

## 1.9.2. Socijalno (društveno) preduzetništvo<sup>1</sup>

Definisanje socijalnog ili društvenog preduzetništva nije jednostavan zadatak. U posljednjih 20-tak godina, socijalno (društveno) preduzetništvo je napravilo značajan doprinos u lokalnim zajednicama i društvu uopšteno prilagođavajući poslovne modele s ciljem ponude inovativnih i kreativnih rješenja kompleksnih društvenih pitanja (Hisrich & Ramadani, 2017). Tako, Hibert, Hog i Kvin (Hibbert, Hogg & Quinn, 2002) smatraju da: "socijalno preduzetništvo predstavlja upotrebu preduzetničkog ponašanja za postizanje socijalnih ciljeva za razliku od komercijalnog preduzetništva gdje je cilj postizanje profita, odnosno, i ako se ostvari, generisani profit ide u korist zadovoljenja potreba specifičnih ranjivih grupa stanovništva". „Oni svoje vještine ne koriste samo za stvaranje profitabilnih poslovnih poduhvata, već i za postizanje društvenih i ekoloških ciljeva za društvo u cjelini” (Scarborough & Cornwall, 2016, str.29). U tabeli 1, Hisrič i Ramadani (Hisrich & Ramadani, 2017) sažeto predstavljaju sličnosti i razlike između privatnih, korporativnih i socijalnih preduzetnika i preduzetništva.

**Tabela 1.** Sličnosti i razlike između privatnih, korporativnih i socijalnih preduzetnika i preduzetništva

	<b>Privatni preduzetnici/preduzetništvo</b>	<b>Korporativni preduzetnici/preduzetništvo</b>	<b>Socijalni (društveni) preduzetnici/preduzetništvo</b>
<b>Ciljevi</b>	Sloboda otkrivanja i korišćenja profitabilnih prilika; nezavisnost i ciljna orijentisanost; visoka potreba za postignućem	Sloboda i fleksibilnost za sprovođenje projekata, a da ne budu zaglavljani u birokratiji; ciljno orijentisan; nezavisno motivisani, ali i pod uticajem korporativnih karakteristika	Sloboda i resursi za služenje onima kojima je neophodno; dodatna vrijednost postojećim uslugama; rješavanje socijalnih problema i obogaćivanje zajednica i društava; vođeni željom za socijalnom pravdom
<b>Prilike</b>	Podstiče mogućnost, bez obzira na resurse koje kontroliše; relativno nezaštićeni od snaga situacije	Traže mogućnosti nezavisno od resursa koje trenutno kontrolišu; rade nove stvari i napuštaju uobičajene poslove kako bi nastavila sa traganjima za prilikama	Pokazuje kapacitet da prepozna i iskoristi mogućnosti za stvaranje društvene vrijednosti stimulirajući društvene promjene; razvija prijedlog socijalne vrijednosti koji izaziva ravnotežu
<b>Fokus</b>	Snažan fokus na spoljno okruženje; konkurentno okruženje itehnološki napredak; primarni fokus je na povratu finansijskih ulaganja, maksimizaciji profita i nezavisnosti	Fokusira se na inovativne aktivnosti i orijentacije kao što je razvoj novih proizvoda, usluga, tehnologija, administrativnih tehnika, strategija i konkurentne pozicije; primarni fokus je ekonomski povrat koji se generiše kroz inovacije	Ima za cilj stvaranje vrijednosti za građane fokusirajući se na pružanje dugoročnih potreba efektivnije kroz inovacije i kreativnost; ima za cilj da iskoristi društvene prilike i poboljša društvenu povrat, društveno bogatstvo i socijalnu pravdu
<b>Inovacije</b>	Kreira vrijednost kroz inovacije i koristi tu mogućnost bez obzira na resurse (ljudske i kapitalne); proizvodi resurse ili obdaruje postojeće resurse sa povećanim potencijalom za stvaranje bogatstva	Sistem koji omogućava i podstiče pojedince da koriste kreativne procese koji će im omogućiti primjenu i izmišljanje tehnologija koje mogu biti planirane, namijenjene i svrsishodne u smislu željenog nivoa inovativnih aktivnosti; podstiče obnovu i inovacije unutar organizacije	Stvara praktične, inovativne i održive pristupe društvenim problemima u korist društva uopšte; mobilizuje ideje i resurse potrebne za društvene transformacije
<b>Preuzimanje rizika</b>	Preuzimanje rizika je primarni faktor u preduzetničkom karakteru i funkciji; pretpostavlja značajan lični i finansijski rizik, ali pokušava da ga minimizira	Kalkuliše rizik; prepoznaje da su rizici vezani za karijeru i da ih apsorbuje organizacija u cjelini	Prepoznaje društvenu vrijednost stvaranja mogućnosti i ključnih karakteristika donošenja odluka o inovacijama, proaktivnosti i rizicima; prihvata iznadprosječne rizike
<b>Karakter i vještine</b>	Samouvjeren; jako poslovno znanje; nezavisnost	Samouvjeren; snažno samopouzdanje u sposobnost manipulacije sistemom; jako tehničko ili proizvodno znanje; dobre menadžerske vještine	Samouvjeren; visoka tolerancija za dvosmislenost; snažne političke vještine

<sup>1</sup> Autori ovoga poglavlja su Jelica Rastoka i Saša Petković

(Izvor: Hisrich & Ramadani, 2017, str. 10-11)

U posljednjoj deceniji, sve više se spominje pojam socijalnog preduzetništva i ono osim volonterskog karaktera, polako poprima odlike prave profesije. Značaj socijalnog preduzetništva postaje sve izraženiji sa promjenama i izazovima koje donosi savremeno društvo, kao što su siromaštvo, marginalne grupe, izbjegličke krize, nemiri, ratovi itd. Paralelno sa pojavom socio-ekonomskih problema, javlja se i sve veći broj inicijativa od strane međunarodnih institucija i organizacija za rješavanje istih, te kao rezultat nastaju različite misije, nevladine i neprofitne organizacije i drugi oblici organizovanja pojedinaca radi borbe za rješavanjem gorućih problema savremenog društva. Uprkos porastu interesovanja, “nedostatak standardnih i univerzalno prihvatljivih definicija predstavlja prepreku za istraživanje socijalnog preduzetništva” (Haugh, 2005, str. 10 navedeno u Deakins & Freel, 2012, str. 249).

Međutim, socijalno preduzetništvo svakako nije nešto što je nastalo nedavno. Naprotiv, prvi pojavni oblici preduzetništva vezuju se još za period prije nove ere, a u najranijim shvatanjima, ono se odnosilo na humanitarni, volonterski rad. “Najranije socijalne preduzetnike odlikovala je hrabrost, saosjećajnost i vizija, ali rijetko praktični aspekti njihovih dostignuća” (Bornstein & Davis, 2010, str. 2). U tom shvatanju, neke od istorijski najpoznatijih socijalnih preduzetnika predstavljaju Mahatma Gandi (Mahatma Gandhi) i Martin Luter King Džunior (Martin Luther King Jr.) (Ziegler, Schulz, Richter & Schreck, 2014). Ono što je karakterisalo prve pojavne oblike socijalnog preduzetništva je visok stepen samoinicijative od strane nosilaca aktivnosti, kao i volonterski (dobrovoljni) karakter. U velikoj mjeri, to je i danas zadržano, međutim, karakter preduzetničkih poduhvata iz ove oblasti od dobrovoljnog, prelazi i na interesno.

### **1.9.2.1. Nastanak socijalnog preduzetništva**

Pojam socijalno preduzetništvo prvi je upotrijebio Banks (1972, str. 53) u kontekstu analize različitih pristupa upravljanju, pri čemu je isticao kako se menadžerske vještine mogu rasporediti kako bi se riješili socijalni problemi i poslovni izazovi (Nicholls, 2006, str. 7). Nakon toga, socijalno preduzetništvo se najviše analiziralo u okviru upravljanja neprofitnim organizacijama. Sa tim u vezi, Etzioni (Etzioni, 1973) je isticao kako ni država ni tržište, sami za sebe, ne mogu katalizirati neophodne inovacije i reforme društva, već da će to morati uraditi treća strana, koja će biti u stanju da kombinuje efikasnost preduzetničkog tržišta sa blagostanjem, kao primarnim fokusom države (Etzioni, 1973).

Dalje, Čemberlen (Chamberlain, 1977) je upotrijebio pojam “socijalnog preduzetnika” u kontekstu percepcije dolaska nove generacije društveno motivisanih biznismena i radnika koji bi posvetili sebe i svoje korporacije izgradnji konstruktivnih načina rješavanja društvenih problema. Kasnija akademska istraživanja socijalnog preduzetništva, uveliko su bila fokusirana na definisanje pojma i toga šta socijalno preduzetništvo ima i nema zajedničko sa “komercijalnim preduzetništvom” (Dees 1994, 1996, 1998; Boschee 1995, 2001; Leadbeater 1997; Brinckerhoff 2000; Thompson, Alvy, and Lees 2000; Dees, Emerson, and Economy 2001, 2002; Drayton 2002; Thompson 2002; Austin, Stevenson, and Wei-Skillern 2003; Boschee and McClurg 2003; Sullivan Mort, Weerawardena, and Carnegie 2003, prema Nicholls, 2006, str. 7).

Termin “socijalno preduzetništvo” počeo se koristiti kako bi se izdvojile nove preduzetničke forme od tradicionalnih neprofitnih i dobrovoljnih organizacija (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 273). Za razliku od njih, aktivnosti iz domena socijalnog preduzetništva su šireg obuhvata, po

pitanju sadržaja, ali i karaktera aktivnosti. To znači da se socijalno preduzetništvo može manifestovati kroz neprofitne i dobrovoljne organizacije, ali isto tako i kroz profitne organizacije, kroz aktivnosti po osnovu ugovora o radu, a ne samo “dobre volje” i sl. Ono što je još specifično za socijalno preduzetništvo, za razliku od klasičnih “dobrovoljnih” poduhvata, jeste da imaju karakter poslovnih poduhvata u smislu dugoročne orijentacije, vizije, misije, uspostavljanja organizacione strukture itd. Za razliku od pomenutih dobrovoljnih aktivnosti koje su najčešće jednokratnog, a pretežno kratkoročnog karaktera, aktivnosti iz domena socijalnog preduzetništva imaju dugoročni karakter. Ova razlika naglašava sve veću uključenost tih novih organizacija u proizvodnju proizvoda i usluga i to je ono što ih razlikuje od tradicionalnih humanitarnih organizacija (Bacchiege & Borzaga, 2001)

### 1.9.2.2. Pojam socijalnog preduzetništva

Može se govoriti o više vrsta preduzetništva, a u skladu sa tim i preduzetnika, a to su (Volkman, Tokarski & Ernst, 2012, str. 13-14):

- *Konvencionalno preduzetništvo* - konvencionalni preduzetnik služi kao agent koji omogućava ili stvara viziju zasnovanu na novim idejama, sa ciljem da se stvore uspješne inovacije. Dominantni organizacioni oblik je profitno orijentisan, dok je primarni cilj (motiv) ekonomski.
- *Institucionalno preduzetništvo* - institucionalni preduzetnik je agent koji mobilize resurse da bi uticao na institucionalna pravila ili ih promijenio sa ciljem da podrži ili promijeni postojeće institucije ili da osnuje nove. Dominantan organizacioni oblik je profitno orijentisan, dok je primarni cilj (motiv) je institucionalna reforma ili razvoj.
- *Kulturno preduzetništvo* - kulturni preduzetnik je osoba koja identifikuje mogućnost i djeluje u skladu sa njima kako bi stvorio socijalnu, kulturnu ili ekonomsku vrijednost. Po pitanju organizacionog oblika poduhvata iz ove oblasti, on može biti profitni i neprofitni, dok je primarni cilj (motiv) je kulturna difuzija odnosno prosvjetljenje.
- *Socijalno preduzetništvo* - socijalni preduzetnik djeluje na način da primjenjuje poslovne principe u rješavanju socijalnih problema. Organizacioni oblik može biti profitno i neprofitno orijentisan, dok je glavni cilj (motiv) društvena promjena, odnosno dobrobit.

Posmatranje etimologije pojma, upućuje na to da je kovanica nastala od riječi socijalno (eng. *social* – društveno) i preduzetništvo. Iako je pojam preuzet doslovno iz engleskog jezika, mogao bi dovesti do konfuzije u smislu da kao takav, upućuje samo na onu vrstu aktivnosti koje imaju karakter socijalne pomoći, dok je ispravno tumačiti ga na način da obuhvata sve socijalno (društveno) aspirisane poduhvate. S toga, iako bi prikladniji termin koji opisuje suštinu ove vrste preduzetništva mogao biti društveno preduzetništvo, u akademskoj zajednici je rasprostranjenija upotreba termina socijalno preduzetništvo.

Koncept socijalnog preduzetništva je široko rasprostranjen u literaturi. Iako je u nekoj mjeri i dalje nejasan, ipak omogućava shvatanje ekonomske uloge resursa, koji se ne mogu svesti na finansijski, fizički i ljudski kapital (Laville & Nyssens, 2001, str. 317). Jedna od najčešće citiranih definicija socijalnog preduzetništva je ona koju je dao Dis (Dees), koji se uglavnom smatra ocem učenja o socijalnom preduzetništvu (Worsham, 2012). Iako se danas može naći mnogo radova na temu socijalnog preduzetništva, 1998. godine kada je Gregori Dis (Gregory Dees) napisao rad “Značenje socijalnog preduzetništva” (eng. *The Meaning of Social Entrepreneurship*), pojam je bio nov i gotovo da nije upotrebljavan (The Economist, 2013). Dis (Dees) je izvukao zaključak iz ubjeđenja Žan Baptist Seja i Šumpetera (Jean-Baptiste Say-a i Schumpeter-a), koji su tvrdili da

preduzetnici poboljšavaju proizvodne kapacitete društva i dovode do kreativne destrukcije koja pokreće ekonomske promjene (Martin & Osberg, 2007, str. 3). Dis (Dees) je držao do mišljenja da isto vrijedi i za socijalne preduzetnike koji rade to isto sa društvenim promjenama, stvarajući nove kombinacije ljudi i resursa koje značajno poboljšavaju društvene kapacitete za rješavanje problema (Bornstein & Davis, 2010, str. 1).

Socijalno preduzetništvo može da doprinese ostvarenju ciljeva vezanih za društvene promjene zbog jedinstvene pozicije koju ima u društvenoj promjeni. Prvo, ono stvara saradnju između različitih pojedinaca i grupa koje povezuje težnja da ostvare zajednički društveni cilj, a drugo, takva saradnja znači da socijalno preduzetništvo podstiče i razvija nove društvene mreže spajajući različite pojedince i grupe. (Deakins & Freel, 2012, str. 255)

Posmatrajući način ispoljavanja socijalnog preduzetništva, može se govoriti o određenim dimenzijama koje su mu specifične. U tom smislu, pet dimenzija socijalnog preduzetništva čine (Prakzier & Nowak, 2012, str. 15):

- socijalna misija,
- socijalna (društvena) promjena,
- socijalna inovacija,
- preduzetnički duh i
- ličnost.

*Socijalna misija* odražava motiv i razlog pokretanja preduzetničkog poduhvata, odnosno cilj koji se želi ostvariti, koji se postiže iniciranjem socijalne promjene. *Socijalna (društvena) promjena* je u ovom kontekstu, uvijek pozitivna, dovodi do nekog poboljšavanja nabolje, iako ona može imati "rušilački" karakter, odnosno poremetiti i narušiti dotadašnje (uglavnom negativne i nepovoljne) obrasce ponašanja. *Socijalna inovacija* može se posmatrati dvojako: kao sredstvo i kao rezultat djelovanja socijalnog preduzetnika. Kao sredstvo, ona služi da se omogući određena društvena promjena. Međutim, kada se ta društvena promjena realizuje, socijalna inovacija ostaje kao trajan rezultat.



**Slika 1:** Kampanja socijalnog marketinga CARE International Balkans MenCare: Globalna kampanja za promovisanje ravnopravnijih i angažovanijih očeva

(Izvor: preuzeto 20.04.2018. godine sa <http://youngmeninitiative.net/bs/ocinstvo-men-care/>)

*Preduzetnički duh* je karakteristika socijalnog preduzetnika, kao nosioca aktivnosti. Ona ga upravo razlikuje od običnog volontera ili humanitarnog radnika. Za razliku od njih, socijalni preduzetnik uočeni društveni problem rješava preduzimanjem poduhvata sa ciljem trajnog rješavanja. Da bi to postigao, mora imati razvijen preduzetnički duh. Za kraj, ličnost socijalnog preduzetnika diktira sam način njegovog djelovanja i oblikuje preduzetnički poduhvat koji on pokreće i provodi. Ličnost socijalnog preduzetnika je dosta slična ličnosti običnog preduzetnika, s tim da je tu izražen veći nivo empatije, emocija, hrabrosti, kolektivnog promišljanja i sl.

Socijalno preduzetništvo podrazumijeva više od sposobnosti osobe da teži ostvarenju prihoda ili inovativnim strategijama u pokušaju da ostvari društveni cilj (Deakins & Freel, 2012, str. 255). Proces socijalnog preduzetništva se može okarakterisati kao niz društvenih misija koje se bave različitim tačkama u lancu stvaranja "društvene vrijednosti" (Nicholls, 2006, str. 19). "Socijalno preduzetništvo je proces pri kojem građani izgrađuju ili transformišu institucije da unaprijede rješenja socijalnih problema, kao što su siromaštvo, bolesti, nepismenost, uništenje prirodnog okruženja, kršenje ljudskih prava i korupcija, sa ciljem da mnogima učine život boljim" (Bornstein & Davis, 2010, navedeno u Whiteman, 2010, str. 2). "Može se definisati i kao aktivnost inovativnog kreiranja društvene vrijednosti koja se može pojaviti u neprofitnom, privatnom ili javnom sektoru". (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006, str. 6, navedeno u Whiteman, 2010, str.3)

U suštini, socijalno preduzetništvo se bavi društvenim angažovanjem i preduzetničkim djelovanjem (Gawell, 2014, str. 28). Bitno je napomenuti i to da se ono može naći u sva tri

sektora privrede: javnom, privatnom i trećem sektoru - dobrovoljnom (Deakins & Freel, 2012, str. 253). Prema Alvordu, Braunu i Letsu (Alvord, Brown & Letts, 2004), socijalno preduzetništvo karakterišu tri vrste inovacija (Nicholls, 2006, str. 22):

- Transformacione: podizanje lokalnih kapaciteta, prilagođavanje lokalnih uloga i transformacija kulturnog konteksta (npr. obrazovanje ljudi na selima);
- Ekonomske: razvijanjem paketa za rješavanje problema, odnosno stvaranjem pristupa obezbjeđenja alata i resursa za povećanje produktivnosti (npr. mikrofinansiranje);
- Političke: stvaranje lokalnih pokreta za provociranje vlasti, povećanje glasa marginalnih zajednica radi povećanja njihovog političkog uticaja (npr. pokret za samozapošljavanje žena).



**Slika 2:** Muhhamad Yunus, osnivač Grameen Banke, dobitnik Nobelove nagrade za mir

(Izvor: preuzeto 20.04.2018. godine sa <https://www.sbs.com.au/nitv/living-black/article/2014/10/10/microfinance-fight-extremism-nobel-prize-laureate>)

Nobelovu nagradu za mir u 2006. godini, dobio je Muhamed Junus (Muhhamad Yunus) i Gramin Banka (Grameen Bank) iz Bangladeša, za svoje napore da kreiraju ekonomski i društveni razvoj pristupom odozdo prema vrhu. Trajni mir se ne može postići, osim ako velike grupe stanovništva ne pronađu načine da izbjegnu siromaštvo. Mikrokredit je jedno takvo sredstvo. Razvoj odozdo služi i za unapređenje demokratije i ljudskih prava.

### **1.9.2.3. Socijalni preduzetnik**

Socijalni preduzetnik je nosilac poduhvata i pokretač dinamičkih promjena u procesu socijalnog preduzetništva. Većina zemalja ima razvijene različite strategije socioekonomskog razvoja koje uključuju modele vezane za obrazovanje djece sa poteškoćama u razvoju, smanjenje potrošnje

električne energije i povećanje energetske efikasnosti, poboljšanje zdravstvenih usluga uz smanjenje njihovih troškova, itd. Spoznaja navedenog, navodi na pitanje koja je uloga socijalnih preduzetnika, ako sve socioekonomske probleme država mora da rješava, pa to i čini? Nažalost, često su rezultati takvih strategija naizgled impresivni projekti koji će “učiniti svijet boljim mjestom” u “roku od odmah”, čiji efekti na kraju izostanu.

Socijalni preduzetnici, kako Dis (Dees) objašnjava, kreiraju vrijednost za javnost, prate nove mogućnosti, inoviraju i prilagođavaju, postupaju smireno, iskorištavaju resurse koje ne kontrolišu, i iskazuju visok nivo odgovornosti (Bornstein & Davis, 2010, str. 1). Oni često rade na kombinovanoj vrijednosti koja zamagljuje tradicionalni stav da je stvaranje ekonomske vrijednosti prilično odvojeno od socijalnog ekvivalenta. Prema tome, stvaranje vrijednosti može uključiti ne samo vrhunsku uslugu, već i druge efekte kao što su osnaživanje i sistemske inovacije (Nicholls, 2006, str. 18). Socijalni preduzetnici rade sve kako bi osigurali da ideje o osjetljivim problemima zažive i da dovedu do promjena u načinu razmišljanja i ponašanja ljudi u cijelom društvu. Reforme na takvom nivou, često zahtijevaju sistemske promjene, koje su oduvijek teške za provođenje (Bornstein & Davis, 2010, str. 25). Zatim, socijalni preduzetnici nastoje da stvaraju društveni uticaj kao dio i rezultat operativnog procesa. Stoga, oni traže mogućnost za dodavanje društvenog uticaja tokom čitavog svog lanca vrijednosti (Nicholls, 2006, str. 19). Iako ih odlikuju pojedine zajedničke karakteristike, socijalni preduzetnici nisu isto što i volonteri, aktivisti ili humanitarni radnici. Socijalne preduzetnike katarakteriše viši nivo posvećenosti i angažovanja na dugoročnom planu. Za razliku od ostalih navedenih, koji su uglavnom vođeni kratkoročnim ciljevima (ostvarenjem jednokratnih projektnih aktivnosti), socijalni preduzetnici se bave sistemskim i dugoročnim rješavanjem društvenih problema.

#### **1.9.2.4. Socijalno preduzeće**

Sa namjerom ostvarenja svojih ciljeva i provođenja svoje vizije u realnost, socijalni preduzetnici osnivaju socijalna preduzeća (social enterprise, engl.). U tom smislu, socijalno preduzeće se javlja kao sistem koji generiše više socijalnih preduzetničkih poduhvata. Socijalna preduzeća generalno pripadaju sektoru zajednički poznatom kao “trećem sektoru”. Treći sektor je neprofitni sektor. Prva dva su vladin i realni sektor. Strateška misija socijalnog preduzetničkog poduhvata je definisana njenim operativnim kontekstom i vrlo često će biti potpuno drugačija od one u konvencionalnom biznisu (Nicholls, 2006, str. 18). Najčešće korišćena definicija socijalnog preduzeća u Velikoj Britaniji je:

Socijalno preduzeće je biznis sa primarnim socijalnim ciljevima čiji se viškovi prvenstveno reinvestiraju za te svrhe u biznis ili u zajednicu radije nego da su vođene potrebom maksimizacije profita akcionara ili vlasnika. (DTI, 2002, navedeno u Doherty et al., 2009, str. 25)

Socijalna preduzeća uglavnom dijele iste ciljeve, specifične svojoj prirodi, a to su (Smallbone et al. 2001, str. 18, u Nicholls, 2006, str. 14):

- Obezbjedenje dobara i usluga koje javni sektor ili tržište ne mogu ili ne žele ponuditi;
- Razvijanje vještina;
- Kreiranje radnih mjesta;
- Socijalna inkluzija.

Socijalna preduzeća služe interesima zajednice (društvenim, socijalnim, ekološkim) više nego cilju maksimizacije profita. Često su inovativne prirode, bilo da se ona ogleda u proizvodu, usluzi ili načinu organizacije ili metodu proizvodnje koji primjenjuju. Uglavnom zapošljavaju najinferiornije članove društva (socijalno isključene osobe) i time doprinose socijalnoj koheziji, zapošljavanju i smanjenju nejednakosti (Varga & Etchart, 2017, str. 1).

Karakteristike društvenih (socijalnih) preduzeća koje su ključne za definisanje njihove podsticajne strukture su usko povezane sa njihovom društvenom dimenzijom (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 287). Ključna karakteristika socijalnih preduzeća je njihova sposobnost jačanja fiducijarnih odnosa unutar organizacije i oko nje, te mobilisanje resursa od pojedinaca i od lokalne zajednice (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 273). To ujedno predstavlja proces stvaranja socijalnog kapitala. Ostale značajne karakteristike ove vrse preduzeća su: postojanje izričitog društvenog cilja da služi zajednici ili njenom dijelu; direktno učešće grupe ljudi koji pripadaju zajednici ili dijele zajedničke potrebe; organičena distribucija dobiti i demokratski i otvoreni menadžment (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 287).

Socijalna preduzeća su izuzetno osjetljiva na promjene u javnoj politici, posebno u pogledu tipova usluga podobnih za javne subvencije. Razumljivo je da na socijalna preduzeća negativno utiče smanjenje javne podrške za proizvodnju socijalnih usluga. Dalje, čak i odluka državnih organa da finansiraju proizvodnju usluge koja je ranije bila obezbijeđena korištenjem privatnih resursa, mogla bi zahtijevati delikatne institucionalne promjene i time predstavljati rizik. Ako javni autoritet odluči da preuzme redistributivni aspekt određene usluge, to podrazumijeva ne samo ugovorne promjene za socijalna preduzeća, već i radikalne promjene u organizacionim aranžmanima, raspodjelu kontrolnih prava i strukturi podsticaja (Bacchiege & Borzaga, 2001, str. 290). Obzirom da su po svojoj prirodi i djelatnosti, socijalna preduzeća specifična u odnosu na klasična preduzeća, ima smisla govoriti o posebnom životnom ciklusu koji ih odlikuje.





Slika 3. Životni ciklus socijalnog (društvenog) preduzeća

Izvor: Koh, Karamchandani & Katz, 2012, navedeno u Varga & Etchart, 2017, str. 5

Osnivanje socijalnih preduzeća zahtijeva posebnu pripremu. Jedno od najvećih preduzeća koja posluju u oblasti socijalnog preduzetništva, Ashoka<sup>2</sup>, u svom priručniku vezanom za projekte iz oblasti socijalnog preduzetništva, navode sljedeća pitanja na koja je potrebno odgovoriti prije započinjanja socijalnog biznisa:

1. Koji ste društveni problem identifikovali i kako ćete odgovoriti na njega?
2. Koja je dodatna vrijednost koju nudite?
3. Koja je vaša strategija razvoja?
4. Kako izgleda vaš ekonomski model?
5. Kako ubrzati svoj razvoj saradnjom sa drugim akterima društva?
6. Kako ćete mjeriti društveni uticaj koji ostvarite?
7. Koji je najbolji organizacioni model za vaš projekat?

#### 1.9.2.5. Socijalni kapital

<sup>2</sup> <https://www.ashoka.org>, pristupljeno 02.04.2018.

Vidljive i nevidljive mreže i odnosi ljudi i organizacija, institucija, preduzeća i resursa kojima ljudi raspolažu, dio su kapitala koji nije jednostavno mjeriti i kvantifikovati, i koji možemo smatrati socijalnim kapitalom. Bilo kakvo razumijevanje uticaja socijalnog preduzetništva zahtijeva da se uzme u obzir društvena vrijednost koja se proizvodi, posebno u vidu socijalnog kapitala (Deakins & Freel, 2012, str. 255).

Termin socijalni kapital odnosi se na elemente kao što su: povjerenje, građanski duh, solidarnost i spremnost da se udruži i gradi održiva zajednica (Coleman, 1990; Putnam 1993; 1995; navedeno u Evers, 2001, str. 297). Kao i svaki drugi kapital, socijalni se takođe reprodukuje, održava, čak i povećava ako se radi s njim (Evers, 2001, str. 303). Socijalni kapital je prisutan u grupama, mrežama i lokalnom društvu. Imanentan je društvu i na taj način je nedjeljiv i ne može biti odvojen od pojedinaca. Socijalni kapital na taj način predstavlja kvazi javno dobro (Laville & Nyssens, str. 317). Prema Putnamu (navedeno u Evers, 2001, str. 297), elementi socijalnog kapitala predstavljaju istorijski proizvod cjelokupnog društva koje dobro funkcioniše, kako na lokalnom, tako i na nacionalnom nivou, te stepen pozitivne i "civilizovane" interakcije ekonomskih, društvenih i političkih institucija u definisanom teritorijalnom i lokalnom kontekstu.

"Za stvaranje socijalnog kapitala, ključna je inovacija. Inovacija kao process stvaranja društvene vrijednosti može da podrazumijeva rušenje postojećih društvenih odnosa, društvenih institucija i zajednica, koji ustupaju mjesto novim društvenim strukturama" (Deakins & Freel, 2012, str. 255). U tom smislu, s jedne strane, socijalni kapital se javlja kao rezultat djelovanja u okviru socijalnog preduzetništva, dok, s druge strane, sav prethodno akumulirani socijalni kapital služi kao resurs kojim se raspolaže za ostvarenje ciljeva socijalnog preduzetništva. Dakle, inovacijom se može uništiti potencijalno koristan socijalni kapital isto kao što se mogu stvoriti novi, korisni oblici socijalnog kapitala (Deakins & Freel, 2012, str. 255).

Društvena vrijednost postoji u vidu socijalnog kapitala i socijalno preduzetništvo podrazumijeva jačanje i širenje tog socijalnog kapitala (Deakins & Freel, 2012, str. 255). Mjerenje društvenog uticaja i stvaranje društvene vrijednosti zahtijeva drugačiju metriku nego u slučaju konvencionalnog poslovanja. Nikols (Nicholls, 2006) navodi kako su u posljednje dvije decenije, razvijeni su različiti modeli mjerenja učinka socijalnih preduzetničkih poduhvata, kao što su:

- Trostruko računovodstvo fokusirano na dobit (eng. *Triple Bottom Line Accounting*, prema Elkington, 2001) koje podrazumijeva fokusiranje na tri bitne stavke i njihova ostvarenja, a to su: ljudi, planeta i profit;
- Sistem uravnoteženih pokazatelja za neprofitne organizacije (eng. *Balanced Scorecard for not-for-profits* prema Kaplan, 2002, navedeno u Nicholls, 2006, str. 19) koji služi kao standardni sistem uravnoteženih pokazatelja, s tim da se fokusira na neprofitne organizacije;
- "Porodica mjera" (eng. *The Family of Measures*), koja predstavlja kombinaciju različitih mjerenja koji kada se zajedno koriste služe kao metrika koja obezbjeđuje različite perspektive na uspjeh organizacije u zavisnosti od njenih želja i sposobnosti (Sawhill and Williamson, 2001) i
- Socijalno izvještavanje (eng. *Social reporting*, prema Zadek, 1998), koje se svodi na sistem standardizovanog izvještavanja inicijativa i projekata u neprofitnom sektoru.

Iako ove mjere imaju stratešku vrijednost u uspostavljanju usklađenosti misije i angažovanju stejkholdera, izvijesna su ograničenja u njihovoj upotrebi u privlačenju investicija ili uspostavljanju repera za poređenje (Nicholls, 2006, str. 19).

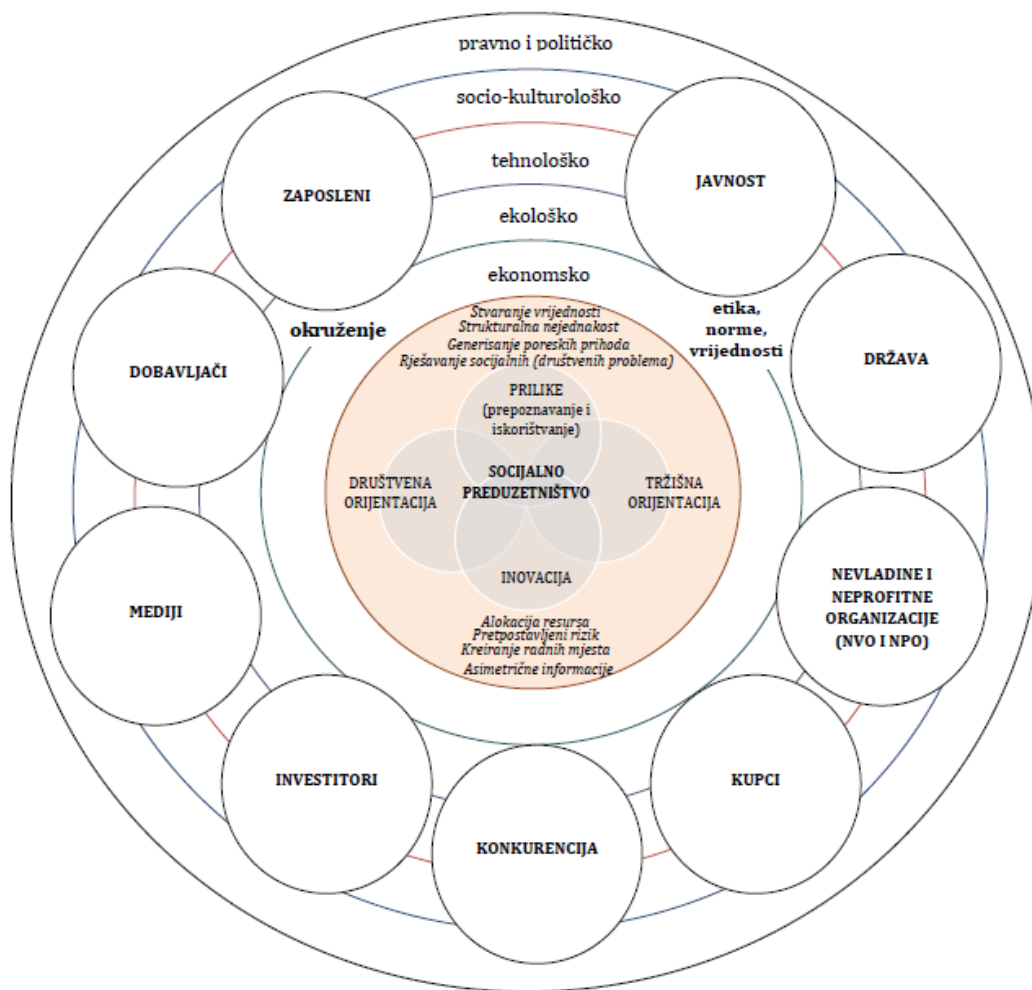
### 1.9.2.6. Ekosistem socijalnog preduzetništva

Socijalno preduzetništvo ne može izolovano da djeluje, već je neophodna interakcija velikog broja aktera u formi preduzetničkog ekosistema. Preduzetnički ekosistem predstavlja skup povezanih preduzetničkih aktera (postojećih i potencijalnih), preduzetničkih organizacija (firmi, ulagača, poslovnih anđela, banaka), institucija (univerziteta, agencija javnog sektora, finansijskih institucija) i preduzetničkih procesa (stopa osnivanja preduzeća, broj firmi sa velikom stopom rasta, broj serijskih preduzetnika, nivo preduzetničkih ambicija), koji se formalno i neformalno spajaju, da bi povezali, posredovali i upravljali performansama u lokalnom preduzetničkom okruženju (Mason & Brown, 2014, str. 5). Ajzenberg (Isenberg, 2011) identifikuje šest domena preduzetničkog ekosistema, a to su:

- 1) pogodna kultura,
- 2) omogućavanje politike i liderstva,
- 3) dostupnost adekvatnih finansija,
- 4) kvalitetan ljudski kapital,
- 5) tržište proizvoda pogodno za ulaganja, i
- 6) niz institucionalnih podrški.

Analogno klasičnom preduzetničkom ekosistemu, može se posmatrati ekosistem socijalnog preduzetništva, koji je specifičan samo po prirodi poduhvata koji se pokreću (naglašen socijalni, tj. društveni karakter).

Ekosistem socijalnog preduzetništva se može prikazati kao što je dato na Slici 4.



Slika 4. Ekosistem socijalnog preduzetništva  
Izvor: Wirtz & Valkmann, 2015, str. 276

Od svih navedenih komponenti preduzetničkog ekosistema, u slučaju socijalnog preduzetništva posebno je izražen uticaj, pa samim tim i značaj vlada. Vlade mogu igrati ključnu ulogu u stvaranju naprednijeg ekosistema za razvoj socijalnog preduzetništva u svojim zemljama. Rješenja koja daju, trebala bi biti uključena u regionalni kontekst, ali sprovedena na lokalnom nivou. Ono što mogu učiniti, da bi afirmisali razvoj socijalnog preduzetništva, ogleda se u sljedećem (Varga & Etchart, 2017, str. 12):

- Ne regulisati porijeklo ekosistema i zanemariti stvaranje pravne definicije socijalnih preduzeća, jer bi to moglo uništiti razvoj raznih poslovnih modela.
- Dozvoliti širok spektar aktivnosti i područja socijalnog uticaja i ne svoditi socijalna preduzeća samo na modele zapošljavanja.
- Otvoriti tržišta nabavke javnog sektora društvenim preduzećima, tako da mogu konkurisati drugim tržišnim akterima.
- Podržati organizacije koje se bave izgradnjom infrastrukture u njihovim treninzima i naporima za izgradnjom kapaciteta, umjesto direktnog pokretanja takvih programa.
- Podržati i finansirati programe istraživanja i razvoja alata, čiji se rezultati mogu dijeliti i koristiti za dalji razvoj kapaciteta i izbjeći dupliranje napora.
- Podstaći ulaganja i uključivanja, radije nego pretjerivati sa kontrolom i izvještavanjem, obzirom da vlade svakako najčešće nemaju resurse za finansiranje svih inicijativa.

Značaj socijalnog preduzetništva u određenom društvu je obrnuto proporcionalan nivou razvijenosti. Odnosno, što je društvo manje razvijeno, značaj socijalnog preduzetništva je veći. To je iz razloga što sa rastom razvijenosti zemlje, raste nivo mogućnosti, a i opredjeljenja za rješavanjem većeg broja socijalnih problema. Isto važi i za socijalnu zaštitu koja je veća u razvijenim zemljama. Stoga, što je zemlja nerazvijenija i vlada manje vodi računa o rješavanju socijalnih problema, veća je potreba, a i prostor za realizovanje poduhvata iz oblasti socijalnog preduzetništva. Sa tim u vezi, interesantno je napraviti osvrt na ekosistem socijalnog preduzetništva u zemljama zapadnog Balkana.

**Tabela 2.** Glavni izazovi i prilike za razvoj socijalnog preduzetništva u regiji zapadnog Balkana

EKOSISTEM	
Izazovi	Prilike
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odsustvo strateškog pristupa i posvećenosti vlada razvoju socijalnih preduzeća (čak i ako postoji strategija, nedostaje implementacija);</li> <li>• Preveliko fokusiranje na regulatorni aspekt nosi rizik od zanemarivanja politika podrške. Tu je i opasnost da se “zaglavi” u diskusiji o definiciji i pravnoj interpretaciji socijalnih preduzeća.</li> <li>• Regulatorni okviri često sadrže kontradikcije (npr. zakoni o socijalnim preduzećima i poreska regulacija), koji onemogućuju rast društvenog preduzeća;</li> <li>• Potencijalni stejkholderi, uključujući i privatni i javni sektor nisu svjesni i ne razumiju modele društvenih preduzeća i uspješne priče; nedostatak opšte svijesti javnosti;</li> <li>• Nedostatak informacija i istraživanja o socijalnim preduzećima na lokalnom i regionalnom nivou;</li> <li>• Socijalna preduzeća ne mogu pristupiti tržištu javnog sektora (pružanje socijalnih usluga) zbog nedostatka kontakata, kapitalnih i netransparentnih procedura ugovaranja javnih nabavki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivne lokalne organizacije za podršku organizacijama civilnog društva i društvenih preduzeća, te mreže koje pružaju pomoć socijalnim preduzećima, kao i zastupnici u njihovo ime;</li> <li>• Pojavljivanje radne grupe za društvene investicije u Centralnoj i Istočnoj Evropi (CEE Social Investment Task Force), koja želi promovisati uticajne investicije u Centralnoj i Južnoj Evropi.</li> <li>• Sve veći značaj i dostupnost evropskih i regionalnih mreža, programa podrške, šema finansiranja.</li> </ul>
IZGRADNJA KAPACITETA	
Izazovi	Prilike
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovni modeli društvenih preduzeća nisu održivi;</li> <li>• Socijalna preduzećima nedostaje poslovno planiranje i vještine finansijskog upravljanja, što im sprečava strateški rast i isplative opcije finansiranja;</li> <li>• Slaba kultura merenja socijalnog uticaja i nedostatak znanja i vještina u socijalnim preduzeća.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastući interes korporacija koje rade na regionalnom nivou u pružanju podrške socijalnim preduzećima kroz svoju korporativnu društvenu odgovornost i grantove;</li> <li>• Postoje primjeri uspešnog skaliranja društvenih preduzeća koja su koristila socijalna ulaganja.</li> </ul>
FINANSIRANJE	
Izazovi	Prilike
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socijalna preduzeća ne mogu pristupiti adekvatnom i pristupačnom finansiranju koje odgovara njihovoj fazi razvoja;</li> <li>• Odbojnost prema riziku na strani ponude finansija vodi do smanjenja dostupnosti izvora;</li> <li>• Sektor male veličine nije privlačan za investitore;</li> <li>• Socijalna preduzeća korporacije još</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje dostupnosti programa finansiranja od strane EU za razvoj socijalnih preduzeća, obuku i izgradnju kapaciteta, kao i programe socijalne inkuzije i zapošljavanja;</li> <li>• Otvaranje sredstava za finansiranje malih i srednjih preduzeća i podrške preduzetništvu od strane lokalnih samouprava i stranih donatora;</li> </ul>

<p>uvijek ne vide kao potencijalne dobavljače usluga u njihovim lancima stvaranja vrijednosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisustvo “pionira” donatora i socijalnih investitora koji su spremni podržati nove ideje;</li> <li>• Moguć pristup sredstvima mikrofinansiranja.</li> </ul>
--	---

Izvor: Varga & Etchart, 2017, str. 13

### 1.9.2.7. Korporativna društvena odgovornost

Kako navode Dikins i Fril (Deakins & Freel, 2012, str. 249), mnoštvo aktivnosti, organizacija i pojedinaca može da posluži kao primjer za socijalno preduzetništvo, uključujući korporativnu društvenu odgovornost (eng. *Corporate social responsibility – CSR*). Najprostije rečeno, korporativna društvena odgovornost predstavlja sve napore koje određena firma provodi s ciljem rješavanja društvenih problema, ili podizanje opšte dobrobiti društva. U zavisnosti od ciljne grupe ili ciljnog područja djelovanja politike društvene odgovornosti firme, aktivnosti iz ovog domena mogu biti okarakterisane kao socijalno preduzetništvo. Volker i Parent (Walker & Parent, 2010, navedeno u Rueda-Armengot et al., 2017, str. 111) iznose četiri argumenta koja opravdavaju privrženost društvenoj odgovornosti, a to su: *moralna obaveza, održivost, licence i dozvole za poslovanje i dodatna reputacija*. Generalno, korporativna društvena odgovornost može biti posljedica legislative i provoditi se kao obaveza, ili posljedica opredjeljenja firme, u slučaju kada ne postoje propisi koji diktiraju činjenje određenih aktivnosti, već vlasnici i menadžeri dobrovoljno odlučuju da se pozabave ovim pitanjima. U svakom slučaju, koristi i za zajednicu i za preduzeće mogu biti višestruke.

Može se govoriti o tri načina na koja firme mogu provoditi korporativnu društvenu odgovornost (Lii, Wu & Ding, 2013):

- Sponzorstvo;
- Marketing društvenog problema (cause marketing) i
- Filantropija.

Sponzorstva predstavljaju strateška ulaganja u novcu ili proizvodima i uslugama, u aktivnostima koje imaju potencijal za iskorištavanje i vraćanje nekih društvenih koristi. U ovom kontekstu, pod marketingom se podrazumijeva obećanje kompanije da će donirati određenu količinu resursa neprofitnoj organizaciji ili za rješavanje konkretnog društvenog problema, za svaki kupljen proizvod ili uslugu (Rueda-Armengot et al., 2017, str. 111). Za kraj, filantropija predstavlja sve aktivnosti davanja proizvoda ili činjenja određenih usluga od strane kompanije, bez bilo kakvom protučinjenja od strane njihovih kupaca (potrošača) ili zajednice.

### 1.9.2.8. Mračna strana socijalnog preduzetništva

Osim korisnih obilježja, važno je razmotriti i moguće nedostatke socijalnog preduzetništva (Deakins & Freel, 2012, str. 257). Socijalno preduzetništvo, kao i svako preduzetništvo, može naravno imati mračnu stranu, čak zle prirode koja služi privatnim interesima nauštrb opšte dobrobiti (Whiteman, 2010, str. 8-9). Naime, postoji mogućnost da vizije koje podstiču stvaranje

društvene vrijednosti nisu predmet demokratskog odlučivanja jer zavise od jednog jedinog pokretača, npr. pojedinca ili grupe (Deakins & Freel, 2012, str. 257). U skladu sa tim, može se desiti da socijalni preduzetnik koristi socijalni kapital grupa kojima pomaže da bi ojačao sopstveni, ne učvršćujući pri tom njihov socijalni kapital (Deakins & Freel, 2012). Jedan od najvećih problema vezanih za socijalno preduzetništvo su faktori ograničenja koji se manifestuju prvo kroz obim ili domen djelovanja, a zatim i na nivo ili "dubinu" rješavanja problema. U prvom slučaju, uzima se u obzir činjenica da je uvijek prisutan veći broj problema, nego rješenja, odnosno da se zbog ograničenja u pogledu resursa uvijek mora izvršiti selekcija prioriteta koji će se rješavati, pri čemu je neminovno da određeni problemi ostanu zanemareni. U zavisnosti od toga ko je i na koji način postavio prioritete i izvršio alokaciju sredstava, zavisi i to da li će efekti socijalnog preduzetništva biti u potpunosti pozitivni ili čak prouzrokovati neke negativne posljedice. U drugom slučaju, na umu se imaju određena ograničenja "vanjske prirode" u smislu propisa, pravila i regulative koja se mora poštovati, a koja, kao takva, ograničava nivo uključenosti u rješavanje određenog problema. U suštini, to koliko će efekti socijalnog preduzetništva biti pozitivni ili negativni u najvećoj mjeri zavisi od socijalnog preduzetnika koji pokreće poduhvat, te njegovih ličnih karakteristika, u prvom redu moralnih i etičkih vrijednosti i principa.

## Literatura

- Alvord, S., Brown, L., & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–83.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social or commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2003). *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* (Working paper). Harvard Business School.
- Bacchiage, A., & Borzaga, C. (2001). Social enterprises as incentive structures: an economic analysis. In Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (273-296). London and New York: Routledge.
- Banks, J. (1972). *The Sociology of Social Movements*. London: Macmillan.
- Bornstein, D. & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship – what everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- Boschee, J. (1995). Social Entrepreneurship. *Across the Board*, 32(3): 20–5.
- Boschee, J. (2001). *The Social Enterprise Sourcebook*. Minneapolis, MN: Northland Institute.
- Boschee, J., & McClurg, D. (2003). *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions*. Minnesota, MN: Institute for Social Entrepreneurs.
- Brinckerhoff, P. (2000). *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development*. New York: John Wiley & Sons.
- Chamberlain, N. (1977). *Remaking American Values*. New York: Basic Books.
- Coleman, J.S. (1990) *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010), *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. Oxford, New York: Oxford University Press. ISBN: 0195396332
- Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.
- Dees, J. G. (1994). *Social Enterprise: Private Initiatives for Common Good*. Harvard, MA: Harvard Business School Press.
- Dees, J. G. (1996). *The Social Enterprise Spectrum: From Philanthropy to Commerce*. Harvard, MA: Harvard Business School Press.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1): 54–67.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising Non-profits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: Wiley Non-Profit Series.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing*



- the Performance of Your Enterprising Non-profit*. New York: Wiley Non-Profit Series [SEP]
- Doherty, B., Foster, G., Mason, C., Meehan, J., Meehan, K., Rotheroe, N., & Royce, M. (2009). *Management for Social Enterprise*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, DC: SAGE Publications.
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33,314–23.
- European Commission. (n.d.). Social Enterprises. Preuzeto sa: <http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises>. Datum preuzimanja: 04.04.2018.
- Evers, A. (2001). The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprise. In Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (296-312). London and New York: Routledge.
- Grawell, M. (2014). Soci(et)al Entrepreneurship and Different Forms of Social Enterprise. In Lundstroem, A., Zhou, C., von Friedrichs, Y. & Sundin, E. (Eds.), *International Studies in Entrepreneurship* (23-41). Switzerland: Springer International Publishing.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1, 1-12
- Hibbert, S.A., Hogg, G., & Quinn, T. (2002). Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 288-301.
- Hisrich, R.D., & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management. Strategy, Planning, Risk Management and Organization*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA
- Koh, H., Karamchandani, A., & Katz, R. (2012). *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investin*. Monitor Group.
- Laville, J.L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (312-333). London and New York: Routledge.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.
- Lii, Y. S., Wu, K. W., & Ding, M. C. (2013). Doing good does good? Sustainable marketing of CSR and consumer evaluations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1), 15–28.
- Martin, R.L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition in *Stanford Social Innovation Review: Informing and inspiring leaders of social change*, Spring 2007.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. OECD LEED. The Hague, Netherlands.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Putnam, R.D. (1993a) The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 13, 35–42.
- Rueda-Armengot, C., Estelles-Miguel, S., Gato, M.E.P., Guillem, J.M.A., Peris-Ortiz, M. (2017). Social Entrepreneurship in the Automotive Industry: A Win-Win Experience. In Peris-Ortiz, M., Teulon, F., Bonet-Fernandez, D. (Eds.). *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors: Theoretical and Empirical Perspectives* (99-106). Switzerland: Springer International Publishing.
- Ryszard, P., & Nowak, A. (2012). *Social Entrepreneurship – theory and practice*. Cambridge University Press.
- Scarborough, N.M., & Cornwall, J.R. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8<sup>th</sup> Edition. Essex, England: Pearson.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1): 76–88.
- The Economist. (n.d.). Gregory Dees – Social Capitalist. Preuzeto sa:

<https://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/12/gregory-dees>. Datum preuzimanja: 01.04.2018.

Thompson, J. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412–31.

Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship—A New Look at the People and the Potential. *Management Decision*, 38(5), 328–38.

Varga, E., & Etchart, N. (2017). *Social Enterprise Ecosystems in Croatia and the Western Balkans – A Mapping Study of Albania, Bosnia & Herzegovina, Croatia, Kosovo, FYR Macedonia, Montenegro and Serbia*. EBRD

Volkman, C.K., Tokarski, K.O., & Ernst, K. (2012). *Social entrepreneurship and Social Business: An introduction and Discussion with Case Studies*. Springer Gabler

Walker, M., & Parent, M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198–213. doi:10.1016/j.smr.2010.03.003.

Whitman, J. R. (2010). *The Social Entrepreneurship Model: Past, Present, and Future*. Worcester Polytechnic Institute, Venture Forum, 14 December 2010

Wirtz, M., & Volkman, C. (2015). Social entrepreneurial ecosystems as a means for creating sustainable urban development in *Dialogues of Sustainable Urbanisation: Social Science Research and Transition Urban Contexts* edited by Jenna Condie and Anna Mary Cooper. Penrith: University of Western Sydney, pp. 275-278

Worsham, E. (2012). Teaching Social Entrepreneurship: An Interview With Greg Dees in *Academy of Management Learning & Education* 11(3): 442-452

Ziegler, R., Schulz, S., Richter, L., & Schreck, M. (2014). Following Gandhi: Social Entrepreneurship as A Non-Violent Way of Communicating Sustainability Challenges in *Sustainability* 2014, 1018-1036; doi: 10.3390/su6021018