i uvjete prodaje da biste ih mogli usporediti s vašim vlastitim proizvodima/uslugama.

## ODABIR POLITIKE CIJENA

Politika cijena bi se trebala nalaziti između troškova proizvodnje i cijene koja je previsoka da bi privukla korisnike.

## ODABIR KONAČNE CIJENE

Odredite osnovnu cijenu, a bilo koji drugi faktori bi se trebali pribrajati cijeni, tako da odražavaju specifičnosti proizvoda ili usluge.

Detaljniju analizu određivanja cijene provest ćete u financijskim analizama, no za sada pokušajte steći bar osnovni uvid o smjernicama kojima se želite voditi da biste prikazali stvarne troškove, očekivanja vaših kupaca, dobit i nužna ulaganja.

Do sada ste trebali prikupiti velik broj informacija o tržištu u svrhu razrade vaših poduzetničkih/komercijalnih ideja. Sada biste trebali preći na pisanje marketinškog dijela poslovnog plana. Sve financijske informacije koje imate bit će upotrijebljene u kasnijim financijskim analizama.

## **7.4. Upravljanje marketingom**

Marketing nije nešto što se odradi u početnim fazama razvoja poduzeća, a zatim zaboravi. Marketing mora biti sastavni dio svakodnevnog upravljanja društvenim poduzećem. Upravljanje marketingom je potrebno redovito analizirati te osvježavati prema potrebi. U velikim poduzećima najčešće postoji zaseban odjel za marketing ili je za to zadužen netko od osoblja; u malim poduzećima izgledno je da će postojati samo jedan upravitelj i da će marketing biti jedan od njegovih/njezinih zadataka. Preporučljivo je da se u marketinške aktivnosti uključi svo osoblje – zaposlenici društvenog poduzeća će imati uvide i vrijedne povratne informacije kupaca, stoga se pobrinite da se te informacije osvježavaju.

Uključite marketinške aktivnosti u opis rada svakog člana osoblja i osigurajte internu početnu obuku. Odredite godišnji proračun za marketing te ga pokušajte dobro rasporediti unutar godine.

## 8. FINANCIRANJE DRUŠTVENOG PODUZEĆA

Prilikom pokretanja društvenog poduzeća vjerovatno ćete morati osigurati neka financijska sredstva. U ovom ćemo dijelu proći kroz osnove financiranja društvenog poduzeća, posebno se fokusirajući na inicijalne pripreme za pokretanje novog poduzeća. Postoje osnovni termini koje morate razumjeti i koristiti od samog početka; to će vam pomoći tijekom strukturiranja financijskih informacija za planiranje društvenog poduzeća te da prepoznate prikladne vrste financiranja za različite vrste troškova.

Postoje tri vrste troškova:

- **dugotrajna imovina** – sredstva koja se mogu koristiti i zadržavaju vrijednost duže od jedne godine;
- **varijabilni troškovi** – troškovi direktno povezani s proizvodnjom proizvoda/ usluge;
- **fiksni troškovi** – tekući troškovi nevezani s prodajom ili drugim aktivnostima.

Primjeri:

Dugotrajna imovina	Varijabilni troškovi	Fiksni troškovi
oprema vozila računala namještaj zgrade i prostori zemljišta	repromaterijal, sirovina gorivo, energija pakiranje rad povremenih zaposlenika oglašavanje	najam porezi električna energija osiguranja plaće i porezi krediti

Ove je vrste troškova potrebno razumjeti u kontekstu njihova upravljanja, bilježenja i obračunavanja. Kada se

prikupljaju sredstva, bilo u obliku kredita ili investicije, preporučljivo je identificirati vrstu troškova za koju trebamo financijska sredstva.

Kada prikupljamo financije, najlakše ih je osigurati za dugotrajnu imovinu jer proizvod koji je kupljen zadržava veći dio svoje vrijednosti i stoga se uvijek može prodati da bi se otplatila uložena sredstva. Troškovi dugotrajne imovine se smatraju troškovima niskog rizika i lakše je pribaviti sredstva za njih. Financijska sredstva za pokrivanje varijabilnih troškova je teže prikupiti jer ti troškovi zadržavaju tek dio uložene vrijednosti ili tek djelomično vraćaju uloženu investiciju. Međutim, u slučaju da nešto pođe po zlu, roba poput sirovine se može prodati da bi se prikupila financijska sredstva. Varijabilni se troškovi mogu smatrati ulogom srednje visokog rizika.

Fiksni su troškovi oni troškovi koje morate namiriti bez obzira na uspješnost ili neuspješnost vaše prodaje. Oni imaju veoma malu preprodajnu vrijednost i za njih je teško prikupiti sredstva jer jednom kada se potroše nemaju nikakvu vrijednost.

## 8.1. Određivanje troškova po jedinici

Na samom je početku financijskog planiranja korisno definirati vrijednost jedinice na temelju koje možete kasnije izračunavati troškove proizvodnje proizvoda/usluge, kao i broj jedinica koji mislite prodati godišnje. Jedinica je vaš proizvod/usluga svedena na nešto što prodajete. Na primjer, imate li restoran, možete imati određeni broj jedinica poput ručka (jedno glavno jelo s predjelom ili desertom) ili večere (predjelo, glavno jelo, desert i određena količina pića). Pružate li uslugu, koristit ćete jedinicu vremena u obliku sata, dana ili tjedna koji će imati određenu vrijednost troška. Ponekad se jedinica sastoji i od fizičkog proizvoda uz dodani element servisa ili dostave. Kakva god da je vaša poduzetnička ide-



ja, razmotrite kako je možete rastaviti u neki oblik jedinica, koliko god to bio grub oblik u ovom stupnju razvoja.

Na ovom je stupnju razvoja malo vjerovatno da ćete imati precizne iznose, tako da ćete možda morati prilagoditi vaše kalkulacije – što je u redu, jer čak je i bez preciznih informacija korisno početi razmišljati na bazi jedinica i troškova kad god je to moguće.

Da biste izračunali troškove jedinice, odredite broj jedinica koje možete isporučiti tijekom godine i tada ga podijelite s ukupnim troškovima vođenja poduzeća (to mora uključivati amortizaciju dugotrajne imovine, direktne varijabilne troškove i fiksne troškove na temelju jedne godine). Tako ćete započeti proces koji možete razrađivati usporedno s prikupljanjem novih informacija.

Trošak jedinice će se sastojati od:

- Varijabilnih troškova: kupovina materijala, ambalaže, direktni rad i drugi troškovi koji će varirati ovisno o količini (broju jedinica) proizvedenog ili isporučenog. To će uključivati i dostavu ukoliko je to dio direktne prodaje.
- Fiksni troškovi: troškovi poput plaća, najma i potrepština uključeni su u cijenu jedinice u određenom postotku troškova svake jedinice proizvedene tijekom jedne godine.
- Dugotrajne imovine: ona se otplaćuje tijekom određenog vremenskog razdoblja kao trošak amortizacije prilikom knjiženja dobiti i gubitka i, ponovo, morat ćete odrediti određeni postotak cjelokupne amortizacije na svaku od jedinica.

Potrebno je znati varijabilne troškove svake proizvedene jedinice, ukupne godišnje fiksne troškove podijeljene brojem jedinica proizvedenih tijekom godine, kao i ukupne troškove amortizacije dugotrajne imovine podijeljene bro-

jem jedinica proizvedenih tijekom jedne godine. Jednom kad imate tu informaciju, ili općenitu procjenu, možete obaviti jednostavne izračune da biste dobili ideju o tome koliko će koštati vaš poduzetnički pothvat.

### **Izračun možete raditi na sljedeći način:**

varijabilni troškovi svake proizvedene jedinice + fiksni troškovi i amortizacija podijeljeni brojem jedinica proizvedenih na nivou godine = ukupan trošak svake jedinice  
ili

ukupan trošak proizvodnje podijeljen s brojem proizvedenih jedinica/sati = trošak jedinice

U ovom trenutku možete početi razmišljati i o dobiti koju ćete vjerovatno ostvariti izračunavajući: dobit od svake prodane jedinice x prodana količina = ukupna dobit

Međutim, pod određenim okolnostima, što je veća količina, niži su troškovi po jedinici budući da fiksni troškovi ostaju isti sve dok ne dosegnete točku u kojoj se fiksni troškovi trebaju povećati da bi se proizvelo više jedinica.

## **8.2. Analiza točke pokrića (Breakeven analiza)**

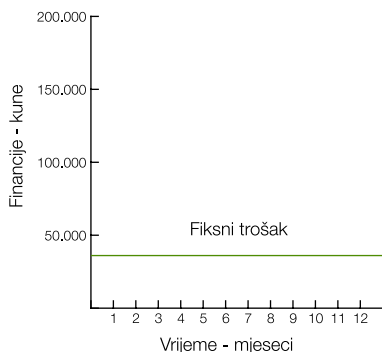
Jednom kad ste procijenili troškove proizvodnje jedinice vašeg proizvoda/usluge i broj jedinica koji mislite da možete prodati tijekom određenog razdoblja (obično tijekom jedne godine), možete upotrijebiti financijske informacije koje ćete prikupiti tijekom marketinškog istraživanja i odrediti točku pokrića.

**Točka pokrića (breakeven point) je točka kada prodaja donosi dovoljno prihoda za podmirivanje ukupnih troškova poduzeća; nakon dostizanja točke pokrića počinjete ostvarivati dobit.**

Lagan način da si to predočite jest da upotrijebite grafički prikaz analize točke pokrića. To je dobar početak da biste procijenili je li vaša ideja ekonomski isplativa. Također, nije neuobičajeno da je za dostizanje točke pokrića potrebno više od godine dana, tako da se preporučuje napraviti financijsku analizu na osnovi dvije godine. Ovako ćete konstruirati graf analize točke pokrića:

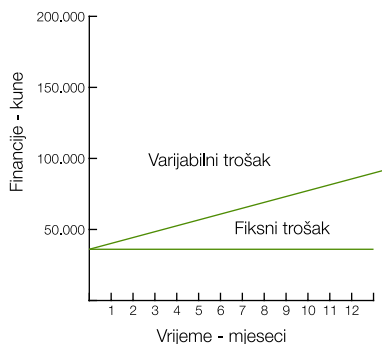
### Korak 1

Izračunajte koliki su vam fiksni troškovi u jednoj godini poslovanja. Svakako uključite sve troškove kojih se možete sjetiti. U primjeru je navedeno 40.000 kn, što je ukupni godišnji iznos. U toj razini ucrtajte fiksne troškove.



### Korak 2

Izračunajte varijabilne troškove za ukupan broj jedinica na godišnjoj razini. U primjeru je navedeno da je 200 jedinica prodano uz varijabilne troškove po jedinici u iznosu 210 kn = 42.000 kn ukupnih varijabilnih troškova na razini jedne godine. Ucrtajte varijabilne troškove dijagonalno počevši od 1. mjeseca fiksni troškova i

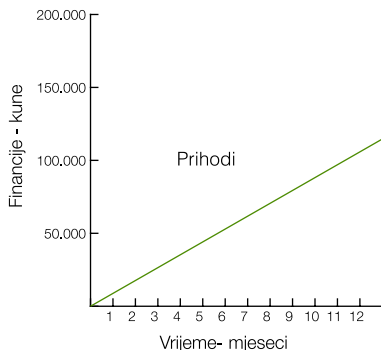


izvucite liniju sve do 12. mjeseca. Točka na 12. mjesecu predstavlja fiksne troškove i varijabilne troškove na godišnjoj razini. U primjeru to iznosi 82.000 kn. Varijabilni i fiksni troškovi vam pokazuju ukupne troškove proizvodnje vaših dobara namijenjenih prodaji.

### Korak 3

Utvrđite ukupan godišnji prihod na osnovu broja prodanih jedinica. U primjeru je to 200 jedinica po prodajnoj cijeni od 500 kn/jedinici što ukupno iznosi 100.000 kn (prodajna cijena mora pokriti fiksne i varijabilne troškove te donijeti dobit).

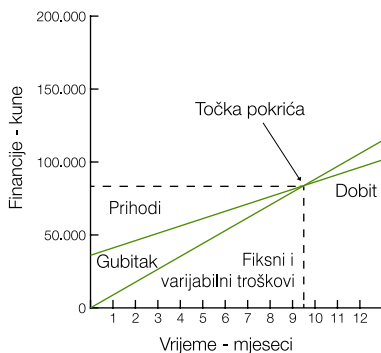
Ucrtajte liniju dijagonalno od mjeseca 0 i financija 0 do 12-tog mjeseca, do točke ukupnog očekivanog prihoda od prodaje na godišnjoj razini.



### Korak 4

Objedinite oba grafa. Točka u kojoj prihod siječe liniju fiksnih i varijabilnih troškova je točka pokrića. Prije nego dostignete ovu točku, vi ste na gubitku, a nakon što je prijeđete, ostvarivat ćete dobit.

U ovom primjeru točka pokrića je kada prodaja dosegne 78.000 kn sredinom 9. mjeseca.



U ovom trenutku počete dobivati predodžbu o troškovima proizvodnje, broju/količini proizvoda/usluga koje nužno morate prodati godišnje i vjerovatnu dobit ili gubitak koji možete očekivati. Imajte na umu da je graf analize točke pokrića alat kojim se možete igrati. Eksperimentirajte s različitim troškovima po jedinici, različitim količinama prodanih jedinica i različitim cijenama po kojima ih možete prodavati. Na ovaj način možete promišljati kako orga-

nizirati svoje financije te je li ideja financijski održiva. Upamtite, bit će potrebno nešto vremena kako biste dosegli količinu potrebne prodaje da biste stigli do točke pokrića. To je normalno i zato se često moraju prikupiti financijska sredstva da bi se pokrio kratkoročni gubitak, kao i da bi se pokrenulo poslovanje poduzeća.

### 8.3. Račun dobiti i gubitka

Sada već možete obraditi svoje financijske pokazatelje/informacije u računovodstvenom obliku. Prva stvar koja će vam dati informaciju je li poduzeće održivo jest izračun dobiti ili gubitka na razini godine. U početku će iznosi biti procjene zasnovane na vašem istraživanju i planiranoj prodaji, dok će u sljedećim godinama iznosi biti zasnovani na stvarnim transakcijama iz prve godine poslovanja te će biti točniji.

Izračun se može prikazati na sljedeći način:

RAČUN DOBITI I GUBITKA	
<b>PRIHODI</b>	<b>134.000</b>
Prihodi od prodaje roba	70.000
Prihodi od pružanja usluga	30.000
Prihodi od članarina i članskih doprinosa	0
Prihodi od imovine	3.000
Prihodi od donacija	1.000
Financijski prihodi	30.000
Ostali prihodi	0
<b>RASHODI</b>	<b>114.200</b>
Materijalni troškovi	54.600
Troškovi osoblja	25.500
Amortizacija	1.500

## RAČUN DOBITI I GUBITKA

Vrijednosno usklađivanje	0
Rezerviranja	0
Financijski rashodi	2.600
Ostali poslovni rashodi	30.000
<b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>19.800</b>
Porez na dobit	3.960
<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>15.840</b>

Jednom kad počnete s poslovanjem, vidjet ćete da vaš računovođa koristi račun dobiti i gubitka da bi opisao vaše financijske transakcije. Dakle, ovdje počinjete nešto što će trajati sve dok posluje vaše poduzeće.

Postoje dvije vrste dobiti: ukupna dobit i neto dobit. Ukupna dobit je razlika između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda. Neto dobit je ona dobit koja se dobiva kad se od ukupne dobiti oduzme porez na dobit. Gore navedeni primjer prikazuje ostvarenu neto dobit u iznosu 15.840 kn.

Kada izrađujete račun dobiti i gubitka, uobičajena je praksa da ga radite na bazi prve tri godine poslovanja. Moguće je da će vam toliko vremena biti potrebno da dosegnete točku pokrića; ukoliko u tom vremenu ne dosegnete točku pokrića, trebali biste razmisliti je li predočeni plan održiv.

## 8.4. Pripremite trogodišnju procjenu novčanog tijeka

Procjena novčanog tijeka pokazuje iste informacije kao račun dobiti i gubitka, no na drugačiji način. Ona pokazuje tijek financijskih sredstava, ali ne govori jeste li ostvarili do-

bit ili gubitak. Račun dobiti i gubitka pokazuje prihod, rashode i dobit ili gubitak, dok procjena novčanog tijeka pokazuje stvarno stanje financijske situacije poduzeća u bilo kojem vremenskom razdoblju. Važna razlika leži u činjenici da je moguće prikazati dobit u računu dobiti i gubitka koja nije pokazivala minus u procjeni novčanog tijeka.

Obje mogu pokazivati stvarno stanje vaših financija. Mnoga mala i nova poduzeća koja bi ostvarivala dobit u dužem vremenskom razdoblju bankrotiraju jer nisu imala sredstava za podmiravanje računa. Menadžment to mora shvatiti. Morate koristiti procjenu novčanog tijeka da biste upravljali poduzećem na dnevnoj/tjednoj razini. Za poslovni plan društvenog poduzeća procjena novčanog tijeka bi trebala biti pripremljena za tri godine; to je uobičajena praksa.

Upotrebljavajte iste parametre i iznose kao i u računu dobiti i gubitka; ipak, u procjeni novčanog tijeka iznose prikazujte od mjeseca do mjeseca, te ukoliko ste u sustavu poreza na dodanu vrijednost, prikažite i PDV. Svaki bi unos trebao prikazivati stvarni primitak ili izdatak za određeni mjesec. Što ste točniji, to ćete imati više kontrole nad upravljanjem vašim financijama.

Kod povećanja ili smanjenja očekivanih primitaka ili izdataka, iste biste trebali izraziti u mjesečnim iznosima. Važno je odraziti sezonska i vremenska odstupanja u mjesečnim iznosima. Na primjer, neka poduzeća prodaju više u određeno doba godine ili imaju više troškove grijanja/hlađenja tijekom određenog doba godine i to bi trebalo biti vidljivo u procjeni novčanog tijeka. Također, iznosi izdataka i primitaka bi trebali biti planirani, tako da kada zaista dođe do financijske transakcije – ukoliko plaćate unaprijed ili primete račun sa zaostatkom – to bi trebalo biti vidljivo u procjeni novčanog tijeka.

Procjenom novčanog tijeka je povezana s cjelokupnim kretanjem financijskih sredstava na bankovnom računu poduzeća.

## Procjena novčanog tijeka za 1 godinu

Početno stanje	500	-3.294	-4.706	-4.153	-5.697	-5.239	-3.026	-2.120	-312	4.771	9.755	15.843
Primici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Prodaja	2.000	4.000	4.500	5.000	7.500	8.000	8.500	8.500	11.500	13.000	13.500	14.000
Podnjajam			750			750			750			750
Donacije			1.000									
Kredit	30.000											
Ukupni primici	32.000	4.000	6.250	5.000	7.500	8.750	8.500	8.500	12.250	13.000	13.500	14.750
Izdaci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plaće	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125
Najam	925			925			925			925		
Režijski troškovi	187			187			187			189		
Sirovine	840	2.520	2.730	2.940	3.150	3.570	3.990	4.200	4.200	4.410	4.620	4.830
Oglašavanje	1.400				1.400							
Održavanje			300			300			300			300
Osiguranja		400										
Kamate	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	213
Amortizacija												1.500
Komunikacija			175			175			175			175
Putni troškovi	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Donacije												1.000
Investicije	30.000											
Ukupni izdaci	35.794	5.412	5.697	6.544	7.042	6.537	7.594	6.692	7.167	8.016	7.412	10.293
Mjesečno stanje	-3.794	-1.412	553	-1.544	458	2.213	906	1.808	5.083	4.984	6.088	4.457
Završno stanje	-3.294	-4.706	-4.153	-5.697	-5.239	-3.026	-2.120	-312	4.771	9.755	15.843	20.300



Kako je sastavljen navedeni primjer procjene novčanog tijeka:

- Koristite iste ili slične stavke kao i u računu dobiti i gubitka te ih stavite u lijevu kolonu prikaza procjene novčanog tijeka.
- Krenite od početnog kapitala – u primjeru je navedeno 500 kn. Unesite točan iznos financijskih sredstava koji imate za pokretanje pothvata.
- Upotrijebite ukupne iznose iz prikaza računa dobiti i gubitka. Pod rubriku Primici unesite mjesečne iznose od prodaje te druge izvore poput donacija, kredita ili najamnine koju ste primili za podnajam u mjesecu kada ste primili novac.
- Pod izdatke rasporedite isplate na način za koji vjerujete da je realan, a koji treba uključivati i kamate na kredite. Pobrinite se da unesete stvarne vrijednosti u onaj mjesec kada će biti ostvareno plaćanje.
- Provjerite jeste li ste unijeli sve iznose.
- Zatim izračunajte ukupne iznose i stanja.
- Zbrojite primitke za prvi mjesec i unesite ukupnu vrijednost pod rubriku "ukupni primici"; tu nemojte uključiti 500 kn početnog kapitala.
- Zatim zbrojite sve izdatke i unesite u rubriku "ukupni izdaci".
- Izračunajte razliku između primitaka i izdataka za taj mjesec i unesite dobivenu vrijednost u rubriku "mjesečno stanje".
- Zatim izračunajte razliku između mjesečnog i početnog stanja tog mjeseca te je upišite u rubriku "završno stanje".
- Na kraju ponovo unesite završno stanje tog mjeseca u rubriku "početno stanje" sljedećeg mjeseca. Ponovite postupak za svih 12 mjeseci.
- Završno stanje 12-tog mjeseca (s kraja godine) postaje "početno stanje" sljedeće godine.

Vidjet ćete da završno stanje svakoga mjeseca odražava stvarni tijek novca vašeg poduzeća: to je ključna informacija koja vam je potrebna da biste mogli upravljati financijama. Preporučljivo je 'poigrati se' iznosima da biste vidjeli koja je situacija za vas najbolja. Na primjer, ukoliko imate visoke iznose u negativnom tijeku novca, tada pokušajte vidjeti možete li račune podmiriti kasnije ili pak ubrzati naplatu, a ukoliko morate posuditi novac da biste podmirili manjak, tada osigurajte dovoljan iznos da možete pokriti najviše mjesečno negativno stanje, koje je u prijašnjem primjeru prikazano u 4. mjesecu.

Zapamtite da se procjena novčanog tijeka i račun dobiti i gubitka razlikuju:

- Procjena novčanog tijeka ukazuje na količinu novca koja je potrošena i koja je primljena u bilo kojem trenutku. Račun dobiti i gubitka uključuje i sredstva koja su u vlasništvu poduzeća i sredstva koja poduzeće duguje drugima.
- Stanje između dugovanja i potraživanja može se znatno razlikovati od onoga što je dostupno u bilo kojem trenutku.
- Novčanim primicima i novčanim izdacima mora se vrlo pažljivo manipulirati jer je većina financijskih problema uzrokovana neuravnoteženom likvidnošću.

## 8.5. Izvori financiranja društvenih poduzeća

Sva poduzeća moraju imati pristup različitim oblicima financiranja, bez obzira radi li se o vrlo kratkim razdobljima kao u slučaju prekoračenja po bankovnom računu ili o dužim razdobljima u obliku hipotekarnog/dugoročnog kredita. Koji god oblik financija trebate, preporučljivo je planirati i unaprijed osigurati njihovu namjenu. Nema goreg slučaja upravljanja financijama od situacije kad ostanete bez sredstava ili kad morate ići u banku i tražiti sredstva u kriznim trenucima. Stoga, kada je novac u pitanju, mislite unaprijed i planirajte.

Prikaz niza načina izvora financiranja:

### **Dugoročno financiranje – 5 do 25 godina:**

- **dioničarski kapital** – prikladno za društvena poduzeća koja imaju postotak svojih dionica u rukama vanjskih dioničara/ulagača;
- **osobni zajmovi** – ponekad od članova obitelji ili prijatelja;
- **bankovni zajmovi** – često moraju biti osigurani imovinom, to jest hipotekom.

### **Srednjeročno financiranje – 2 do 5 godina:**

- **bankovni zajmovi** – lakše ih je osigurati ukoliko su pokriveni ugovorenim poslovima;
- **zakup** – prikladno za kupovinu vozila ili uređaja;
- **leasing** – još jedan oblik financiranja kupovine vozila i uređaja.

### **Kratkoročno financiranje – tjedan do 2 godine:**

- **smanjenje razine dionica** – trenutni način štednje manjih količina novca;
- **smanjenje razine duga** – zahtijevajte da vam stranke plaćaju odmah po dostavi, ali pazite da ne ugrozite trgovinske odnose;
- **povećanje kreditne razine** – pregovarajte s dobavljačima da biste ostvarili kredit;
- **prekoračenje** – svako bi društveno poduzeće trebalo imati bankovno prekoračenje, tako da kada treba pozajmicu već ima sve posloženo; no važno je da prekoračenje ne koristite predugo jer tada ono postaje skupim načinom stvaranja sredstava;
- **potpore i darovnice** – društveno poduzeće je miješani koncept poduzeća, a budući da se bavi djelovanjem na društvenom, ekološkom i ekonomskom području, ima pravo uživati potpore i darovnice.

Ukoliko je poslovni plan društvenog poduzeća dobro sastavljen, prikupljanje sredstava može biti mnogo lakše.

## 8.6. Knjigovodstvo

Svako poduzeće zahtijeva osnovne knjigovodstvene zabilješke; trebali biste voditi one koje namjeravate koristiti u poslovnom planu društvenog poduzeća. Premda je moguće kupiti elektroničke računovodstvene sustave, važno ih je spomenuti i u poslovnom planu.

Poduzeća imaju obvezu voditi uredno knjigovodstvo. Revizorske kuće u svakoj zemlji traže da se vode "službene knjige u skladu sa zakonom". Službene knjige su zapisi koji sadrže detalje o kreditima, od koga su dobra kupljena na kredit, popis imovine i pasive, kao i raspoložive dionice. Pravne odredbe za vođenjem službenog knjigovodstva su pokušaj da se zaštite oni ljudi koji imaju interes u određenom poduzeću: dioničari, članovi, kreditori, zajmodavci, itd. Ljudi koji su priskrbili dobra putem kredita ili su posudili novac poduzeću moraju biti uvjereni da je poslovanje poduzeća uredno te da su transakcije uredno zabilježene. Porezna služba također zahtijeva periodične izvještaje o vašim transakcijama.

Financijska bi pozicija poduzeća trebala biti takva da ono može u bilo kojem trenutku omogućiti uvid u službene knjige bez ikakvih većih poteškoća. Dobro vođeno knjigovodstvo daje vitalne informacije za planiranje i kontrolu aktivnosti poduzeća. Financijski i drugi problemi mogu se predvidjeti redovitim pregledom knjigovodstvenih bilježaka i te se informacije mogu koristiti da bi se predvidjele promjene u sljedećim mjesecima.

Mnoga će poduzeća prepustiti obradu završnih obračuna profesionalnim knjigovođama; ipak, svakodnevno knjigovodstvo bi trebalo poslužiti poduzeću kao korisni okvir djelovanja.

**Osnovne knjige**, koje mogu biti u papirnatom ili elektronskom obliku (sukladno Zakonu o računovodstvu, op. prev.):

- **Dnevnik** – poslovna knjiga u koju se kronološkim redom evidentiraju svi poslovni događaji; onim redoslijedom kojim su i nastali.
- **Glavna knjiga** – osnovna poslovna knjiga u koju se sustavno i metodološki upisuju poslovni događaji na imovini, obvezama, kapitalu, prihodima i rashodima. Prikazuje sve poslovne događaje sistematizirane po kontima.

**Pomoćne knjige**, koje mogu biti u papirnatom ili elektronskom obliku:

- **Knjiga blagajne** – pomoćna knjiga koja prikazuje primitke i izdatke novca iz blagajne. Podaci se upisuju na temelju blagajničkih uplatnica i isplatnica, a zaključuje se na kraju svakog radnog dana.
- **Knjiga inventara** – pomoćna knjiga u koju se bilježe promjene vezane uz dugotrajnu materijalnu imovinu; tzv. “knjiga osnovnih sredstava”. Svako je sredstvo prikazano podacima kao što su inventarni broj, naziv sredstva, datum nabave, dobavljač, nabavna vrijednost, ispravak vrijednosti, podaci o izlazu i sl.
- **Knjiga ulaznih / izlaznih računa** – u pomoćnu knjigu ulaznih računa upisuju se svi ulazni računi dobavljača za primljenu robu i izvršene usluge, dok se u knjizi izlaznih računa vodi evidencija o svim izdanim računima.
- **Analitička knjigovodstva** – analitičke evidencije kao što su analitička evidencija dugotrajne materijalne imovine, analitička evidencija sirovina i materijala, analitička evidencija plaća, analitička evidencija proizvodnje i gotovih proizvoda, analitička evidencija kupaca i dobavljača...

## 8.7. Raspodjela dobiti

Društveno bogatstvo može biti stvoreno djelovanjem društvenog poduzeća ili kroz donacije vremena, fizičkih resursa ili novčanih sredstava lokalnoj zajednici. Svi navedeni oblici bit će trošak društvenom poduzeću.

Društveno poduzeće treba bilježiti troškove stvaranja društvenog bogatstva. Ukoliko je riječ o vremenu zaposlenika ili članova, trošak je izražen u cijeni rada prikazanom u satima ili danima. Ukoliko se radi o ustupanju imovine, troškovi također trebaju biti evidentirani. Ukoliko je riječ o novčanoj donaciji, to će izravno utjecati na smanjenje neto dobiti, a ujedno i na porez koji društveno poduzeće treba platiti.

Odluči li društveno poduzeće donirati određeni dio dobiti, iznos donacije bi trebalo planirati u postocima dobiti prije donošenja odluke kome će donacija biti dana. Puno je lakše alocirati postotak neto dobiti unaprijed – prije nego se sama donacija provede – to ujedno omogućuje i rukovodstvu da lakše planira što će uraditi s preostalom dobiti. Provjerite da ste raspodjelu (dijela) dobiti jasno objasnili i u Izjavi o upravljanju.

Ustroj društvenog poduzeća bi trebao odražavati oblik vlasništva i demokratske procese utvrđene osnivačkim aktom poduzeća, uključujući i osnovne vrijednosti i načela koje su članovi usvojili. Za nova je društvena poduzeća važno uspostaviti organizacijski sustav i strukturu koji će biti primjereni trenutnoj veličini poduzeća i opsegu komercijalnih i društvenih aktivnosti, ostavljajući istovremeno prostor za uvođenje novih elemenata i rast sustava usporedno sa širenjem i rastom poduzeća.

## 9.1. Članstvo

U osnivačkom aktu navodi se tko i na koji način može postati članom društvenog poduzeća. Članovi društvenog poduzeća ujedno su i njegovi vlasnici. Ako članovi nemaju financijske uloge u poduzeću, radi se o poduzeću u zajedničkom vlasništvu. U suprotnom, ako članovi imaju financijske uloge, radi se o poduzeću u suvlasništvu.

Društvena poduzeća mogu ograničiti članstvo samo na radnike, ali mogu imati i „mješovito“ članstvo koje uz radnike uključuje i vanjske članove. Primjerice, kod društvenih poduzeća u zajednici vanjski će članovi biti stanovnici lokalne zajednice. Kod potrošačkih zadruga vanjski će članovi biti kupci, ali vanjskim članovima mogu biti i poslovni partneri. Članstvo u društvenom poduzeću bi trebalo biti uređeno tako da odgovara okolnostima u kojima ono djeluje.

Dva su zajednička čimbenika:

- svaki član ima samo jedan glas u procesima donošenja odluka, i
- samo članovi mogu biti vlasnici društvenog poduzeća.

## 9.2. Izjava o upravljanju

Za demokratske organizacije poput društvenih poduzeća jasno utvrđena i javno dostupna osnovna načela, vrijednosti, ciljevi i pravila predstavljaju dobru praksu otvorenosti organizacije prema svim dionicima.

Najbolji način uvođenja takve prakse jest izrada Izjave o upravljanju društvenim poduzećem u kojoj će biti objedinjene osnovne informacije o poduzeću, a koje se odnose na njezine politike, svrhu i vrijednosti. U Izjavu će se uvrstiti i ekonomski, društveni i ekološki ciljevi te osnovne informacije o strukturi poduzeća. Svi navedeni podaci objedinjeni i strukturirani u Izjavi o upravljanju služe kao osnovne smjernice za djelovanje poduzeća te su podložni reviziji i promjenama tijekom razvoja i rasta poduzeća. Tko će se i na koji način unutar poduzeća baviti Izjavom ovisi o veličini poduzeća. Ipak, bez obzira na veličinu poduzeća, preporuča se uspostavljanje ad hoc ili stalnog tijela koje će najprije potaknuti izradu Izjave, a zatim pratiti usklađenost Izjave s poslovanjem poduzeća. Ako u poduzeću postoji tijelo zaduženo za društvenu reviziju, tada će ono biti zaduženo i za Izjavu o upravljanju. Izjava bi trebala biti preispitivana u okviru izrade godišnjih analiza poslovanja i planova te prema potrebi mijenjana i nadopunjavana.

Izjava o upravljanju sadrži sljedeće elemente:



## Izjava o upravljanju

---

### Svrha/Temeljni ciljevi

(iz akta o osnivanju i/ili drugih temeljnih dokumenta)

Navesti gdje se temeljni akti mogu dobiti na uvid

Stvaranje društvenog bogatstva

Odgovornost prema okolišu

---

### Operativni ciljevi

(iz rukovodećih i poslovnih odluka)

Opisuju komercijalnu svrhu i ciljeve organizacije

---

### Politike

(popis politika društvenog poduzeća; poput politike jednakih mogućnosti, zaštite okoliša i slično)

Navesti gdje se politike mogu dobiti na uvid

---

### Organizacijska pravila

(iz pravilnika društvenog poduzeća i zapisnika sa sastanaka)

Navesti gdje se pravilnici mogu dobiti na uvid

---

### Vrijednosna osnova

(opis ključnih vrijednosti koje sažimaju sve gore navedeno)

---

## 9.2.1. Kako izraditi Izjavu o upravljanju

### Svrha/temeljni ciljevi

- Kod postojećih organizacija svrha (ili temeljni ciljevi) će biti utvrđena u aktu o osnivanju i drugim temeljnim aktima, dok ih nova društvena poduzeća mogu definirati u ovom koraku.
- Izraženi društveni ciljevi mogu biti sastavni dio ekonomskih ciljeva ili pak biti izdvojeni kao samostalni ciljevi. Ovdje je važno da razmišljate o tome kako će se ciljevi vezani uz stvaranje društvenog bogatstva dugoročno razvijati i rasti paralelno s komercijalnim razvojem poduzeća.
- Na kraju je potrebno utvrditi ekološke ciljeve poduzeća, odnosno planove za smanjivanje emisija ugljičnog dioksida.

## Operativni ciljevi

- Operativni ciljevi proizlaze iz rukovodećih i poslovnih odluka.
- Oni bi trebali pojasniti koje su glavne komercijalne aktivnosti poduzeća te koju poziciju na tržištu poduzeće želi zauzeti.
- Moguće je odrediti i dugoročne strateške ciljeve za razdoblje od narednih 20 godina da biste opisali svoje komercijalne djelatnosti u budućnosti. Pri definiranju strateških ciljeva trebate biti ambiciozni i prihvatiti izazove povećanja broja, odnosno vrsta proizvoda ili usluga koje ćete nuditi, širenje geografskog područja na kojem djelujete itd. Strateški se ciljevi mogu odnositi i na odluke vezane uz unaprijeđenje djelovanja poduzeća u društvenom i ekološkom području za što će možda u budućnosti biti potrebno ulaganje dodatnih sredstava.
- Ovdje se mogu definirati i kratkoročni i srednjoročni ciljevi koje rukovodstvo treba provesti.

Ostala područja za koja mogu biti utvrđeni operativni ciljevi mogu se odnositi na:

- omjer najviše i najniže plaće radnika, koji ukazuje na razinu jednakosti u poduzeću;
- uključivanje u procese donošenja odluka članova/zaposlenika, što ukazuje na razinu demokratičnosti u poduzeću;
- iznos sredstava koja se planiraju uložiti u područje odgovornosti poduzeća prema okolišu, što ukazuje na razinu odgovornosti poduzeća prema široj zajednici;
- porijeklo i vrstu sirovina i roba koje poduzeće kupuje, što ukazuje na razinu brige o dobavljačima;
- prikupljanje sredstava vezano uz etička pitanja o tome od koga poduzeće (ne) želi prikupljati/primati sredstva.

## Politike

Sva poduzeća imaju zakonsku obvezu poslovanja u skladu s određenim politikama.

Politike poduzeća mogu definirati načine uključivanja zaposlenika, članova, lokalnih zajednica i drugih dionika u djelovanje poduzeća.

Sve bi politike poduzeća trebale biti navedene u Izjavi o upravljanju, uz naznaku gdje se mogu dobiti na uvid.

Primjeri ključnih politika:

- sustav primjedbi, pritužbi i disciplinskih mjera;
- sigurnost i zaštita na radu;
- zaštita okoliša;
- sustav jednakih mogućnosti;
- specifične politike koje se odnose na područje poslovanja poduzeća;
- specifične politike koje se odnose na lokalno okruženje;
- specifične politike koje se odnose na pravni okvir.

## Organizacijska pravila

Organizacijska pravila određuju kako društveno poduzeće funkcionira i podređena su ranije spomenutim politikama. Organizacijska pravila su odluke koje donosi rukovodstvo ili članovi, a govore o tome kako će organizacija funkcionirati. Organizacijska će pravila biti češće nadopunjavana i mijenjana nego politike.

Razlika između organizacijskih pravila i operativnih odluka leži u činjenici da organizacijska pravila utječu na cijelu organizaciju i važeća su dok se ne ukinu ili ne promijene. S druge strane, operativne se odluke odnose na specifična pitanja i ne djeluju prema cijeloj organizaciji.

Organizacijska se pravila najprije bilježe u zapisnicima sa sastanaka, a zatim se uvrštavaju u organizacijski pravilnik. Ta se pravila mogu odnositi na manje odluke, primjerice, o tome kako se zaposlenici trebaju ponašati na poslu, ali i veće odluke, o tome kako se organizacija treba ponašati prema zaposlenicima i kupcima.

Neka od područja koja mogu biti uređena organizacijskim pravilima:

- skrb o djeci;
- izostanci s posla;
- praznici;
- radno vrijeme.

## Vrijednosna osnova

Vrijednosna osnova je kratka izjava koja sažima vrijednosti navedene u svim ostalim dijelovima Izjave o upravljanju te ih povezuje u jednu izjavu koja predstavlja društvene i osobne težnje članova društvenog poduzeća.

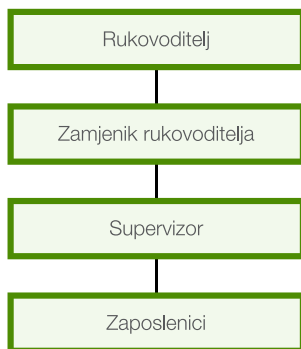
Do Izjave o vrijednostima se dolazi tako da se u svim ostalim dijelovima Izjave o upravljanju pronađu tvrdnje koje predstavljaju neku vrijednost. Izjava o vrijednostima bi trebala definirati temeljnu svrhu poduzeća i predstavljati poduzeće u vanjskoj komunikaciji. Ponekad Izjava o vrijednostima može poslužiti i kao slogan, kako u komercijalnom, tako i u društvenom marketingu.

Naposlijetku, Izjava o upravljanju obuhvaćat će više kratkih izjava koje zajedno definiraju društveno poduzeće te će predstavljati osnovu za mjerenje uspješnosti poduzeća. Izjava o upravljanju bi trebala biti vrednovana i mijenjana ili nadopunjavana kao dio procesa društvene revizije ili godišnje analize poslovanja društvenog poduzeća.

## 9.2. Organizacijska struktura

Budući da su društvena poduzeća u vlasništvu članova/radnika koji njima i upravljaju, organizacija mora odgovarati njihovim potrebama i očekivanjima, što nije slučaj u ostalim poduzećima. Prilikom osnivanja društvenog poduzeća i osmišljavanja njegove organizacijske strukture poželjno je korištenje dijagrama za prikaz različitih mogućih struktura da biste lakše procijenili koja će od njih najviše odgovarati poduzeću, odnosno koja će najbolje funkcionirati u praksi. U nastavku su prikazane neke od mogućih organizacijskih struktura koje vam mogu pomoći u odabiru one optimalne.

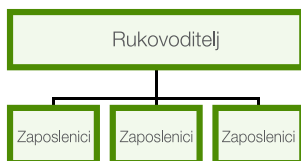
**Izrazito hijerarhijska** – često se koriste kod „starijih“ organizacija koje imaju upravni/nadzorni odbor



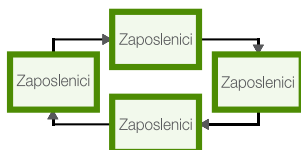
**Hijerarhijska** – koristi se u organizacijama u kojima više osoblje/rukovodioci nisu često u uredu.



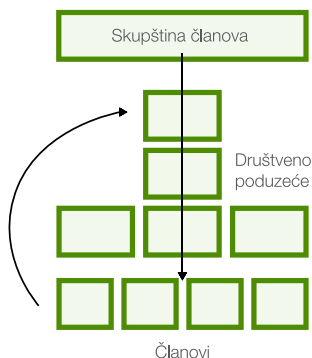
**Plitka/ravna struktura** – prikladna za rad u timu



**Kolektivna struktura** – prikladna za organizacije u kojima svi radnici imaju iste plaće i svi su uključeni u procese donošenja odluka



**Struktura velikih poduzeća ili poduzeća u zajednici** – prikladna za organizacije koje uz unutarnje imaju i vanjske članove



Visina plaće svakog zaposlenika odgovarat će poziciji koju zauzima unutar hijerarhijske strukture. Što je hijerarhija manja (s manje razina) to će razlike u visini plaća biti manje, a razina jednakosti unutar društvenog poduzeća veća. Jednom kada je organizacijska struktura utvrđena bit će potrebno izraditi opise poslova za svaku od pozicija vodeći računa o različitim ulogama, zadacima i odgovornostima (vidi 9.4. Rad u timu).

### 9.3. Uloga upravljanja i uloga rukovodstva

Društvena poduzeća upravljana su na dva načina: 1) putem članstva koje ima sveukupnu odgovornost za upravljanje poduzećem i 2) koji se odnosi na operativno rukovođenje poduzećem kojim se bavi imenovano i zaposleno osoblje (također članovi poduzeća).

Članovi društvenog poduzeća koriste Izjavu o upravljanju kao skup smjernica za svakodnevno rukovođenje poduzećem. Izjavu usvajaju svi članovi društvenog poduzeća na godišnjoj skupštini. Ona ne uključuje operativna pitanja. Upravljanje određuje očekivanja, dodjeljuje ovlaštenja i potvrđuje učinak. Odgovornost za rukovođenje prenosi se na rukovoditelje.

Slijedi opis uloge uprave, odnosno uloge rukovodstva.

#### **Uloga članova u upravljanju:**

- utvrđivanje strategije i smjera djelovanja;
- utvrđivanje politike;
- utvrđivanje ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva;
- preuzimanje sveukupne odgovornosti za djelovanje društvenog poduzeća;
- upravljanje godišnjim planiranjem i društvenom revizijom;
- osnivanje i nadziranje pododбора/tijela niže razine.

Ovisno o veličini poduzeća, uprava može na zaposlenike delegirati dio obveza i odgovornosti koje se mogu odnositi na utvrđivanje strateških smjernica, zapošljavanje, donošenje odluka o raspodjeli dobiti, utvrđivanje društvenih i ekoloških politika poduzeća, te financijsko i društveno računovodstvo i reviziju.

### **Uloga rukovoditelja:**

- provedba strategije;
- primjena politika;
- zapošljavanje;
- brzo donošenje odluka;
- preuzimanje osobne odgovornosti za svakodnevno poslovanje i kratkoročno planiranje;
- preuzimanje operativne odgovornosti za praćanje smjera utvrđenog od strane članova;
- nadziranje administracije.

## **9.4. Timski rad**

Mala društvena poduzeća najčešće raspoređuju svoje zaposlenike u timove. Timski rad podrazumijeva veću razinu jednakosti u radnom okruženju, koja se odnosi na visinu plaća, sudjelovanje u donošenju odluka i izmjenjivanje članova tima u provedbi različitih zadataka. Glavne koristi timskog rada odnose se na povećanje samopoštovanja članova tima, mogućnost učenja te stjecanja samopouzdanja koje proizlazi iz zajedničkog rada i rezultata koji možda ne bi mogli biti ostvareni od strane pojedinca.

### **Timski rad promiče:**

- razumijevanje različitih stavova i potreba;
- poštivanje i djelotvorno korištenje različitih znanja i vještina;
- pojašnjenje uloga, zadataka i odgovornosti dionika i članova tima;
- jasnu i pravovremenu komunikaciju i donošenje odluka;
- učenje i prilike za razvijanje novih proizvoda ili usluga ili stvaranje društvenog bogatstva.



## Vježba: Matrica uloga, zadataka i odgovornosti

Ova će vam vježba pomoći u planiranju i odlučivanju o tome kako bi unutrašnja struktura poduzeća trebala funkcionirati. Također će vam pomoći u analizi strukture da biste utvrdili treba li neke njezine dijelove mijenjati. Matrica vam može poslužiti i da biste jasno utvrdili tko što radi te jeste li svakom zadatku pridružili odgovarajući broj osoba.

Primjer: Matrice uloga, zadataka i odgovornosti

Vodeće uloge: ■ Podržavajuće uloge: ○

Uloge: → Zadaci: ↓	Administrator/ica	Rukovoditelj/ica	Tehničko osoblje	Odnosi s javnošću	Upravni odbor	Osoblje prodaje	Podugovorene osobe	Predsjednik/ca (uprave)	Spremač/ica
Administracija	■	○	○						
Proizvodnja		○	■			○	○		○
Kreiranje politika	○	■	○	○	■	○		○	
Planiranje	○	■		○	■	○			
Organizacija izobrazbe	○	■							
Rad s dionicima	○		○	■		○			
Prodaja			○		○	■			
Računovodstvo	■	○		○					
Financijsko upravljanje	○	■	○		○				

U prvom su retku matrice popisane sve uloge koje preuzimaju zaposlenici, volonteri i članovi uprave. Uloge se odnose na područje rada koji obavlja neka osoba. Uloge mogu biti podijeljene na vodeće (npr. donošenje odluka) i podržavajuće (provedba zadataka). Svi zadaci popisani su u prvom stupcu. Članovi tima popunjavaju matricu te raspravom utvrđu-

ju sve postojeće svakodnevne uloge u organizaciji, kao i sve zadatke koji se obavljaju. Nakon toga se utvrđuje koja je uloga odgovorna za koji zadatak. U ovoj je vježbi korisno razlikovati vodeće i podržavajuće uloge, tako da se u matrici vodeće uloge obilježavaju s ■, a podržavajuće uloge s ○.

Popunjena će vam matrica služiti kao pomoć u izradi opisa poslova zaposlenika. Radi li se o većem poduzeću, matrica će služiti kao pomoć u opisu poslova odjela. Matrica će vam, zajedno s opisima poslova, poslužiti kod izrade godišnje analize poslovanja i eventualnih promjena opisa poslova ovisno o promijenjenim okolnostima. U slučaju da se pojave novi zadaci koje je potrebno obavljati, matrica će vam pomoći u donošenju odluke o tome zahtijeva li provedba tih zadataka angažiranje novih osoba.

Rano razvijanje ovakvog sustava organizacije i upravljanja korisno je i u slučajevima kada će društveno poduzeće zapošljavati mali broj osoba. To je važno iz dva razloga: prvo, organizacijska struktura i način upravljanja morat će biti opisani u poslovnom planu društvenog poduzeća da bi se moglo vidjeti na koji način je društveno poduzeće ustrojeno i kakav je sustav odlučivanja, odnosno tko donosi koje odluke. Drugo, neovisno o veličini, sve organizacije trebaju imati razvijen barem osnovni organizacijski sustav i strukturu, koji bi trebao biti postavljen tako da se može dalje razvijati i rasti zajedno s rastom poduzeća. Za male organizacije koje se ubrzano razvijaju i šire uobičajeno je da brzo prerastu svoje sustave i strukture te izgube kontrolu. Ova vježba može biti korisna za analizu i vrednovanje takvog rasta te planiranje potrebnih organizacijskih promjena.

## 9.5. Administracija

Administracija je često zanemaren segment u procesu ustrojavanja društvenih poduzeća. Pogrešno je vjerovati da

će se administracija u poduzeću brinuti sama o sebi ili će to usput činiti zaposlenici. Takav pristup može bitno umanjiti učinkovitost društvenog poduzeća. Administracija predstavlja neophodan dio svakog društvenog poduzeća za koji je u proračunu korisno predvidjeti plaću ili dio plaće jedne osobe. Dobra administracija predstavlja dobru investiciju.

Ovo su neka od područja koja predstavljaju dio odgovornosti administracije:

- vođenje ureda;
- nadziranje zaliha;
- isplaćivanje plaća;
- nadziranje financija;
- održavanje i nadogradnja različitih sustava;
- vođenje računa o ugovorima i drugim pravnim pitanjima;
- obrađivanje plaćanja i primitaka;
- pružanje podrške ostalom osoblju (rukovodstvo, prodaja, tehnika itd.);
- održavanje dobrih odnosa s kupcima, dobavljačima, bankama i drugima;
- organiziranje sastanaka i drugih događanja;
- održavanje dobre unutarnje komunikacije;
- informiranost o tome što se događa u poduzeću u svakom trenutku.

## 9.6. Sustavi upravljanja informacijama

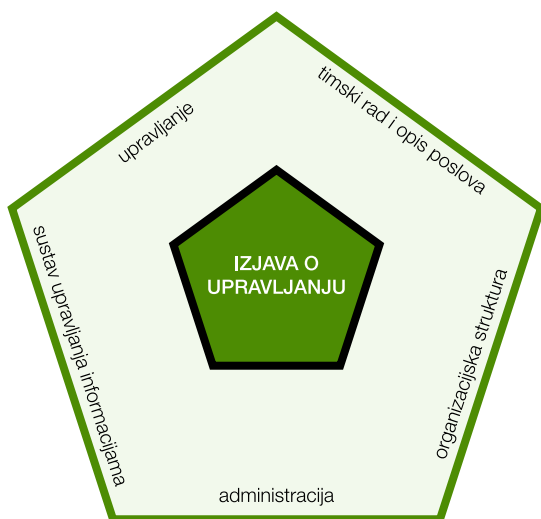
Sustav upravljanja informacijama (SUI) je sustav koji pruža informacije potrebne za djelotvorno upravljanje poduzećem. SUI obuhvaća tri vrste resursa: tehnologiju, informacije i ljude.

- Koje će tehnologije biti korištene i tko će ih koristiti?
- Koje je informacije potrebno razmijeniti između koga?
- Što je ljudima činiti i na koji su način uključeni u SUI?

Odgovori na ova pitanja pomoći će vam u boljem razumijevanju, a zatim i uspješnom uspostavljanju unutarnjih i vanjskih komunikacijskih veza. Dobar SUI jedan je od temelja dobre organizacije.

## 9.7. Povezivanje organizacije

Da biste dobili jasnu predodžbu o cjelokupnoj strukturi poduzeća i da biste provjerili čine li svi dijelovi sustava povezanu i smislenu cjelinu, preporučamo njihovo povezivanje s Izjavom o upravljanju. Postavljanje osnovnih dijelova sustava oko ciljeva, načela, vrijednosti i pravila istaknutih u Izjavi o upravljanju omogućit će vam provjeru dosljednosti svih veza koje postoje u organizaciji.



Najprije je potrebno provjeriti postoji li sklad između svakog od 5 dijelova sustava s Izjavom o upravljanju, a zatim je tih 5 dijelova sustava potrebno i međusobno usporediti da biste utvrdili njihovu usklađenost.

Budući da je svrha društvenog poduzeća da postigne trostruku bilancu (ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva), morate ustrojiti nekakav oblik mjerenja koji odgovara vašim težnjama. Ukoliko ne možete izmjeriti ta područja, tada ne možete dokazati vrijednost vašeg društvenog poduzeća. Društvena su poduzeća često ograničena u načinu opisanja svoje svrhe, ali i u planiranju svojeg djelovanja ukoliko koriste samo financijsko računovodstvo i financijsku reviziju. U ovom vam poglavlju predstavljamo ideju društvenog računovodstva i revizije za društvena poduzeća da biste ih koristili u planiranju i mjerenju utjecaja svog cjelokupnog djelovanja.

**Društvena revizija je sustavna, redovita i objektivna računovodstvena metoda koja omogućuje društvenim poduzećima postavljanje društvenih i ekoloških vrijednosti i ciljeva, te planiranje i kriterije prema kojima mjere svoje djelovanje, utjecaj, kao i financijske parametre.**

**Financijska revizija nije zakonska** obaveza za sva poduzeća. Poduzeća, u skladu s vlastitim pravilima, Izjavom o osnivanju ili Društvenim ugovorom, definiraju potrebu za provedbom financijske revizije.

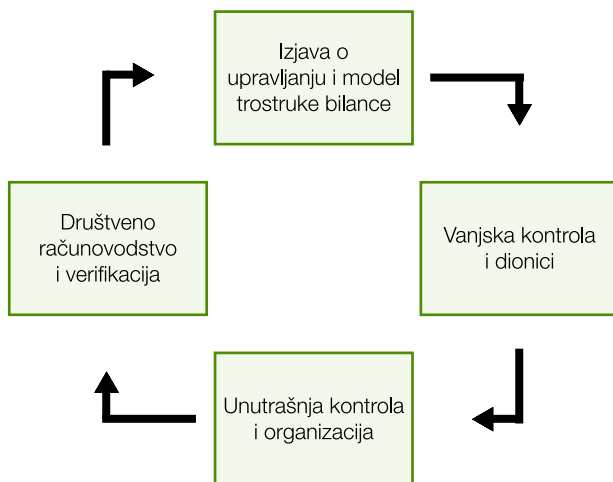
Društvena revizija provodi se dobrovoljno i prvenstveno bi se trebala provoditi da bi se pomoglo društvenim poduzećima u postizanju njihovih zadanih ciljeva i vrijednosti. Ponekad se smatra zahtjevnim obavljati mjerenja koja nisu financijske prirode, ali gotovo u svim organizacijama to se čini do neke razine te je efikasnije provoditi društvenu reviziju nego pokušavati donositi druge procjene.

Društvena revizija omogućuje organizacijama da istraže i generiraju svoje vlastite vrijednosti koje čine temelje za donošenje kriterija mjerenja utjecaja djelovanja. To će biti ustanovljeno Izjavom o upravljanju. Tako će se priskrbiti trajna i jasna slika organizacije, a planiranje i provedba društvenih i ekoloških ciljeva bit će vođena transparentno i pravedno. Društvena kontrola jednakomjerno tretira sva tri cilja: tržišnu održivost, stvaranje društvenog bogatstva te ekološku odgovornost. Društvenu bi reviziju trebalo provoditi jednom godišnje u isto vrijeme kad se provodi financijska revizija. Ona može biti onoliko opširna koliko vam odgovara. Za početak predlažemo da koristite ograničen oblik te s vremenom izgrađujete profil društvene revizije prema vlastitim potrebama.

Trebao bi postojati manji tim koji bi provodio i verificirao rezultate društvene revizije. Taj bi tim trebao biti sastavljen od jednog zaposlenika društvenog poduzeća, jednog člana odbora/uprave i jednog vanjskog dioničara/ulagača.

Ovdje je kratki pregled provedbe društvene revizije:

### Društvena revizija ima četiri elementa



## **Element prvi – Izjava o upravljanju i model trostruke bilance**

- Ovaj element društvene revizije koristi se da bi se ustanovila preglednost organizacije: principi i vrijednosti, njezini ciljevi i tržišno djelovanje. Trenutna praksa i nova područja djelovanja su u procesu identifikacije, ciljevi su određeni za sljedeće kontrolno razdoblje te su izmjereni ciljevi prošlog kontrolnog razdoblja.
- Izjavu o upravljanju treba napisati ukoliko je nemate ili pak uskladiti važeću (vidi odlomak 9.2). Važno je da Izjava o upravljanju odražava viziju i namjere organizacije te da pruža smjernice rukovođenja u provođenju poslovanja organizacije, ali da pruža informacije o organizaciji prema dionicima i javnosti.
- Informacije koje se koriste da bi se razvila Izjava o upravljanju uzimaju se iz brojnih izvora i dokumenata: ciljevi navedeni u pravnim dokumentima; postojeće smjernice; unutrašnja regulativa i ciljevi djelovanja. Njih treba prikupiti i sročiti u Izjavu o upravljanju.
- Model trostruke bilance – ekonomski, društveni i ekološki ciljevi bi trebali biti donekle navedeni u srednjeročnom do dugoročnom planiranju.
- Proces koji prolazite pri razvijanju poslovnog plana društvenog poduzeća zahtijevat će mnogo posla. To će vam osigurati dobru startnu poziciju za provođenje društvene revizije vaših aktivnosti jednom kad započnete s poslovanjem vašeg poduzeća.

## **Element drugi – Vanjska kontrola i dionici**

- Vanjska kontrola se koristi u svrhu analize položaja organizacije u odnosu na njezinu interakciju na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj razini te u neposrednijem odnosu organizacije s njezinim dionicima.
- U vanjskoj kontroli društvene revizije fokus je samo na vanjskim dionicima: vanjski dionici se identificiraju te

se traži njihov doživljaj organizacije. Ovo je mogućnost da organizacija angažira svoje dionike te ih da informira: to će dovesti do većeg povjerenja i podrške organizaciji.

- Ovaj element uključuje mapiranje dionika, profiliranje i analizu te razvoj dosljednosti između Izjave o upravljanju i obavljanja trenutnih praksi. (Aktivnosti u mapiranju dionika te kategorizaciji i praćenju prikupit će neke od informacija za ovaj element)
- Prepoznaju se prednosti i slabosti u trenutnim praksama i novim područjima razvoja, a određuju se ciljevi za sljedeće kontrolno razdoblje.

### **Element treći – Unutrašnja kontrola i organizacija**

- Unutrašnja kontrola se koristi da bi se provjerila struktura organizacije i odnosi s njezinim osobljem, članovima uprave i volonterima te kako provodi svoje djelovanje.
- Unutrašnja struktura i procedure organizacije razjašnjavaju se i kontroliraju, a unutrašnji dionici – osoblje, članovi odbora, volonteri – prolaze provjeru razine razumijevanja o organizaciji te zadovoljstva svojim sudjelovanjem.
- Ovaj element uključuje analizu uloga, zadataka i odgovornosti, kao i usporedbu opisa posla i uvjeta odnosa u cilju dosljednosti.
- Dosljednost s Izjavom o upravljanju procjenjuje se i prema odgovorima vanjskih dionika u Elementu dva. Identificiraju se prednosti i slabosti trenutnih praksi te nova područja razvoja. Postavljaju se ciljevi za sljedeće kontrolno razdoblje.

### **Element četvrti – Društveno računovodstvo i verifikacija**

- Element društvenog računovodstva i verifikacije dobijemo kada prikupimo informacije i rezultate vježbi poduzetih tijekom prijašnjih elemenata te ih objedinimo. Donose se društveni planovi za sljedeću godinu te se dionicima službeno predočava izvješće o društvenoj reviziji.



- U svakom je od prethodnih elemenata potrebno identificirati određene probleme i postupke, kao i primjere dobre prakse i zadovoljstvo dionika. Probleme koje smo lako prebrodili bilježimo kao takve te ih uključimo u Izvješće o društvenoj reviziji. Ostali će biti prikupljeni kroz proces koji se sada planira i trebali bi se njima pozabaviti tijekom sljedeće godine.
- Planovi prijašnjih godina, kao i rezultati, analiziraju se prema postignućima i u dosljednosti s Izjavom o upravljanju da bi se utvrdila razina uspješnosti organizacije.
- Razina detalja i složenosti u ovom elementu ovisit će o prirodi problema o kojima se raspravlja i ciljevima koji se pripremaju i vrednuju. Ovim ćete elementom izmjeriti stupanj integriteta organizacije pomoću analize dosljednosti između onog što se govori da će se obaviti i onog što je doista obavljeno.

U publikaciji "Priručnik za društvenu reviziju" nalazi se niz predložaka koji se mogu koristiti za praćenje i bilježenje informacija o društvenom računovodstvu i procesu društvene revizije. Izvješće o društvenoj reviziji nadomješta potrebu za uobičajenim godišnjim izvješćem, koje mnoge organizacije i poslovni subjekti pripremaju za svoje dionike.

U ovom se poglavlju razmatraju pitanja pravne regulative vezane uz osnivanje društvenog poduzeća.

U osnovi, trgovačka su društva u vlasništvu osoba koje imaju vlasničke udjele, a pravo upravljanja poduzećem temelji se na glasačkom pravu u ovisnosti o broju vlasničkih udjela. Kod društvenih poduzeća vlasnici su članovi poduzeća, a svaki član ima jedan glas. Postoje i društvena poduzeća u kojima članovi nemaju isti broj vlasničkih udjela, ali i dalje svaki član, neovisno o broju vlasničkih udjela, ima jedan glas.

U nekim zemljama, poput Velike Britanije, uz tradicionalne pravne oblike koje društvena poduzeća mogu preuzimati, postoje i pravni oblici posebno namijenjeni društvenim poduzećima (Community Interest Companies). U zemljama u kojima to nije slučaj društvena poduzeća preuzimaju neki od postojećih pravnih oblika, prilagođavajući ih u mjeri u kojoj to propisi omogućuju željenoj strukturi organizacije.

Primjerice, kod osnivanja društva s ograničenom odgovornošću<sup>5</sup> moguće je u društvenom ugovoru odrediti da:

- osnivački ulozi svih članova moraju biti jednaki (čl. 385.);
- svi članovi moraju imati isti nominalni iznos poslovnog udjela (čl. 398.);
- jedan član društva ne može imati više poslovnih udjela (čl. 409.);
- jedan član društva ima jedan glas neovisno o tome imaju li članovi iste ili različite poslovne udjele (čl. 445.);

<sup>5</sup> Zakon o trgovačkim društvima, "Narodne novine", br. 113/93, 34/99, 52/00, 118/03

- prijenos poslovnog udjela na druge osobe bude ograničen (čl. 412. i 413.);
- raspodjela dobiti bude ograničena ili da se dobit ne isplaćuje (čl. 406.). (op. prev.)

U pripremi društvenog ugovora ili nekog drugog akta o osnivanju odnosno temeljnog akta društvenog poduzeća pomoć vam mogu pružiti standardizirani službeni ili neslužbeni predlošci ili obrasci. Dio sadržaja tih predložaka moći ćete jednostavno preuzeti, dok će dio zahtijevati promišljanje i donošenje odluka o kojima je bilo govora u prethodnim poglavljima ovog priručnika. Jednom kada ste donijeli sve ključne odluke potrebno je razmisliti o uključivanju stručnjaka radi nomotehničke provjere dokumenta ili pisanja pojedinih njegovih dijelova.



DIO III.

U ovom ćemo dijelu promotriti strukturu poslovnog plana društvenog poduzeća. Tijekom procesa planiranja prikupit ćete mnogo informacija i donijeti neke odluke o društvenom poduzeću, a možda ste neke dijelove plana već izradili u obliku nacрта. Također, postoji niz kriterija za procjenu cjelovitosti poslovnog plana poduzeća jednom kada je završen.

## 12. POGHLAVLJA POSLOVNOG PLANA DRUŠTVENOG PODUZEĆA

Plan društvenog poduzeća će predstavljati glavni dokument koji ćete koristiti za informiranje dionika o onome što namjeravate činiti da biste prikupili sredstva od banaka i investitora. Plan ćete također koristiti u pregovorima s lokalnim vladinim uredima tijekom traženja sredstava i drugih oblika podrške. On može biti korišten i u sklopu tržišnih natjecanja u svrhu ugovaranja posla.

Plan društvenog poduzeća treba biti jasno i precizno sročeno i upotpunjen grafovima i slikama kada je moguće.

Slijedi popis poglavlja u planu i preporučeni broj stranica koje biste trebali pokušati razraditi.

**Naziv društvenog poduzeća:**

**Logo ili slika:**

**Osoba za kontakt i adresa:**

**Datum i mjesto:**

## **1. Sažetak – 1 stranica**

Sažetak poslovnog plana društvenog poduzeća (jedna stranica) da biste čitatelju dali dovoljno informacija kako bi mogao razumjeti ostatak plana. Sažetak sročite u pozitivnom tonu. Sažetak biste trebali napisati na kraju nakon što ste sročili ostatak plana.

## **2. Kratak opis društvenog poduzeća**

– 1 stranica

Opišite poduzeće, kako i zašto je ono društveno poduzeće i što to znači. Potpoglavlja:

- 2.1. Koje je glavno područje poslovanja
- 2.2. Dionici i kupci
- 2.3. Opći ekonomski, društveni i ekološki ciljevi
- 2.4. Glavne točke poslovnog plana društvenog poduzeća

## **3. Opis proizvoda/usluga – 1 stranica**

Opišite svaki proizvod ili uslugu, njihove ključne karakteristike i koristi, naziv marke/brenda, pakiranje, kvalitetu, vizualni identitet. Vještine koje su potrebne za proizvodnju proizvoda/usluge i bilo kakva veća oprema koja je potrebna; također, bilo kakve osobite probleme vezane uz zdravstvena i sigurnosna pitanja koja treba riješiti. Potpoglavlja:

- 3.1. Pregled cjelokupnog tržišnog djelovanja poduzeća
- 3.2. Trenutni i budući proizvodi/usluge – 2 do 5 godina
- 3.3. Glavni potrebni procesi i oprema
- 3.4. Glavne potrebne vještine i stupanj stručnosti
- 3.5. Kako će se vještine i oprema održavati tijekom vremena
- 3.6. Kako će se upravljati procesom
- 3.7. Dugoročni tržišni ciljevi

## **4. Tržište i konkurencija – 2 do 3 stranice**

### 4.1. Tržište

Kakvo je ukupno tržište za vaš proizvod/uslugu

Ključne karakteristike tržišta

U kakvom je odnosu tržište spram tržišnog ciklusa

Koji vam je ciljani segment; sada i za 3 do 5 godina

### 4.2. Konkurencija

Opišite svoju konkurenciju

Tko vam je konkurencija – sada i u budućnosti

Koje su njihove slabosti, a koje prednosti

U koju posebnu nišu pripadate

Kako ćete se s njima nadmetati

## **5. Marketing i prodaja – 2 do 3 stranice**

5.1. Opis proizvoda/usluge

5.2. Lokacija i preduvjeti

5.3. Promocija i oglašavanje

5.4. Politika određivanja cijena

## **6. Djelovanje poduzeća – detalji o proizvodima/uslugama – 2 stranice**

6.1. Detalji nužni u procesu proizvodnje proizvoda ili usluga

6.2. Vrsta i lokacija poslovnih prostora

6.3. Veličina i posebne karakteristike poslovnih prostora

6.4. Potrebna oprema i modeli kupovine/najma

6.5. Proces i pakiranja, skladištenja i dostave



## **7. Organizacija i upravljanje – 1 do 2 stranice**

- 7.1. Organizacijska struktura
- 7.2. Sustav upravljanja i razine hijerarhije
- 7.3. Opišite tko donosi odluke
- 7.4. Informacije o načinima obuke i edukacije osoblja
- 7.5. Smjernice i politke zapošljavanja

## **8. upravljanje i društvena revizija**

– 1 do 2 stranice

- 8.1. Izjava o upravljanju
- 8.2. Opišite kako će Izjava o upravljanju biti primjenjivana
- 8.3. Opišite kako će biti vrednovani ekonomski, društveni i ekološki ciljevi te tko će to obavljati

## **9. Pravna pitanja – 1 stranica**

- 9.1. Opišite zakonodavni okvir i registraciju društvenog poduzeća
- 9.2. Osiguranja i drugi zakonski regulirani zahtjevi
- 9.3. Zakonodavni okvir koji se odnosi na proizvod ili pružanje usluge

## **10. financiranje društvenog poduzeća**

– 1 do 2 stranice

- 10.1. Politika određivanja cijena i jedinične kalkulacije
- 10.2. Financijski zahtjevi, zajmovi, leasing, hipoteke i sl.
- 10.3. Račun dobiti i gubitka za razdoblje od 3 godine
- 10.4. Prognoza likvidnosti za razdoblje od 3 godine

**Dodaci:**

Promotivni materijali (kopije), Račun dobiti i gubitka, Bilanca, Prognoza likvidnosti, Izvori financiranja, Matrica uloga, zadataka i odgovornosti, Opis modela poslovanja, Tehničke informacije, itd.

## 13. (SAMO)PROCJENA POSLOVNOG PLANA DRUŠTVENOG PODUZEĆA

Niže u tablici nalazi se popis kriterija koje društveno poduzeće može koristiti da bi provjerilo je li poslovni plan izrađen na najbolji mogući način. Popunjavanje tablice pomoći će u boljem razumijevanju snaga i slabosti plana prije no što se plan počne koristiti, ali i u prikupljanju podrške za novo društveno poduzeće.

## (Samo)procjena poslovnog plana društvenog poduzeća

Bodovanje →

Pitanja za samoprocjenu



	Nije dostupno	U potpunosti	Uglavnom	Jedva	Nimalo
<b>Sažetak</b>					
Je li sažetak jasno napisan?					
Obuhvaća li sažetak sve dijelove plana?					
Je li sažetak napisan tako da potiče na čitanje cijelog plana?					
Pokazuje li sažetak da svi dijelovi plana zajedno dobro funkcioniraju?					
<b>Opis društvenog poduzeća</b>					
Može li čitatelj razumjeti o kakvom se društvenom poduzeću radi?					
Je li razlog za odabir društveno poduzetničkog pristupa razborit?					
Je li jasno opisan oblik društvenog poduzeća?					
Jesu li ciljevi društvenog poduzeća dobro promišljeni i jasno definirani?					
<b>Opis proizvoda/usluge</b>					
Je li ključni proizvod/usluga detaljno opisan?					
Je li opisan proces pružanja proizvoda/usluga?					
Je li potreba oprema dobro opisana?					

Jesu li opisane sve (postojeće ili potrebne) vještine i jesu li one dostatne?					
<b>Tržište i konkurencija</b>					
Je li tržište dovoljno iscrpno i jasno opisano?					
Je li konkurencija jasno utvrđena i opisana?					
Razlikuje li se proizvod/usluga društvenog poduzeća dovoljno od konkurentskih?					
Je li pokazano postojanje potrebe za odnosnim proizvodom/uslugom?					
<b>Marketing i prodaja</b>					
Je li ciljano tržište jasno utvrđeno?					
Podupiru li se međusobno elementi marketinškog miksa?					
Može li se utvrđenim postupcima i tehnikama prodaje realno ostvariti planirani obujam prodaje?					
Jesu li za troškove marketinga predviđena dostatna sredstva?					
<b>Poslovanje društvenog poduzeća (detaljnije o proizvodima/uslugama)</b>					
Je li proces pružanja proizvoda/usluga u potpunosti jasan?					
Postoje li dostatne informacije o potrebnim resursima i njihovoj cijeni?					
Jesu li potrebne vještine odgovarajuće za pružanje proizvoda/usluga?					

Organizacija i rukovođenje					
Je li organizacijska struktura društvenog poduzeća jasna?					
Je li jasno tko donosi odluke?					
Je li članstvo dobro opisano i jesu li uloge članova jasno definirane?					
Upravljanje i društvena revizija					
Postoji li temeljna Izjava o upravljanju?					
Daje li Izjava o upravljanju članovima jasne smjernice o pravilima upravljanja društvenim poduzećem?					
Jesu li utvrđeni društveni i ekološki planovi djelovanja društvenog poduzeća?					
Je li utvrđen način praćenja i vrednovanja provedbe društvenih i ekoloških planova?					
Financije					
Postoji li jasna struktura i politika određivanja cijena proizvoda/usluge?					
Je li društveno poduzeće izradilo izjavu o dobiti i gubitku?					
Je li izrađena procjena tijeka novca za prve tri godine poslovanja društvenog poduzeća?					
Ukazuju li gore navedene financijske informacije na održivost društvenog poduzeća?					

Pravna pitanja					
Je li društveno poduzeće odabralo pravni oblik koji je primjeren sustavu vlasništva temeljenom na jednakosti i demokratskom upravljanju članova poduzeća?					
Je li članstvo jasno definirano?					
Predviđa li plan zadovoljavanje drugih zakonskih obveza društvenog poduzeća ako takve obveze postoje?					
Prilozi					
Jesu li pripremljeni prilozi poslovnom planu?					
Podržavaju li prilozi glavni dio poslovnog plana?					









ISBN 978-953-7899-00-4

**CEDRA**  
CENTRA ZA EKOSUSTAVNI RAZVOJ

**BRITISH  
COUNCIL**