Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet - Zagreb

Dario Džambo, Jelena Kovač

**PERCEPCIJA MLADIH O AKTIVNOSTIMA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA U HRVATSKOJ**

Zagreb, 2015.

Ovaj rad izrađen je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu pod mentorstvom doc. dr. sc. Ivane Marić i predan je na natječaj za dodjelu Rektorove nagrade u akademskoj godini 2014./2015.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

 Ekonomski fakultet Zagreb

**PREPORUKA**

Rad studenata Darija Džambe i Jelene Kovač izniman je studentski rad po svome teoretskom i istraživačkom doprinosu. Tema koju obrađuju izazovna je i istražuje recentne trendove: pojam siromaštva i inovativne načine socijalnog poduzetništva u rješavanju istih kroz funkcioniranje socijalnih samoposluga u Hrvatskoj.  Nadalje, studenti su proveli dva istraživanja; prvim istraživanjem su anketirali menadžere socijalnih samoposluga i analizirali ključne dimenzije poslovanja. Drugim istraživanjem su ispitali percepciju mladih o pojavi socijalnih samoposluga, njihovoj uključenosti u volontiranje i  ocjeni   potrebe  ovakvih socijalnih poduzeća.

Smatram ovaj studentski rad iznimnim zbog odvažnosti ovih mladih ljudi da se  uhvate  u koštac s gorućom temom, siromaštva i pojavom socijalnih samoposluga, nedovoljno istraženom u Hrvatskoj, o kojoj gotovo da i nema adekvatne znanstvene literature. Drugi značajan doprinos ovog rada jest kvalitetno istraživačko rješenje koje sadrži dva istraživanja koji opisuju ovako zanimljive i složene društvene tematike. Konačno studenti daju prijedlog i smjernice za unaprjeđenje rada socijalnih samoposluga te zagovaraju ideju volontiranja u ovakvim organizacijama.

Kao mentor, smatram da ovakav zreli, temeljit, istraživački rad mladih ljudi zaslužuje Rektorovu nagradu zbog izabrane teme, temeljitog znanstvenog i metodološkog pristupa, odgovornog i ozbiljnog istraživačkog pristupa za rješavanje problematike pojave socijalne samoposluge u Hrvatskoj.

doc. dr. sc. Ivana Marić

SADRŽAJ

[1. UVOD 1](#_Toc418167046)

[1.1. Predmet rada i opis problema istraživanja 1](#_Toc418167047)

[1.2. Ciljevi istraživanja 1](#_Toc418167048)

[1.3. Metodologija istraživanja 1](#_Toc418167049)

[1.4. Sadržaj i struktura rada 2](#_Toc418167050)

[2. POJAM SOCIJALNE SAMOPOSLUGE 3](#_Toc418167051)

[2.1. Određenje socijalne samoposluge kao neprofitne organizacije 3](#_Toc418167052)

[2.2. Pojam socijalne isključenosti 6](#_Toc418167053)

[2.3. Prevladavanje socijalne isključenosti kroz rad socijalnih samoposluga 8](#_Toc418167054)

[2.4. Kronologija razvoja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj 8](#_Toc418167055)

[3. DEFINIRANJE MENADŽMENTA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA KROZ PRIZMU MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA 12](#_Toc418167056)

[3.1. Menadžment neprofitnih organizacija 12](#_Toc418167057)

[3.1.1. Menadžer u neprofitnim organizacijama 14](#_Toc418167058)

[3.1.2. Karakteristike menadžmenta neprofitnih organizacija 14](#_Toc418167059)

[3.2. Menadžment socijalnih samoposluga 16](#_Toc418167060)

[3.2.1. Menadžment socijalne samoposluge kao inovacija 19](#_Toc418167061)

[4. ANALIZA POSLOVANJA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA I PERCEPCIJA MLADIH O AKTIVNOSTIMA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA U HRVATSKOJ 21](#_Toc418167062)

[4.1. Istraživanje o radu socijalnih samoposluga u Hrvatskoj 21](#_Toc418167063)

[4.1.1. Metodologija i ciljevi istraživanja rada socijalnih samoposluga 22](#_Toc418167064)

[4.1.2. Rezultati istraživanja o radu socijalnih samoposluga 22](#_Toc418167065)

[4.2. Istraživanje percepcije mladih o aktivnostima socijalnih samoposluga u Hrvatskoj 26](#_Toc418167066)

[4.2.1. Metodologija i ciljevi istraživanja 26](#_Toc418167073)

[4.2.2. Rezultati istraživanja percepcije mladih o aktivnostima socijalnih samoposluga 26](#_Toc418167074)

[5. PROBLEMATIKA POSLOVANJA I PERSPEKTIVA RAZVOJA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA U HRVATSKOJ 32](#_Toc418167075)

[5.1. Problematika poslovanja socijalnih samoposluga 32](#_Toc418167076)

[5.1.1. Problemi s kojima se susreću socijalne samoposluge 34](#_Toc418167077)

[5.1.2. Strateško planiranje socijalnih samoposluga u Hrvatskoj 39](#_Toc418167078)

[5.1.3. Planiranje budućeg poslovanja socijalnih samoposluga 42](#_Toc418167079)

[5.1.4. Predviđanja za budućnost 44](#_Toc418167080)

[6. ZAKLJUČAK 45](#_Toc418167081)

[SAŽETAK RADA 47](#_Toc418167082)

[SUMMARY 48](#_Toc418167083)

[Popis literature 49](#_Toc418167084)

#

# UVOD

## Predmet rada i opis problema istraživanja

Prisutnost ekonomske krize, koja već godinama ocrtava sliku Hrvatske, kao rezultat ima visoku stopu nezaposlenosti i rastuću stopu siromaštva. Takvo stanje, izrazito negativno djeluje kako na ekonomsko, tako i na društveno i psihičko stanje ljudi. Kao odgovor ovom gorućem problemu, 2011. godine u Hrvatskoj je otvorena prva socijalna samoposluga. Riječ je inovaciji socijalnog karaktera. Pojam, kao ni način rada, aktivnosti ili problemi koje socijalne samoposluge obuhvaćaju, još uvijek nisu poznati široj javnosti u Hrvatskoj niti su značajnije znanstveno istraživani. Postoji tek nekolicina znanstvenih članaka koji prate broj, kronologiju te definicijski određuju socijalne samoposluge. Stoga je ovaj rad svojevrsna uvertira u buduća istraživanja ovog novog znanstvenog područja. U radu će biti istraženo mišljenje, tj. percepcija populacije studenata zagrebačkog Sveučilišta o aktivnostima i radu socijalnih samoposluga, s obzirom na to da upravo ta populacija na raspolaganju ima najviše slobodnog vremena te bi se mogla uključiti u rad istih.

## Ciljevi istraživanja

Polazeći od činjenice da tema socijalnih samoposluga predstavlja relativno novo, te još uvijek nedovoljno znanstveno istraženo područje, ciljevi istraživanja ovog rada obuhvaćaju tri segmenta: (1.) određenje socijalnih samoposluga kao neprofitnih organizacija, (2.) definiranje menadžmenta socijalnih samoposluga kroz prizmu menadžmenta neprofitnih organizacija, te (3.) utvrđivanje razine upoznatosti mladih s pojmom i aktivnostima rada socijalnih samoposluga.

## Metodologija istraživanja

U skladu sa ranije definiranim ciljevima ovog rada u istraživanju su korišteni primarni i sekundarni podaci. Najprije su korišteni sekundarni podaci kako bi se definirao pojam i odredio okvir u kojem će se promatrati socijalne samoposluge. Zatim su prikazani rezultati dvaju vlastitih istraživanja koji predstavljaju primarne podatke u okviru ovog rada. Prvim istraživanjem stječe se uvid u rad socijalnih samoposluga u Hrvatskoj i problematika njihova poslovanja. Istraživanje je provedeno na uzorku odgovornih osoba u socijalnim samoposlugama, a instrument korišten u istraživanju bio je „on-line“ anketni upitnik poslan na elektroničke adrese odgovornih osoba u pojedinim socijalnim samoposlugama.

Drugo istraživanje provedeno je zbog utvrđivanja percepcije mladih o radu i aktivnostima socijalnih samoposluga. Kao instrument u spomenutom istraživanju, korišten je „on-line“ anketni upitnik na uzorku studenata zagrebačkog Sveučilišta, koji se sastojao od tri skupine pitanja: (1.) pitanja vezana uz pojam i zarinu upoznatosti s pojmom socijalnih samoposluga, (2.) djelovanje i utjecaj socijalnih samoposluga u Hrvatskoj i (3.) uključenost ispitanika u aktivnosti volontiranja.

## Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad je podijeljen u sedam tematskih poglavlja, koja postepeno razvijaju temu predstavljenu u naslovu rada.

Prvo poglavlje predstavlja uvod u kojem je iznesen predmet rada, odnosno u njemu je određena tema koja će detaljnije biti obrađena u narednim poglavljima. Nadalje, definirani su ciljevi i metodologija koju će pratiti istraživanja obuhvaćena ovim radom.

U drugom poglavlju definira se pojam socijalnih samoposluga kao neprofitnih organizacija, te je ukratko prikazana kronologija njihovog razvoja u Hrvatskoj. Objašnjen je i pojam socijalne isključenosti te su izneseni potencijali prevladavanja iste kroz rad socijalnih samoposluga. Treće poglavlje određuje menadžment socijalnih samoposluga u okviru menadžmenta neprofitnih organizacija, te opisuje specifičnosti menadžera u takvim organizacijama.

U četvrtom poglavlju izneseni su rezultati primarnih istraživanja provedenih za potrebe ovog rada. Dakle, objašnjena je problematika poslovanja socijalnih samoposluga i analizirani su podaci dobiveni istraživanjem percepcije mladih o radu i aktivnostima socijalnih samoposluga.

Peto poglavlje predstavlja i opisuje izazove s kojima je svakodnevno suočeno poslovanje socijalnih samoposluga, te daje uvid u perspektivu razvoja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj.

Šesto, tj. zaključno, poglavlje daje osvrt na rad u cjelini sažeto prikazujući teorijski dio, nadopunjen interpretacijom rezultata provedenih istraživanja. Na samom kraju naveden je popis literature korištene pri izradi rada.

# POJAM SOCIJALNE SAMOPOSLUGE

## Određenje socijalne samoposluge kao neprofitne organizacije

U modernom i brzom načinu života gdje svako „zašto” mora rezultirati određenim „zato” i kada je većina pojedinaca u društvu sklona različitim inovacijama, kako bi ostvarili najmodernije i najrazličitije ciljeve jasno je da se javljaju brojni načini djelovanja i življenja. U tom užurbanom ritmu života koji nameću tehnologija i jačanje raznih drugih područja postavlja se pitanje kakav to točno utjecaj ostavlja na „malog“ čovjeka i postoji li vjerojatnost da u globalnom napredovanju postoje strukture koje ne žive napredak već doživljavaju socijalnu ovisnost i prinuđeni su tražiti pomoć kako bi ostvarili osnovna prava, pri tome aludirajući na pravo na „normalan“ život.

Samim napretkom i bogaćenjem jedne kategorije ostavlja se prostor za siromašenje neke druge kategorije, ne implicirajući ovisnost djelovanja ovih povezanih aktivnosti. Kako bi se riješio, ili u najmanju ruku umanjio jaz, ali istovremeno pomoglo u životu „malih“ ljudi, javljaju se mnogi aspekti djelovanja s predznakom „socijalni” , a koji u svojoj strukturi objedinjuju aktivnosti nužne za normalno funkcioniranje malih, izostavljenih članova društvene zajednice uskraćenih za sudjelovanje u dijeljenju tržišnog kolača. Tako razlikujemo socijalno poduzetništvo, socijalnu trgovinu i socijalnu samoposlugu kao sve važniji segment unaprjeđenja neprofitnog i dobrotvornog načina rada u različitim zemljama svijeta.

Socijalno poduzetništvo je stvaranje socioekonomskih struktura, veza, institucija, organizacija i mjera koje rezultiraju održivim društvenim koristima i daljnjim razvojem.[[1]](#footnote-1)

Kako samo ime socijalna trgovina navodi, riječ je o primarno društvenoj uključenosti (inicijativa građana kroz udruge) koja podrazumijeva stvaranje društvenih promjena, ali podrazumijeva aspekt trgovine kroz besplatno davanje određene robe (najčešće je riječ o potrebnim namirnicama) socijalno ugroženim pojedincima.[[2]](#footnote-2) Razmatrajući ova dva pojma može se zaključiti kako su oni povezani kroz društvenu odgovornost. I socijalna trgovina i socijalno poduzetništvo čine novi, moderni pristup humanitarnosti i dobrotvornom djelovanju. U socijalnoj trgovini sudjeluju građani koji kroz socijalnu poduzetničku akciju i kreiraju nove društvene vrijednosti pokušavajući ispraviti nejednakosti stvorene u tržišnim i društvenim podsustavima.[[3]](#footnote-3)

Vođeni potrebama koje pruža socijalno djelovanje, nastaju i ustanove kojima je prioritetan cilj borba protiv socijalne isključenosti određene skupine stanovnika i vraćanje dostojanstva njezinim korisnicima. Posredstvom toga nastale su i prve neprofitne organizacije. Razne države imaju i različit broj neprofitnih organizacija, u državama blagostanja takve organizacije djeluju u sklopu države, kao npr. skandinavske zemlje koje su težile širenju socijalno-državnog poticanja zapošljavanja u javnom sektoru, deregulaciji nadnica na Novom Zelandu[[4]](#footnote-4) ili je njihov rad usmjeren na pomoć nerazvijenim državama dok u nerazvijenim državama ovakav oblik politike i organiziranja ne postoji ili je zastupljen kroz djelovanje stranih organizacija.

Neprofitnu organizaciju se može definirati na različite načine. Za jedne to je organizacija koja u svom poslovanju ima fokus na neprofitnim i nematerijalnim aspektima poslovanja, dok je za druge to organizacija koja promiče i potiče solidarnost kao neekonomsku varijablu kroz koju provlači svrhu svog postojanja. Neprofitne organizacije su one koje ne stvaraju profit, ili, ako ga stvaraju, ne ulažu ga ponovno u uvećanje kapitala, već u različite druge dobrotvorne i humane ciljeve (organizacije i udruženja građana)[[5]](#footnote-5). Neprofitna organizacija ima za konačan cilj stvaranje pozitivnih društvenih vrijednosti organizacija.[[6]](#footnote-6)

Djelovanje neprofitne organizacije predstavlja kombinaciju različitih inputa, znanja, rada i novca namijenjenih ostvarenju ciljeva koji su humanitarne i solidarne prirode. Neprofitne organizacije, kao specifičan oblik organizacije, predstavljaju spoj različitih vještina kako bi se reagiralo na goruće probleme društva kao što su siromaštvo, bolesti i zapostavljanje drugih socijalnih potreba, promovirala njihova učestalost i sveprisutnost.

Neprofitne organizacije kroz svoje djelovanje vežu i različite prednosti bez obzira o kojem konkretnom području djelovanja govorimo. Prednosti neprofitnih organizacija su slične bez obzira kojoj su problematici neprofitne organizacije orjentirane. U krajnjoj liniji mogu se navesti sljedeće prednosti: [[7]](#footnote-7)

* *neprofitne organizacije nisu birokratizirane*
* *vođene su normama i vrednotama te su širenjem altruizma protuteža rastućoj individualizaciji u modernim društvima, njihovi ciljevi nisu stjecanje moći ni profita*
* *učinkovitije su u provedbi svojih programa i njihovi su programi djelotvorniji*
* *financiraju se iz različitih financijskih kanala što ih čini relativno neovisnim i doprinosi održivosti njihovog razvoja*
* *temelje se na široj podršci različitih sudionika, članova, podupiratelja, uprave*

Veliki je broj neprofitnih organizacija koje danas postoje u Republici Hrvatskoj. Prema Registru neprofitnih organizacija, koje se vodi u sklopu Ministarstva financija, u Hrvatskoj je postojalo 26.362 neprofitnih organizacija zaključno s lipnjem 2014. godine. U samoj toj strukturi neznatan je udio socijalnih samoposluga koje su svoje poslovanje započele 2011. godine i otvaranjem prve socijalne samoposluge u Rijeci ali koje zadnjih nekoliko mjeseci doživljavaju pravu ekspanziju jer danas broje nekolicinu socijalnih samoposluga otvorenih diljem Hrvatske.

Socijalna trgovina kao jedna inovacija unutar socijalnog poduzetništva postaje važno mjesto razmjene koja promiče društvene vrednote solidarnosti, umreženosti i filantropije, te stvara bitan društveni utjecaj.[[8]](#footnote-8) Holweg i Lienbacher (2011) definiraju socijalnu samoposlugu kao prehrambenu maloprodaju koja prodaje hranu ograničenim grupama ljudi koji žive u riziku od siromaštva. Prema definiciji, one su neprofitne organizacije koje svoju aktivnost baziraju na volontiranju, dobrotvornosti i ako generiraju profite, koriste ih u dobrotvorne aktivnosti.[[9]](#footnote-9) Socijalnu trgovinu, u ovom slučaju socijalnu samoposlugu, se može definirati kao krajnje mjesto susretanja ponude proizvoda ili usluga, koja ne sadrži cjenovni karakter, i potražnje za tim istim proizvodima ili uslugama a koja se ne temelji na novčanim mogućnostima priskrbljivanja navedenih dobara.

Socijalna samoposluga je dobrotvorni način djelovanja koji osnovu nalazi u prikupljanju i raspodjeljivanju proizvoda kako bi se spriječilo dodatno siromašenje društvene zajednice ali i kako bi se potaklo stvaranje dodatne društvene vrijednosti.

Socijalna samoposluga je specifična kao neprofitna organizacija zbog svojih sličnosti koje ima sa profitnim organizacijama, međutim, razlike su očite u načinu funkcioniranja, svojstvima same organizacije i konačnim rezultatima koji se ostvaruju. Obilježja neprofitnih organizacija s naglaskom na razlike između profitnih i neprofitnih organizacija su sljedeća[[10]](#footnote-10):

*• odsustvo mjerenja profita*

*• razlika u poreznim i zakonskim određenjima*

*• razvoj neprofitnih organizacija usmjeren je pretežito na pružanje usluga*

*• veća su ograničenja neprofitnih organizacija u određivanju ciljeva i formuliranju strategija*

*• manja zavisnost od financijske podrške stranaka (klijenata)*

*• dominantnost visokog stupnja profesionalizma*

*• različitosti u načinu upravljanja neprofitnim organizacijama*

*• različitosti u strukturi upravljanja (podjeli ovlasti)*

*• važnost političkog utjecaja*

*• tradicija neprimjerene upravljačke kontrole*

Socijalne samoposluge predstavljaju specifičan oblik socijalnih poduzeća koja obuhvaćaju socijalno i tržište poslovnih komponenti.[[11]](#footnote-11) Socijalna samoposluga predstavlja vidljivi koncept djelovanja ljudskih shvaćanja o potrebama i pružanju pomoći drugima. S obzirom da je socijalna samoposluga sve prisutniji i sve jače izraženi fenomen neprofitnog organiziranja predstavlja posebnost u analizi strukture i posebnosti svog načina rada.

## Pojam socijalne isključenosti

Analizom trenutnih ekonomskih kretanja u svijetu razvija se svijest o činjenici kako različite krize za sobom povlače i brojne efekte koji mogu biti pozitivni i negativni. Negativni efekti se reflektiraju kroz remećenje i rušenje kvalitete standarda življenja, ekonomsko raslojavanje, gubitak posla, zdravstvene probleme, neimaštinu i druge stvari koje za posljedicu imaju stvaranje socijalnih slučajeva i socijalne isključenosti određenih pojedinaca ili čitavih skupina.

Često citirana definicija socijalne isključenosti u socijalno isključene ubraja one članove društva koji ne mogu participirati u normalnim aktivnostima građana tog društva, a željeli bi participirati, ali im to onemogućuju čimbenici izvan njihove kontrole.[[12]](#footnote-12) Dakle, riječ je osobama koje su namjernim ili nesvjesnim djelovanjem dospjele u situaciju koja je definirana predznakom “socijalna”. Isključenost može rezultirati onemogućenim pristupom dobrima i uslugama, nemogućnosti sudjelovanja na tržištu rada ili u ostvarivanju socijalnih prava. Isključenost u jednoj kategoriji vodi isključenosti u nekoliko njih.

Socijalne samoposluge usko su vezane za pojam socijalne isključenosti jer se love u koštac s ovakvim problemima i pokušavaju osigurati normalan život pojedinaca. Socijalne samoposluge svoj rad temelje na uključivanju pojedinaca u društveni život kroz savjetovanja, obrazovanje ili konkretnu podjelu materijalnih proizvoda. Socijalna isključenost je proces kidanja veza između pojedinca i šire zajednice koji se može odvijati na jednoj ili više dimenzija: zapošljavanje, obrazovanje, sudjelovanje u političkom životu, društvenim, kulturnim aktivnostima, mrežama socijalne brige i podrške. U različitim shvaćanjima socijalne isključenosti uglavnom postoji suglasnost da je riječ o višedimenzionalnoj, dinamičkoj pojavi.[[13]](#footnote-13)

Uz definiranje pojma socijalne isključenosti često se veže i pojam siromaštva koji se u velikoj mjeri i poistovjećuje sa isključenosti. Siromaštvo se uglavnom svodi na oskudicu materijalnih ili novčanih sredstava. Nasuprot siromaštvu, isključenost podrazumijeva više od nedostatka novca ili materijalnih dobara, ona osim ekonomske, uklju- čuje socijalnu, kulturnu, političku i drugu dimenziju, što znači da politika protiv isključenosti pretpostavlja bolji pristup institucijama i drugim mehanizmima socijalne integracije.[[14]](#footnote-14)

Siromaštvo jest pojava koja se nastoji suzbiti raznim političkim i društvenim mjerama koje stvaraju primjetne i/ili neprimjetne pomake. Ukoliko državni organi zakažu u rješavanju egzistencijalnog problema siromaštva društvo kroz djelovanje dobrotvornog aparata, pod nazivom socijalna samoposluga, pokušavaju doskočiti tom problemu i umanjiti njegovo štetno djelovanje.

## Prevladavanje socijalne isključenosti kroz rad socijalnih samoposluga

U poslovanju socijalne samoposluge ključ uspjeha je sprječavanje ili ublažavanje siromašenja građana. Socijalne samoposluge posjeduju elemente socijalnog poduzetništva koji se fokusiraju na volontiranje i postizanje socijalnog utjecaja kroz smanjivanje siromaštva i gajeći solidarnost, socijalnu odgovornost i civilno djelovanje socijalnih samoposluga.[[15]](#footnote-15) Socijalna isključenost i siromaštvo ,koje se sve više vežu za recesiju gospodarstva, produkt su neadekvatnih mjera i nedovoljne pripremljenosti za šokove kakvim je svjetsko tržište podležno. Socijalna isključenost kroz rad socijalnih samoposluga može se spriječiti ili ublažiti kroz nekoliko razina: (1.) djelovanje prema pojedincu ili skupini na psihološkoj razini, (2.) pomaganje pojedincu ili skupini kroz subvencioniranje ili darivanje materijalnih proizvoda, (3.) obrazovni program za podizanje kompetentnosti, ali i osviještenosti, (4.) zakonodavno-politički aspekt uključenosti, (5.) senzibiliziranje javnosti po pitanju društvenih problema.

## Kronologija razvoja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj

**Socijalna samoposluga** predstavlja nov način poslovanja. U europskim zemljama ovaj način pomaganja javio se neznatno prije nego u Hrvatskoj, a sam koncept socijalne samoposluge u Hrvatskoj na neki je način pokrenut poticajima koji su došli iz susjedne Slovenije. Dok su u drugim zemljama, povijesno, socijalne samoposluge i socijalni načini djelovanja stariji nego u Hrvatskoj, može se reći kako nisu izostale pozitivne karakteristike njihova djelovanja, a veličina i važnost njihova utjecaja rezultirala je pojavom samoposluga na više regionalnih područja i njihovim progresivnim razvojem i širenjem.

Začeci socijalnih samoposluga u Hrvatskoj se nalaze u akcijskim pokretima skupine „Mladi protiv gladi“ koji su na prostoru Rijeke organizirano prikupljali hranu, higijenske i kućanske potrepštine u osnovnim i srednjim školama. 2010. ovaj volonterski pokret osnažio je samo djelovanje, tada još uvijek neformalne, socijalne samoposluge. Volonterski pokret je uvelike doprinio počecima socijalnih samoposluga, ne govoreći isključivo o prvoj socijalnoj samoposluzi, a popratni angažman vjerskih, političkih i društvenih struktura omogućio je razvoj i napredak koji ne bi bio moguć da ove strukture nisu djelovale u simbiozi. Na taj način je otvorena i prva socijalna samoposluga u Hrvatskoj, koja nije prestajala sa svojim radom, i to u Rijeci. „Mladi protiv gladi“ u želji da pomognu ne samo jednom godišnje, uz suradnju s Gradom, organizirali su prostor za socijalnu samoposlugu. Svoja vrata otvorili su krajem travnja 2011.[[16]](#footnote-16)

Nakon otvaranja socijalne samoposluge u Rijeci daljnji razvoj je nakratko stao da bi se ponovno aktivirao u 2013. Naime, posredstvom iste volonterske grupacije, „Mladi protiv gladi“, ali ovaj put drugog gradskog područja, otvorena je i druga socijalna samoposluga u Hrvatskoj i prva u kontinentalnom dijelu, ona u Vinkovcima. Sličan princip otvaranja vrijedio je i za ovu socijalnu samoposlugu jer joj je preduvjet bio niz volonterskih akcija koje nisu praćene infrastrukturom. Od 2013. počinje razdoblje socijalnih samoposluga jer se iz mjeseca u mjesec otvarao sve veći broj socijalnih samoposluga koje su se profilirale u prave društvene pomagače.

Kroz 2014. i početak 2015. svjedočimo još većoj potrebi u potražnji za socijalnim samoposlugama i svakodnevno se bilježi sve veći broj otvorenih samoposluga u Hrvatskoj. Zbog svoje specifičnosti poslovanja i brzini nastajanja ne može se utvrditi točan broj socijalnih samoposluga, no može se reći kako su socijalne samoposluge, uz navedenu Rijeku i Vinkovce, započele poslovanje u Karlovcu, Zadru, Zagrebu, Našicama, Varaždinu, Vukovaru, Sisku, Osijeku, Splitu i Crikvenici.

Kronologija nastajanja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj dana je u tablici 1 u nastavku.

Tablica 1. Kronologija otvaranja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Godina | Lokacija | Asortiman |
| 2009.[[17]](#footnote-17) | Split | prehrambeni proizvodi |
| 2011. | Rijeka | prehrambeni proizvodi, odjeća i obuća, higijenske i školske potrepštine |
| 2013. | Vinkovci | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |
| 2013. | Karlovac | prehrambeni proizvodi, higijenske potrepštine i dr. proizvodi |
| 2013. | Varaždin | prehrambeni proizvodi, higijenske potrepštine, savjetovanje, obrazovanje i psihološka pomoć |
| 2014.[[18]](#footnote-18) | Zagreb | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |
| 2014. | Vukovar | prehrambeni proizvodi, higijenske potrepštine i ogrjev |
| 2014. | Crikvenica | prehrambeni proizvodi, higijenske i druge kućanske potrepštine |
| 2014. | Našice | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |
| 2014. | Krapina | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |
| 2014. | Zadar | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |
| 2015. | Sisak | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |
| 2015. | Osijek | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |
| 2015. | Nova Gradiška | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |
| 2015. | Koprivnica | prehrambeni proizvodi i higijenske potrepštine |

Izvor: izrada autora

Početak rada socijalnih samoposluga temelji se na jednoj ili manjem broju aktivnosti, uskom broju ljudi koji potpomažu rad samoposluge, bilo kroz rad, sponzorstva, donacije ili neki drugi oblik pomaganja. Vremenskim protekom socijalne samoposluge šire svoje poslovanje pa tako ispunjavaju i veći broj zahtjeva.

Pojedine socijalne samoposluge, kroz protok vremena, prelaze granice konkretne trgovačke komponente poslovanja i orijentiraju se i na savjetodavne, građevinske i druge potrebe socijalno isključenog stanovništva. Tako pojedina socijalna samoposluga osim konkretnih poslova nabave, pripreme i podjele hrane, potrepština, vrši i aktivnosti edukacijskog sadržaja (stručni razgovori, školske instrukcije, radionice o životnim vještinama, kreativne radionice), ali i građevinske radove (prikupljanje donacija za popravke, angažiranje volontera za izvođenje radova)[[19]](#footnote-19).

Trenutno u Hrvatskoj posluje 15 socijalnih samoposluga s tendencijom otvaranja novih socijalnih samoposluga diljem zemlje. U obzir su uzete samo konkretne socijalne samoposluge sa popratnom infrastrukturom. Godina „novootvorenih samoposluga“ bila je 2014. kada je otvoreno 6 socijalnih samoposluga što čini nešto manje od polovice svih socijalnih samoposluga u Hrvatskoj. Međutim, kako je već spomenuto, ovaj društveni fenomen ima progresivan rast, stoga je u 2015. otvoreno još 5 socijalnih samoposluga, uz mogućnost realizacije novih projekata socijalnih samoposluga, npr. u Slavonskom Brodu, Sinju i drugim gradovima. Pojedine socijalne samoposluge imaju prekid u radu, npr. u Splitu i Zagrebu.

Kronološki prikaz nastajanja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj dan je na grafikonu 1.

Grafikon 1. Broj otvorenih socijalnih samoposluga u Hrvatskoj 2011. - 2015.

Izvor: izrada autora

# DEFINIRANJE MENADŽMENTA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA KROZ PRIZMU MENADŽMENTA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Kako bi se uspješno definirao, a kasnije i opisao menadžment socijalnih samoposluga, važno je najprije postaviti okvir u kojem će se odrediti značenje menadžmenta neprofitnih organizacija i uloga menadžera kao glavnog aktera u provođenju menadžerskih funkcija u organizaciji.

## Menadžment neprofitnih organizacija

Različiti znanstvenici i teoretičari menadžmenta, isti definiraju na drugačije načine, pa tako postoje različita shvaćanja o tome što je menadžment i kako ga definirati. U literaturi je moguće naići na definicije menadžmenta kao: procesa, vještine, znanstvene discipline, profesije, funkcije u organizaciji, odnosno nositelja određenih funkcija[[20]](#footnote-20), a neki teoretičari poput M. Parker Follet[[21]](#footnote-21), B. Clegg i P. Birch[[22]](#footnote-22) ga čak nazivaju i umjetnošću rješavanja zadataka i obavljanja poslova pomoću drugih. Međutim, svim navedenim definicijama zajedničko je to, da je menadžment proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije, uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije.[[23]](#footnote-23) Dakle, jednostavnije rečeno, menadžment predstavlja skup aktivnosti kojima se stvaraju veze između okoline i poduzeća, kako bi se stvorila što kvalitetnija dodana vrijednost, koja bi zadovoljila različite želje i potrebe kupaca. Menadžment je izrazito važan, kako za profitne, tako i za neprofitne organizacije. On ne predstavlja samo stavku oglašavanja i promocije prodaje proizvoda/usluge, već objedinjuje i mnoge druge aktivnosti poslovanja kao što su: proizvodnja, nabava, kreiranje ciljeva, strategija i taktika kojima bi se određene, željene radnje i ostvarile.

Menadžmentom, neprofitne organizacije, uspijevaju dobiti određeni dio medijske pozornosti kako bi pokrenule svoje poslovanje, pomogle riješiti goruće društvene probleme i stvorile vrijednost za druge.

Pri osnivanju neprofitne organizacije, važno je odrediti misiju, svrhu postojanja, odnosno odabrati koji će društveni problem neprofitna organizacija rješavati. Nepotpuna ili pogrešno određena misija, može dovesti do problema u definiranju ciljeva i aktivnosti koje će organizacija provoditi, te može dovesti do problema u radu neprofitne organizacije. Nadalje, nakon dobro formulirane misije, kreiraju se ciljevi i vizija, koji proizlaze iz same misije dobrohotnog karaktera. Zatim se pristupa izradama taktika: na koji način pokrenuti poslovanje, za koga to napraviti, te kako osigurati ostvarenje odgovarajuće kvalitete i pravovaljanu provedbu zacrtanih taktika.

Menadžment je izrazito bitna struktura neprofitnih organizacija. Predstavlja skup funkcija: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudima i kontroliranje, koje bi u konačnici trebale donijeti najbolji rezultat za određenu grupaciju. Može se reći da je složeniji i teži proces kreiranja i provedbe menadžmenta u neprofitnim organizacijama, jer za razliku od profitnog, neprofitni sektor teži ostvarenju društvene koristi, što će u konačnici biti provedeno na velikom broju ljudi (npr. „Marijini obroci“ kao skup neprofitnih djelovanja ne odnosi se na kupce koji će moći odbrati ili odbaciti proizvod, nego je riječ o milijunima ljudi koji žive na rubu egzistencije i čiji je osnovni problem kako preživjeti glad, bolesti i druge socijalne probleme modernog društva).

Menadžment neprofitnih organizacija je posebno određen i usmjeren kroz širi spektar vrijednosti nego što je to profitni menadžment. Svakodnevno se bori s pitanjima: na koji način pomoći, kome je pomoć najpotrebnija, zašto djelovati neprofitno, a ne pokrenuti poduzeće koje će svojim djelovanjem i poslovanjem donositi novčanu satisfakciju?

Važno određenje neprofitnih organizacija svakako je i njihova okolina; kako unutarnja, tako i vanjska. Menadžment neprofitnih organizacija mora biti kreiran i usađen u nekoliko razina društva; od vlade pa sve do građana koji su najčešće i nositelji ovakvih akcija, nastojanja i inicijativa.

### *Menadžer u neprofitnim organizacijama*

Govoreći o ulozi i aktivnostima menadžera, najkraće rečeno, one obuhvaćaju sve poslove koje menadžeri obavljaju putem osnovnih menadžerskih funkcija.[[24]](#footnote-24) Pojednostavljeno, menadžera se opisuje kao osobu koja rukovodi poslovanjem u određenoj organizaciji. Posao menadžera kao nositelja menadžerskih aktivnosti u poslovanju jedne organizacije, bilo da je riječ o neprofitnoj ili profitnoj organizaciji, ima različita svojstva: rad s ljudima i pomoću ljudi, odgovornost za izvršavanje zadataka, stvaranje i određivanje prioriteta, dinamičnost i neizvjesnost, utjecaj na akcije protiv neočekivanih problema, donošenje odluka. Sva nabrojena svojstva predstavljaju izrazito odgovoran posao verbalne prirode i u konačnici imperativ menadžerima da predstavljaju autoritet za cijelu organizaciju.

Osobine koje su od esencijalne važnosti za dobrog menadžera prilikom rada u neprofitnoj organizaciji tiču se širokog raspona njegovih sposobnosti. U spomenute sposobnosti vrlo često se ubrajaju: sposobnost kvalitetno isplaniranog vremena za izvršenje određenog zadatka, upravljanje raspoloživim resursima kako bi se ostvario postavljeni zadatak, posjedovanje visoke razine koncentracije kako bi pravodobno i pravovaljano mogao riješiti nastale probleme. Zatim, menadžer mora posjedovati izražene personalne i komunikacijske vještine kako bi uspostavljao kvalitetne i dugoročne kontakte koji će pomoći u djelovanju i ispunjavanju misije neprofitne organizacije, te joj na taj način osigurati opstanak. Nadalje, dobar menadžer u neprofitnoj organizaciji mora rješavati sukobe koji su nastali u određenim fazama rada, pregovarati kako bi ostvario najbolje rješenje za korisnike / klijente i organizaciju, te mora biti povezan sa svim funkcijama u pojedinoj fazi rada.

### *Karakteristike menadžmenta neprofitnih organizacija*

Menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih i tu se jasno naglašava smisao menadžerskog posla, koji se odnosi na učinkovito upravljanje vremenom te pridobivanje i izgradnju suradnika, kojima se može prepustiti obavljanje onih aktivnosti koje menadžer ne treba obavljati jer ne zahtijevaju posebnu inovativnost ili odgovornost.[[25]](#footnote-25) Temelj svakog djelovanja, pa tako i neprofitne organizacije jest izgradnja dobrog plana. Bitno je naglasiti da tijekom planiranja organizacija mora obuhvatiti sve moguće akcije, aktivnosti, vrijednosti, nastojanja i probleme s kojima bi se organizacija mogla susresti tijekom procesa ostvarivanja željenih radnji.

Planiranjem se određuje skup radnji koje se odnose na misiju, viziju, ciljeve i strategije kako bi se određeni posao obavio. Etape procesa planiranja su[[26]](#footnote-26):

* *situacijska analiza – SWOT analiza*
* *postavljanje ciljeva*
* *razvoj planskih premisa*
* *identificiranje alternativa – koja alternativa najviše obećava*
* *evaluacija alternativa – ostvarenje ciljeva uz minimalne troškove i maksimalne profite*
* *izbor alternativa – selekcija tijeka akcija koje će se slijediti*
* *formuliranje izvedenih planova*
* *izrada budžeta*

Također, vrlo bitan segment kod djelovanja neprofitnih, ali i ostalih organizacija, treba predstavljati prioritet i određivanje prioriteta. Pojedina organizacija ne može se temeljiti na nekoliko prioriteta. Profitna organizacija ne može imati prioritet u tome da proizvodi kvalitetan proizvod, ostvaruje vrhunske profite i bude troškovni lider na tržištu. Naime, to je nemoguće zbog kontradiktornih aktivnosti troškovi - kvaliteta, zarada - troškovi i slično. Isto tako, neprofitne organizacije bi trebale odrediti prioritete temeljene na tzv. „ABC“ sustavu, koji obuhvaća sljedeće:

*- prioritet „A“ - veoma važne aktivnosti koje se svakako moraju izvršiti i to što prije*

*- prioritet „B“ - zadaće koje nisu nevažne, ali nisu toliko prioritetne kao aktivnosti iz skupine*

 *prioriteta „A“ kategorije*

*- prioritet „C“ – poslovi koji se mogu odgoditi bez važnijih posljedica.[[27]](#footnote-27)*

Odredivši prioritete u svome djelovanju organizacija se može posvetiti daljnjem planiranju. Također, prioriteti se mogu donositi i tijekom pojedinih zadataka, npr. zadatak raspodjele hrane beskućnicima gdje bi prioritet „A“ bio raspodijeliti hranu onima kojima je to nužno, prioritet „B“ bi predstavljao pomoć pri dopremi hrane, a „C“ samo pripremanje te hrane.

Nakon planiranja bitnu ulogu preuzima funkcija organiziranja zadataka, organizacije, načina djelovanja i slično. Organiziranjem se određuju uloge, svrha i cilj pojedinih osoba kako bi se ostvario željeni cilj. Organiziranjem će se rasporediti uloge i zadaci na one osobe koje će posao moći obaviti najbrže i najkvalitetnije uz najmanje moguće gubitke.

U konačnici se javlja vodstvo kao pravovaljani oblik aktivnosti koja se bavi uspostavljanjem odnosa među ljudima kako bi se doprinijelo ostvarenju ciljeva važnih za organizaciju.

Jedini dio menadžmenta koji objedinjuje sve funkcije jest kontrola, a obuhvaća sve mehanizme koji se koriste kako bi se utvrdila vrijednost ostvarenih i planiranih rezultata, te donijela konačna ocjena uspješnosti provođenja zadatka. Ukratko rečeno, sve faze djelovanja neprofitne organizacije moraju biti dobro osmišljene, kvalitetno povezane, izvršavane i praćene kako bi se donijela najveća socijalna vrijednost za korisnike/klijente; vrijednost koja je i idejni začetnik nastanka organizacija ovakve vrste djelovanja.

Djelovanjem neprofitnih organizacija uvelike se smanjuju ili ublažavaju gorući problemi koji su sve više zastupljeni u modernom načinu života u kojem je istovremeno sve manje sredstava da se takvi problemi spriječe i ublaže.

##

## Menadžment socijalnih samoposluga

**Menadžment socijalnih samoposluga** naslanja se na oblikovanja menadžmenta u drugim neprofitnim organizacijama. Glavna vodilja koju menadžment socijalnih samoposluga prati je neprofitan karakter koji upotpunjuje kompletan socijalni sektor, počevši od socijalnog poduzetništva do djelovanja samih socijalnih samoposluga.

Uspješno upravljanje neprofitnom organizacijom mora dobiti određena obilježja menadžerskog upravljanja razvijenog u profitnom sektoru. Upravljanje neprofitnom organizacijom znači odgovoriti na izazove okruženja, upravljati elementima koji utječu na ostvarivanje misije neprofitne organizacije kao i odgovoriti na očekivanja interesnih i utjecajnih grupa iz okruženja.[[28]](#footnote-28)

Temeljna komponenta koju svaka organizacija mora odrediti prije početka poslovanja, bilo da je riječ o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, jest definicija ključnih smjernica. Te se smjernice naziru u okvirnom određenju misije samog poduzeća, odnosno osnovnoj svrsi ili funkciji prema kojoj se organizacija razlikuje od ostalih. Da bi misija bila ispunjena (ostvarena) važno je izraditi strategiju, odnosno osnovne smjernice koje bi dovele do praktične i konačne realizacije misije postojanja. Ukoliko je misija dobro definirana i ukoliko je izrađen dobar strateški plan za realizaciju ciljeva organizacije onda se govori o nekakvom budućem, planiranom stanju, odnosno onome čemu organizacija teži a to je vizija poduzeća.

Socijalne samoposluge prije nego li krenu u rad moraju definirati osnovne smjernice u radu, planove za ostvarenje i ciljeve koje trebaju dostići jer moraju uskladiti veliki broj različitih resursa, pomiriti stajališta i ustrojiti interese različitih dionika. U radu socijalnih samoposluga razlikujemo 4 skupine dionika a to su: (1.) volonteri i simpatizeri socijalnih samoposluga, (2.) sponzori (donatori), (3.) krajnji korisnici i (4.) uprava ili djelatnici zaduženi za rad socijalne samoposluge.

Veze između ovih skupina su isprepletene i izrazito jake, a zajednička osobina im je aktivnost i agilnost u dobrotvornom radu i pomoći socijalno ugroženima. Odnosi među skupinama u radu socijalne samoposluge dani su sljedećim prikazom.

Slika 1. Interesno-utjecajne skupine socijalnih samoposluga i njihove veze

**SOCIJALNE SAMOPOSLUGE**

**DRUŠTVO**

Izvor: izrada autora

Iz prikaza je vidljiva ovisnost dionika u radu socijalnih samoposluga. Uprava socijalne samoposluge započinje akcije kroz njihova vremenska i sadržajna definiranja. Sva moguća djelovanja nisu moguća bez volontera koji svojim radom potpomažu ostvarenje poslovanja.

Volonteri su najčešće nosioci samih akcija i zaslužni su za najveći broj prikupljenih resursa. Akcije dogovaraju u skladu s planovima uprave, dakle osobama odgovornim za poslovanje samoposluge. Nakon što volonteri pokrenu akcije u direktnoj su vezi s korisnicima koji su važan element u ovom ciklusu.

Korisnici primaju resurse (hranu, potrepštine, savjete) koji su proizvod akcijskih procesa. Svojom potrošnjom i aktivnim sudjelovanjem korisnici ostvaruju materijalne i nematerijalne koristi za donatore. Materijalne koristi su vidljive kroz pozitivnu percepciju pravnih i fizičkih osoba od strane društva, koje će se kasnije odraziti na bolju valorizaciju samog poslovanja poduzeća kroz veću prodaju, manje troškove i slično. Nematerijalne koristi su psihološke prirode i odnose se na pozitivno mišljenje o sebi i drugima.

Nakon provedenih akcija u kojima su korisnici dobili proizvode donatori se odlučuju, ponukani akcijskim procesima, na dodatnu suradnju s upravom ili odustajanje od suradnje. Ukoliko dođe do suradnje u proces se uključuje uprava koja koordinira i planira akcije, utječe na njihovo ostvarenje i u konačnici zatvara ciklus akcije u socijalnoj samoposluzi kroz angažiranje volontera i vraćanje ciklusa na početak.

### *Menadžment socijalne samoposluge kao inovacija*

Socijalne samoposluge su socijalne inovacije koje uključuju socijalnu odgovornost povezanih pojedinaca s ciljem pokazivanja solidarnosti prema socijalno ranjivim pojedincima ili obiteljima prikupljajući i distribuirajući dobra koja su prikupljena od individualnih donatora, prodajnih lanaca ili drugih poduzeća.[[29]](#footnote-29) Već je spomenuto kako socijalne samoposluge odražavaju pozitivan fenomen i inovativan pristup u rješavanju socijalnih pitanja i logično je da za sobom povlače i mnoge posljedice koje se u nekim razmatranjima karakteriziraju kao pozitivne a nekada su te posljedice rezultirale više negativnom percepcijom.

S obzirom na brojnost znanstvenih područja koja se bave inovacijama i inovativnošću, ne postoji jasna, zajednička i ultimativna definicija. Thompson (1965) je vrlo rano dao jednostavnu definiciju: „Inovativnost je generiranje, prihvaćanje i primjena novih ideja i procesa za proizvode i usluge.“[[30]](#footnote-30) Kada se govori o inovativnosti projekta socijalnih samoposluga onda se može reći kako je to novi, pozitivni aspekt djelovanja koji naglašava ljudsku osviještenost i želju za racionalizacijom i realizacijom u svrhu humanosti. Inovativnost se općenito definira kroz uspješnu implementaciju kreativnih ideja u organizaciji (Amabile i suradnici, 1995). [[31]](#footnote-31) Međutim, ako se želi socijalnu samoposlugu okarakterizirati kao inovaciju mora se utvrditi ispunjava li potrebne elemente koji uključuju novi stil organiziranja i novi način djelovanja, a koji se temelje na timskom duhu i djelovanju. Ti elementi su[[32]](#footnote-32):

* *jasno definirani zadaci i ciljevi*
* *efikasno vođenje tima*
* *dobar odnos timskih uloga i osobnih preferencija*
* *efektivan sustav za rješavanje konflikata*
* *stalna veza s okolinom izvan poduzeća.*

Na primjeru socijalnih samoposluga ova podjela bi se mogla pretvoriti u strukturu koja bi se odnosila na: (1.) zadatak koji se odnosi na pomaganje najpotrebitijima i kreiranje ciljeva u skladu s misijom i vizijom same samoposluge, (2.) izradu strateških planova koji bi podrazumijevali uspješno vođenje samoposluge i pozitivan aspekt koji proizlazi iz planiranih i pokrenutih akcija, (3.) tim koji se sastoji od različitih profila ljudi (spolna, dobna, vjerska, obrazovna različitost…), (4.) uspješna suradnja motivirana ne pojedinačnim nego grupnim uvjerenjima, (5.) pravilna i pravovremena reakcija na podražaje iz okoline i (6.) praćenje vanjskih potreba i reakcija na prave podražaje u skladu s organizacijskim vrijednostima.

Socijalne samoposluge u svom radu zahtijevaju neposredan angažman velikog broja ljudi. Kako bi se uspješno obavila koordinacija i ostvarenje ciljeva formiraju se sektori djelovanja. Primjer je socijalna samoposluga u Rijeci koja je organizirana u sedam sektora[[33]](#footnote-33):

* *pružanje usluga individualnih razgovora, psihosocijalna i materijalna podrška*
* *nabava, skladištenje i podjela hrane*
* *resocijalizacija – pružanje školskih instrukcija i radionice resocijalizacije*
* *odabir, edukacija i supervizija volontera*
* *odnosi s javnošću*
* *logistika, administracija, knjigovodstvo i održavanje*
* *koordinacijski tim.*

Uz navedene sektore postoje i volonterske pozicije koje usmjeravaju volontere na rad. Kategoriziranjem određenih područja rada smanjuje se zagušenost u samom djelovanju samoposluge što održava inovativni, nesvakidašnji pristup organiziranju. Također, formiranjem koordinacijskog tima omogućena je povezanost i kontrola u radu svakog pojedinog sektora i sprječavanje njegova odudaranja od strateških planova koji su namijenjeni za rad svih sektora i samoposluge u cjelini.

# ANALIZA POSLOVANJA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA I PERCEPCIJA MLADIH O AKTIVNOSTIMA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA U HRVATSKOJ

## Istraživanje o radu socijalnih samoposluga u Hrvatskoj

Socijalne samoposluge u Hrvatskoj čine novi aspekt u djelovanju neprofitnih organizacija, a kroz svoj rad privukle su različite društvene strukture. U Hrvatskoj posluje više socijalnih samoposluga koje su vrhunac svojeg razvoja doživjele u protekloj i početkom ove godine. Njihove dobrotvorne akcije u nastojanju da se suzbije siromaštvo i socijalna isključenost pojedinaca i/ili čitavih društvenih kategorija doseže značajne pozitivne implikacije.

Socijalna isključenost ponajprije se shvaća kao isključenost iz tržišta rada. Kada se inzistira na središnjoj ulozi rada, onda se ne misli samo na to da je rad temelj ekonomske nezavisnosti, već da i promiče određene moralne vrijednosti, kao što su samopoštovanje, želja za napredovanjem i sl.[[34]](#footnote-34) Upravo je to problematika s kojom se nose socijalne samoposluge, socijalno isključivanje bazirano na ulozi rada, ali i drugim utjecajima, obrazovnim, dobnim i drugim načinima isključivanja pojedinaca.

Rad socijalnih samoposluga u Hrvatskoj specifičan je od geografskog područja u kojem djeluju, vremenskog aspekta poslovanja do struktura koje djeluju u sklopu socijalnih samoposluga i dionika koji potpomažu rad samih socijalnih samoposluga. Može se zaključiti kako je osnovni smisao djelovanja ovih neprofitnih organizacija borba sa začaranim krugom siromaštva koji marginalizira pojedince bez obzira na dobnu, spolnu, vjersku, rasnu pripadnost ili neku drugu kategoriju.

Ovo istraživanje treba donijeti konkretniji uvid u samu organizacijsku strukturu socijalnih samoposluga, prikazati konkretne zaključke o procesima koji se odvijaju u socijalnim samoposlugama. Također, ovo istraživanje treba uvidjeti problematiku poslovanja socijalnih samoposluga.

Nadalje, istraživanje bi trebalo donijeti i više informacija o samoj temi socijalnih samoposluga koja, bez obzira na popularnost, nije doživjela značajan broj znanstveno – istraživačkih obrada.

### *Metodologija i ciljevi istraživanja rada socijalnih samoposluga*

Ciljevi istraživanja odnose se na jasnije opisivanje strukture samih socijalnih samoposluga, načina financiranja, broja korisnika i asortimana koji samoposluga nudi, marketinškim djelovanjima i ocjeni vlastitog angažmana, odnosno osvrt na najlošije/najbolje rezultate u djelovanju socijalnih samoposluga.

Za potrebe ovog rada, a s ciljem utvrđivanja u kojoj se mjeri ispunjavaju ciljevi i misija socijalnih samoposluga, provedeno je istraživanje „on-line“ anketnim upitnikom, odnosno elektroničkim putem. Ispitivanje je provedeno na prigodnom uzorku, tj. ispitane su vodeće osobe, menadžeri, u socijalnim samoposlugama u Hrvatskoj.

Istraživanje je nadopunjeno rezultatima evaluacijskog istraživanja grupe studenata pedagogije Sveučilišta u Rijeci o socijalnoj samoposluzi, provedenog u svibnju 2012. godine.

Internetsko istraživanje provedeno je kroz travanj 2015. na način da je na adrese 10 socijalnih samoposluga u Hrvatskoj poslan „on-line“ anketni upitnika. Promatrane samoposluge posjeduju infrastrukturnu potporu i posluju duže od 6 mjeseci. Povratna informacija o poslovanju došla je od strane 5 promatranih samoposluga, što predstavlja polovicu promatranog uzroka.

### *Rezultati istraživanja o radu socijalnih samoposluga*

Socijalne samoposluge u Hrvatskoj, bilo da je riječ o građanskim, vjerskim ili političkim inicijativama za pokretanja, ovisne su o nekoliko varijabli koje izraženim djelovanjem utiču na razvoj i poslovanje socijalnih samoposluga.

 To su u velikoj mjeri **izvori financiranja** koji predstavljaju temelj za pokretanje djelatnosti socijalne samoposluge. Financiranje socijalnih samoposluga na temelju akcija ima pozitivan odjek, međutim, daljnjim razvojem samoposluge i protekom vremena te akcije postaju nedovoljne za opstanak te ih je nužno proširivati. Akcije su nedovoljne prvenstveno jer zahtjevi same samoposluge rastu a prvenstveni odzivi za financiranje se reduciraju i u konačnici rezultiraju gašenjem. Stoga samoposluge moraju, kroz vremenski odmak, pratiti i planirati te dvije varijable i pomiriti njihov utjecaj.

Druga varijabla je prikazana kroz **zahtjeve korisnika**. Tu je ponajprije riječ o konstantnom rastu broja korisnika kroz vrijeme. Socijalne samoposluge u početku imaju manji broj korisnika koji se, nakon prepoznavanja projekta, povećava do te mjere da utječe na prekomjernu iskorištenost izvora financiranja.

Treća varijabla odnosi se na **ljudsko djelovanje** (volonterstvo) koji, unatoč potrebama, ima opadajući karakter i predstavlja novi izazov za socijalne samoposluge. Smanjenjem broja volontera, koji se prvenstveno dešava zbog zamora volontera i iscrpljenosti, smanjuje se mogućnost i akcijskog djelovanja. Smanjen kapacitet djelovanja rezultira i manjim priljevima sredstava i time umanjuje ispunjenost zahtjeva korisnika.

Četvrta varijabla koja je bitna za socijalnu samoposlugu jest **društvena percepcija**, odnosno predodžba pojedinaca o radu samoposluge. Ona ima oscilirajuće kretanje koje raste kako raste djelovanje socijalne samoposluge do trenutka vrhunca nakon čega počinje opadati zbog zasićenosti društva, zanemarivanjem projekta socijalne samoposluge i okretanjem novijim, trenutno popularnijim akcijama, bilo da je riječ o profitnim ili neprofitnim. Sve ove varijable se mogu grafički prikazati i stoga je njihov odnos i kretanje dan sljedećim prikazom.

Grafikon 2. Kretanje utjecajnih varijabli poslovanja socijalnih samoposluga

Izvor: Istraživanje provedeno anketnim upitnikom u razdoblju 01.04. - 27.04.2015. o radu socijalnih samoposluga u Republici Hrvatskoj

Iz prikaza je vidljivo da na izvor financiranja uvelike utječu percepcija društva i volonterski aktivizam. Kako dolazi do vremenskog odmaka, percepcija društva o projektu postupno opada kao i volonterski aktivizam zbog iscrpljenosti i zamora. Na taj način i izvori financiranja rastu po sve manjoj stopi da bi u konačnici rasli po negativnim stopama.

Jedina varijabla koja cijelo vrijeme raste je upravo varijabla zahtjeva korisnika. Naime ona kroz oglašavanje i sve veći utjecaj krize, ali i proširivanje asortimana samoposluge ima za rezultat da zahtjevi rastu progresivnije od drugih varijabli što može rezultirati pomanjkanjem sredstava za normalno zadovoljavanje zahtjeva.

**Organiziranje poslovanja** - socijalne samoposluge u Hrvatskoj su relativno mlad način djelovanja jer obuhvaćaju vremenski horizont koji, prosječno gledano, traje između 1 – 2 godine. Promatrane samoposluge imaju fiksno mjesto poslovanja, tj. postoji prostor za odvijanje aktivnosti samoposluge. Inicijatori pokretanja rada socijalnih samoposluga su u većini vjerske zajednice i građani. Promatrane socijalne samoposluge u velikoj mjeri imaju definiranu organizacijsku strukturu (5/5) i planove djelovanja (4/5).

Struktura samoposluga se najčešće sastoji od nekoliko koordinatora ili timova koji su zaduženi za posebne segmente djelovanja, pa tako na primjeru riječke socijalne samoposluge postoje 3 koordinatorice koje se brinu za različita područja djelovanja (odjeća/obuća i financije, korisnici i donatori, mediji, volonteri i hrana). Na taj se način potiče organizacijska strukturiranost i olakšavaju se procesi funkcioniranja unutar same organizacije. Također to umanjuje preklapanje poslova, šumove u komunikaciji i druge probleme.

Socijalne samoposluge imaju organizirano radno vrijeme koje je ovisno o socijalnoj samoposluzi između 2-5 dana u tjednu što ovisi o karakteru potreba i jačini zahtjeva korisnika.

**Pomaganje i financiranje poslovanja** - na pitanje o tome tko najviše potpomaže rad samoposluga, 4 socijalne samoposluge su izjavile kako posluju na temelju pomoći od strane građana, dok poslovanje 1 samoposluge potpomažu vjerska zajednica i gradske službe. Razmatrajući financiranje samoposluga, njih 4 se financiraju isključivo na temelju donacija (proračunska sredstva, materijalne i financijske donacije, akcije), dok 1 uz donacije u poslovanje uključuje i vlastita sredstva. Može se reći kako su socijalne samoposluge ovisne o dobrovoljnom karakteru financiranja. Većina socijalnih samoposluga ima stalne donatore u vidu pravnih lica ili lokalnih/gradskih službi.

Načini prikupljanja sredstava su različiti, oni obuhvaćaju sudjelovanje na sajmovima i prodaju rukotvorina, prikupljanje stare odjeće i obuće, prikupljanje potrepština od sugrađana i slično.

**Akcije prikupljanja sredstava** – socijalne samoposluge u najvećoj mjeri koriste volonterski pristup prikupljanja proizvoda u trgovačkim lancima, a kao značajniji načini prikupljanja sredstava još se izdvajaju blagdanske akcije i akcije prikupljanja proizvoda po školama („1 učenik, 1 proizvod“). Svi prikupljeni proizvodi se isključivo darivaju (5/5), a asortiman koji se nudi u socijalnim samoposlugama prvenstveno obuhvaća prehrambene proizvode i higijenske potrepštine. Važno je naglasiti, kao specifičnosti u ponudi socijalne samoposluge u Varaždinu su to savjetodavna i psihološka pomoć, u Rijeci školske potrepštine, dok u Vukovaru potpomažu u prikupljanju ogrjeva za zimu.

**Suradnja** – osim donatorskih suradnji, pojedine socijalne samoposluge sudjeluju i s drugim socijalnim samoposlugama u Hrvatskoj (3/5), kao i sa drugim poduzećima, međutim riječ je o povremenoj suradnji.

**Korisnici socijalnih samoposluga** – većinom je riječ o nezaposlenim, umirovljenicima, te zaposlenim i umirovljenicima s nedostatnim primanjima.

**Budući ciljevi i problemi u poslovanju** – zbog sve većih zahtjeva, socijalne samoposluge smatraju kako postoji potreba za rastom i umrežavanjem, što je jedan od budućih ciljeva poslovanja. Promatrane samoposluge smatraju da ispunjavaju ciljeve koje su zacrtale i u tome se nazire efikasnost djelovanja ovih organizacija. Većina samoposluga smatra kako najbolje rezultate ostvaruju u područjima opskrbe najpotrebitijih i angažmana mladih. Istovremeno, većina samoposluga nije odgovorila na pitanje o područjima najlošijih rezultata, dok se kao jedan od rijetkih odgovora istakao problem iskorištavanja rada socijalne samoposluge od nemoralnih i neetičnih osoba (više u narednom poglavlju).

**Medijska eksponiranost** – sve se socijalne samoposluge slažu da su volonteri okosnica njihova djelovanja, pa tako i medijske promidžbe. Također, većina ih smatra da je najbolji način oglašavanja sam rad samoposluge. Trenutni načini oglašavanja vezani su prvenstveno za TV i radijsko oglašavanje. Ostali ključni podaci dobiveni istraživanjem navedeni su u sljedećoj tablici. Zbog nedovoljnog broja podataka socijalna samoposluga iz Siska nije uključena.

## Istraživanje percepcije mladih o aktivnostima socijalnih samoposluga u Hrvatskoj

1.
2.
3.
4. 1.
	2.

### *Metodologija i ciljevi istraživanja*

Anketno istraživanje, provedeno je s ciljem određivanja razine upoznatosti mladih s pojmom socijalnih samoposluga. S obzirom na to da ovo područje nije značajnije znanstveno istraženo, ovim radom željelo se vidjeti kako mladi percipiraju pojam socijalnih samoposluga, te koja je, prema njihovom mišljenju, uloga istih u društvu. Isto tako, jedan od ciljeva istraživanja, bio je utvrditi stanje svijesti mladih o socio-ekonomskom stanju u društvu po pitanju gorućeg problema siromaštva. Kroz pitanja o razini volonterstva u Hrvatskoj i njihovoj uključenosti u različite programe volontiranja, istražena je uključenost mladih u aktivnosti volontiranja, te njihov stav prema volontiranju u socijalnim samoposlugama.

Kao što je već ranije spomenuto u okviru ovog rada provedena su dva istraživanja. Prvo istraživanje, kojim se utvrđivala razina kvalitete rada u socijalnim supermarketima, bilo je prikazano i analizirano u prethodnom dijelu ovog poglavlja. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 150 studenata zagrebačkog Sveučilišta, te s obzirom na sve veću sklonost mladih korištenju društvenih mreža i Interneta, anketa je provedena „on-line“, tj. elektroničkim putem.

### *Rezultati istraživanja percepcije mladih o aktivnostima socijalnih samoposluga*

Kako bi se utvrdila razina upoznatosti s pojmom „socijalna samoposluga“ ispitanicima je postavljeno pitanje o tome koliko poznaju navedeni pojam. Promatrajući rezultate prikazane grafikonom 3, jasno je vidljivo da je većini ispitanih studenata pojam „socijalna samoposluga“ poznat (ukupno 82,2 % ispitanika) od čega su neki barem čuli ili su do neke mjere upoznati s pojmom „socijalna samoposluga“ (njih 37,9 %), a dio njih je prilično upoznat i jasno im je značenje spomenutog pojma (44,3 % ispitanih studenata). Preostaje manji dio ispitane populacije kojem je pojam „socijalna samoposluga“ u potpunosti nepoznat (17,9 %).

Grafikon 3. Razina upoznatosti studenata s pojmom "socijalna samoposluga"

Izvor: izrada autora

Prelazeći na definiciju, ispitani studenti, socijalne samoposluge prije svega definiraju kao oblik socijalnog poduzetništva (njih 34 %), zatim kao neprofitne organizacije (njih 29,3 %). Slijedi mišljenje da je riječ o takozvanim „charity shop-ovima“ (23,3 %), dok svega manji broj ispitanih studenata (12 %), socijalne samoposluge identificira kao specifičan oblik maloprodaje.

Analizirajući grafikon 4, moguće je zaključiti da među ispitanom populacijom postoje podijeljena razmišljanja o rasprostranjenosti socijalnih samoposluga u Hrvatskoj. Prema tome, gotovo polovica ispitanih studenata misli da u Hrvatskoj trenutno djeluje manje od 5 socijalnih samoposluga (38,7 %). Drugi dio ispitanika, vjeruje da se taj broj kreće u rasponu od 6 – 20 (58 %), dok tek nekolicina ispitanika smatra da u Hrvatskoj postoji više od 20 socijalnih samoposluga (3,3 %).

Grafikon 4. Broj socijalnih samoposluga u Hrvatskoj, prema mišljenju ispitanih studenata

Izvor: izrada autora

Pojavu socijalnih samoposluga u Hrvatskoj moguće je promatrati na različite načine i stoga je vrlo lako donijeti pogrešan sud o njihovoj pojavi. Dakle, vrlo je važno staviti ih u određeni kontekst u okviru kojeg će se tumačiti značaj njihove pojave. Kako je prikazano grafikonom 4, ispitani studenti uglavnom pojavu socijalnih samoposluga u Hrvatskoj smatraju pozitivnom pojavom (njih 64 %). Istovremeno, takvo razmišljanje ne isključuje točnost razmišljanja studenata koji pojavu socijalnih samoposluga vidi kao nešto loše (njih 11,3 %). Kao što je već ranije spomenuto, oba razmišljanja su točna i moguće ih je argumentirati ako su stavljena u odgovarajući kontekst. Dakle, ako se pojava socijalnih samoposluga promatra u kontekstu trenutne ekonomske i društvene situacije u Hrvatskoj, onda je njihova pojava izuzetno pozitivna. Zaključak takve tvrdnje moguće je izvesti iz činjenice da se na taj način pokušava prevladati problem socijalne isključenosti određenih skupina u društvu, omogućavajući im zadržavanje dostojanstva. Mijenjajući fokus, tj. uzimajući u obzir širu sliku , pojava potrebe za socijalnim samoposlugama u društvu, signal je porasta siromaštva i lošeg ekonomskog stanja u nekoj zemlji.

Podaci prikazani u grafikonu 5 pokazuju da većina ispitanih studenata smatra da socijalne samoposluge tek djelomično rješavaju problem ugroženih članova društva (njih 68,7 %). Manji dio ispitanih studenata vidi socijalne samoposluge kao negativnu pojavu, koja ne samo da ne rješava problem ugroženih članova društva, već i potiče socijalnu isključenost, nerad i iskorištavanje situacije (18 %). Gotovo zanemariv dio studenata, socijalne samoposluge, smatra potpunim rješenjem problema ugroženih članova društva.

Grafikon 5. Struktura percepcije ispitanih studenata o djelovanju socijalnih samoposluga

Izvor: izrada autora

Razlozi postojanja socijalnih samoposluga su višestruki i vrlo je teško odrediti redoslijed hitnosti problema, te prema tome utvrditi koji su ključni razlozi postojanja socijalnih samoposluga. U tablici 3, prema mišljenju ispitanih, rangirani su ključni razlozi postojanja, tj. problemi koje rješavaju socijalne samoposluge, od najvažnijeg do najmanje važnog.

Tablica 2. Percepcija ispitanih studenata o ključnim razlozima postojanja socijalnih samoposluga

|  |
| --- |
| Rangiranje ključnih razloga postojanja socijalnih samoposluga |
| 1. borba protiv siromaštva
2. rješavanje problema bacanja hrane
3. očuvanje dostojanstva čovjeka
4. neki drugi problem
 |

Izvor: izrada autora

S obzirom na to da su socijalne samoposluge neprofitne organizacije, moguće je dovesti u pitanje odgovornost za njihovo funkcioniranje, tj. postavlja se pitanje nadležnosti upravljanja u socijalnim samoposlugama. Prema mišljenju ispitanih studenata odgovornost za funkcioniranje socijalnih samoposluga rangirana je na način kako je prikazano u tablici 4. Dakle, primarno to je borba protiv siromaštva, slijede rješavanje problema bacanja hrane i očuvanje dostojanstva čovjeka, te na kraju neki drugi razlozi postojanja socijalnih samoposluga.

Tablica 3. Percepcija ispitanih studenata o nadležnosti upravljanja socijalnim samoposlugama

|  |
| --- |
| Rangiranje organizacija primarno odgovornih za funkcioniranje socijalnih samoposluga prema mišljenju ispitanih studenata |
| * 1. država
	2. lokalne zajednice
	3. vjerske zajednice
	4. nadležna ministarstva
	5. civilne udruge
	6. privatna poduzeća
	7. ostalo
 |

Izvor: izrada autora

Kako je već spomenuto u ranijim poglavljima, većinu radne snage u socijalnim samoposlugama čine upravo volonteri. Volonteri svojim radom i nelukrativnim uključivanjem u rad neke organizacije, doprinose djelovanju i funkcioniranju iste. Stoga je ispitana uključenost i interes za volontiranje među studentskom populacijom. Tako je iz grafikona 6 vrlo jasno vidljivo da velika većina ispitanih do sada nema iskustvo volontiranja u socijalnim samoposlugama (njih čak 97,3 %), od čega ih nekolicina niti ne želi steći takvo iskustvo (4,8 % ispitanih), a gotovo jedna trećina ispitanih (28,6 %) bi željela volontirati u socijalnim samoposlugama.

Grafikon 6. Struktura spremnosti ispitanih studenata na volontiranje u socijalnim samoposlugama

Izvor: izrada autora

Socijalne samoposluge su neprofitne organizacije koje se uglavnom financiraju od donacija, te im je potrebna pomoć različitih utjecajno-interesnih skupina iz njihove okoline. Grafikon 7 prikazuje strukturu doprinosa, ispitanih studen radu socijalnih samoposluga.

Grafikon 7. Struktura doprinosa, ispitanih studenata, radu socijalnih samoposluga

Izvor: izrada autora

# PROBLEMATIKA POSLOVANJA I PERSPEKTIVA RAZVOJA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA U HRVATSKOJ

## Problematika poslovanja socijalnih samoposluga

Socijalne samoposluge u Hrvatskoj doživljavaju eksplozivan rast jer je sve više novih samoposluga, ali i novih ideja koje proširuju angažman ovih neprofitnih organizacija. Glavni problem s kojim se susreću korisnici socijalne samoposluge je opća neinformiranost o njihovim pravima i načinu ostvarivanja vlastitih prava.[[35]](#footnote-35) Već je spomenuto kako socijalne samoposluge svoje poslovanje ostvaruju kroz podjelu hrane, higijenskih potrepština i kako sve više postojeće klasične usluge nadopunjuju kroz savjetodavne, pa čak i građevinske usluge. Nastanak i razvoj socijalnih samoposluga prati i čitav niz problema koji se mogu okarakterizirati kao povremeni ili konstantni pritisci na poslovanje socijalne samoposluge. Povremeni pritisci u poslovanju su oni problemi koji imaju određeni vremenski diskontinuitet i za njih se može utvrditi početak i kraj djelovanja. U povremene pritiske na poslovanje socijalnih samoposluga ubraja se nedostatak volontera za provođenje akcija, izostanak sponzorskih aktivnosti i donatora za uspješno poslovanje socijalne samoposluge, društvena neupućenost u rad socijalne samoposluge, neadekvatna infrastruktura, povećan broj korisnika u odnosu na kapacitete samoposluge i slično. Za povremene pritiske je karakteristično da se mogu u većoj ili manjoj mjeri izbjeći, odnosno ublažiti, ukoliko se ostvari kvalitetno strateško planiranje u sklopu same socijalne samoposluge. Ukoliko se povremeni pritisci ne tretiraju na adekvatan način, baš kao i bolest, kronično će biti prisutni i rezultirati će pogubnim refleksijama na samu socijalnu samoposlugu.

Ako se govori o suprotnom trendu povremenih pritisaka na poslovanje onda se misli na konstantne pritiske s kojima se pojedinci susreću u radu socijalnih samoposluga. Za razliku od povremenih, ovi pritisci nemaju ograničeno vremensko trajanje i prisutni su kroz cijeli rad socijalnih samoposluga. Za stalne pritiske karakteristično je da se ne mogu izbjeći stoga je potrebno izraditi strategiju socijalnih samoposluga koja će u velikoj mjeri prihvatiti postojanje ovakvih problema i kreirati poslovanje koje neće kronično patiti zbog konstantnih pritisaka. Stalni pritisci javljaju se kroz nepovoljan političko-zakonodavni okvir koji prati poslovanje socijalnih samoposluga kroz duži period, društveno neprihvaćanje ovakvog načina neprofitnog djelovanja prvenstveno zbog kulturoloških uvjerenja i stavova, skepticizam i različite vrste raslojavanja. I povremeni i stalni pritisci mogu biti psihološke i stvarne naravi.

**Psihološki problemi** temelje se na stavovima, razmišljanjima i urođenom shvaćanju pojedinca, kulturi i vrijednostima društva u kojemu pojedinac odrasta. Jednostavan primjer psihološkog problema je ponos socijalno isključenih pripadnika društva koji ne žele prihvatiti pomoć iz uvjerenja da će ih društvo još više marginalizirati zbog njihove nesposobnosti u priskrbljivanju egzistencijalnih potreba. Zbog toga socijalne samoposluge uz podjelu proizvoda nude i usluge savjetovanja, psihološke pomoći kako bi omogućile korisnicima povratak u normalnu svakidašnjicu i omogućile im nošenje sa stalnim problemima.

**Stvarni problemi** opipljive su prirode, vezani su uz novčane ili neke druge ekvivalente koji se lako mogu pretvoriti u novčani oblik. Moguće ih je nazvati financijski problemi, a vežu se uz problematiku ostvarivanja pozitivnih financijskih pokazatelja s naglaskom na likvidnost poslovanja. Kako u stvarnosti NGO-ovi[[36]](#footnote-36) moraju biti financijski likvidni, oni ne čine sve ono što bi korisnici željeli jer su ovisni o davanjima donatora i dobrim odnosima s njima, te svoje ponašanje usklađuju prema sklonostima i željama donatora[[37]](#footnote-37) (povezanost interesno-utjecajnih skupina kroz akcije koje socijalne samoposluge poduzimaju – slika 2). U stvarne probleme može se ubrojiti i materijalno iskorištavanje socijalne samoposluge od strane onih koji ne pripadaju u kategoriju korisnika socijalnih samoposluga. To su članovi društva koje se karakterizira kao nemoralne, a svoju priliku pronalaze u iskorištavanju tuđe nesreće i slabosti socijalnih samoposluga u procjeni stanja.

Svi ovi problemi vežu se za poslovanje socijalnih samoposluga i stoga je potrebno izraditi analizu stanja, pripremiti odgovarajući plan ponašanja, implementirati plan i evaluirati njegove rezultate kako bi se na temelju povratnih informacija ostvarile nužne pretpostavke za uspješnost poslovanja.

### *Problemi s kojima se susreću socijalne samoposluge*

Problemi s kojima se susreću socijalne samoposluge mogu biti rezultat neadekvatne implementacije organizacijskih planiranja, internih i eksternih utjecaja ili neki drugi problemi.
Analizirajući teorijske i praktične pretpostavke nastanka i djelovanja socijalnih samoposluga može se zaključiti da su ključni problemi s kojima se susreću socijalne samoposluge:

1. ***problemi financiranja i prikupljanja sredstava za rad koji čine osnovu i najveću preokupaciju u nošenju s problematikom socijalnih samoposluga***
2. ***zakonodavno-politički okvir***
3. ***nedostatnost članova i volontera***
4. ***medijska neprepoznatljivost***
5. ***kontrola i uspješnost.***

#### Problemi financiranja i prikupljanja sredstava za rad

Financijski problemi najizraženija su vrsta problema s kojima se susreću organizacije. Neprofitne organizacije nisu vođene profitom stoga su uskraćene za jedan od izvora financiranja, a to je vlastiti novac. U ime rješavanja problema financiranja socijalne samoposluge su se okrenule drugim načinima prikupljanja sredstava, a to su:

1. **donacije** – predstavljaju najčešći oblik financiranja neprofitnih organizacija a tako i socijalnih samoposluga. Ovaj oblik financiranja obuhvaća različite aspekte koji se izražavaju materijalnom, nematerijalnom i financijskom prirodom. Socijalne samoposluge Hrvatske sve više nalaze pokrovitelje u predstavnicima lokalne zajednice, ali i fizičkim osobama koje se obvezuju na jednokratne i višekratne pomoći poslovanju.

Najpoželjnija vrsta donacija su donacije velikih donatora koje karakteriziraju sljedeće specifičnosti:[[38]](#footnote-38)

1. *odnos s velikim donatorom traje duže i potrebno ga je razvijati i održavati*
2. *postoji osobna molba za donacijom od strane sudionika u organizaciji*
3. *donator se tijekom procesa potiče na djelovanje*
4. *donatori očekuju neku vrstu priznanja*
5. *velike donacije se uplaćuju odjednom ili u više navrata.*
6. **akcije** – različite aktivnosti poduzete su od strane uprave socijalne samoposluge kako bi se prikupila sredstva za funkcioniranje organizacije. Akcije podrazumijevaju sajmove, prodaju rukotvorina, akcije prikupljanja proizvoda u prodajnim lancima i slično.
7. **sredstva članova, volontera, simpatizera** – u prvu ruku misli se na nematerijalna ulaganja vidljiva kroz rad, zalaganje i trud pojedinaca, zatim njihove financijske doprinose u radu socijalne samoposluge, ali i na darovane proizvode i slično.

#### Problemi poslovanja temeljeni na zakonodavno – političkom okviru

Problematika financiranja vezana je i uz neadekvatnu popraćenost od strane zakonodavnog okvira. Prema članku 32. Zakona o udrugama (NN 74/14) članak (1.) „Programi i projekti od interesa za opće dobro u Republici Hrvatskoj koje provode udruge mogu se financirati iz državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, fondova Europske unije i drugih javnih izvora.“[[39]](#footnote-39)

Na taj način omogućeno je proračunsko financiranje socijalnih samoposluga stoga je nekolicina samoposluga dobila naklonost u financiranju svog rada od strane tijela lokalne samouprave poput socijalne samoposluge u Našicama ili sredstava Europske unije kojima su otvorena vrata socijalne samoposluge u Osijeku.

Zbog sve važnijeg utjecaja koji socijalne samoposluge ostvaruju kroz svoj dobrotvorni rad događaju se i određeni pomaci u omogućivanju pravnim i fizičkim osobama da daruju hranu koja nije podložna poreznom opterećivanju. U tu je svrhu kreiran i Zakon o poljoprivredi koji u svom tekstu sadrži klauzulu „Doniranje hrane i hrane za životinje“, a koja u tumačenju ostvaruje prava na donaciju hrane kako bi se izbjegle ekološke i troškovne posljedice. Članak 73. Zakona o poljoprivredi definira doniranje hrane i hrane za životinje: „(1). radi sprječavanja uništavanja velikih količina hrane, zaštite okoliša i pomoći krajnjim primateljima ovim Zakonom propisuje se sustav doniranja hrane i hrane za životinje. (2.) donirati se može samo hrana i hrana za životinje koja mora biti prikladna za prehranu ljudi i/ili životinja te ispunjavati sve zahtjeve sigurnosti, odnosno zdravstvene ispravnosti hrane i hrane za životinje sukladno propisima Europske unije i nacionalnim propisima“.[[40]](#footnote-40) Pomaci u zakonodavstvu omogućuju osobama doniranje hrane koja u konačnici može omogućiti nastavak poslovanja socijalne samoposluge i ostvarenje njezina konačna cilja.

Veliki iskorak odnosio bi se na neoporezivanje proizvoda maloprodajnih lanaca koji bi onda u velikom omjeru potpomogli opremanje socijalnih samoposluga i kontinuirano održavali poslovanje. Međutim, veliki pomaci za socijalne samoposluge negativno bi se reflektirali na pregovaračku moć prodajnih lanaca. Ako je poticanje sudjelovanja građana proces njihova osnaženja, moćni (bogati, oni na položajima ili menadžeri) u neposrednoj su opasnosti od gubljenja svoje moći (Chambers, 1995).[[41]](#footnote-41) To se najbolje reflektira na gubitak utjecaja prodajnih lanaca jer će u većom dobrotvornom angažmanu kumulirati neprofitne dobitke. Za ovakve korake potrebne su dodatne razrade zakona ali i pozitivni pomaci od strane lanaca koji iskazuju ili bi iskazali želju za potpomaganjem neprofitne organizacije. Problemi koji nastaju vezani su uz moć i uz pitanje kako povećati pregovaračku snagu siromašnih, a da se istodobno ne izazove pretjerani otpor moćnika prema promjenama.[[42]](#footnote-42)

#### Problematika nedostatnosti članova i volontera

Volonterski pristupi i zalaganja variraju i u određenim periodima može doći do pomanjkanja ove vrste ljudskih potencijala. Zbog toga je važno kreirati strategiju djelovanja s naglaskom na ljudske potencijale u kojima bi se formirao koordinacijski tim za volontere i simpatizere samoposluga.

Važno je spomenuti kako je u zanimanjima čija se domena veže na mentalno i tjelesno zdravlje - upravljanje ljudskim resursima, obrazovanje, zdravstvo – sve prisutniji „*burn out“* sindrom ili profesionalno sagorijevanje, a manifestira se kao niz mentalnih i tjelesnih iscrpljenosti.[[43]](#footnote-43) Zamor, iscrpljenost i osjećaj bespomoćnosti može rezultirati zasićenjem samih volontera i utjecati na njihovu kroničnu manjkavost, što bi moglo prerasti u stalni problem u poslovanju socijalnih samoposluga.

#### Medijska neprepoznatljivost i kontrola uspješnosti poslovanja

Medijska neprepoznatljivost se odnosi na marketinške segmente poslovanja socijalnih samoposluga. S obzirom da je riječ o profitnom segmentu koji zahtjeva financijska ulaganja, ovaj dio ostaje često, nenamjerno, zapostavljen u radu socijalne samoposluge. Socijalne samoposluge bi trebale usmjeriti svoj način rada i na donacije koje bi se odnosile na promidžbene programe koji bi omogućili prepoznatljivost same samoposluge, ali i edukaciju društva o djelovanjima same grupacije. U ovu svrhu mogu se angažirati vjerske zajednice, tijela lokalne samouprave, medijska oglašavanja putem TV-a, radija, usmena preporuka i edukacija, prospekti, letci i drugi načini oglašavanja.

Posljednja kategorija problema s kojima se susreću socijalne samoposluge odnosi se na kontrolu koja treba popratiti cijeli tijek odvijanja aktivnosti, prepoznavanje potreba, želja i mogućnosti djelovanja kako bi se očuvalo funkcioniranje socijalne samoposluge. Neadekvatna kontrola ili izostavljanje kontrole može rezultirati neprepoznavanjem problema koji mogu ugroziti poslovanje. Isto tako, predviđanje ili zanemarivanje malih problema može rezultirati njihovom ekspanzijom i prerastanjem u probleme koji će ugroziti opstanak socijalne samoposluge.

####  Kontrola i uspješnost

Kontrola aktivnosti socijalnih samoposluga važan je dio problematike djelovanja rada ovih neprofitnih organizacija. Naime, bez pravilne kontrole čitav napor volontera, menadžmenta i donatora bio bi manjkav zato što je izrazito važno izmjeriti društveni utjecaj koji ostvaruju ove organizacije. Poznato je da je pitanje mjerenja uspješnosti neprofitnih organizacija složeno, jer su njihovi ciljevi društveni, kvalitativni i u pravilu teško mjerljivi, a slična je situacija i ovdje s tom razlikom da samo grubim pogledom na značajan porast broja socijalnih samoposluga i broja korisnika vidljivo je da ove organizacije ispunjavaju svoju društvenu misiju te da svi dionici pronalaze svoje mjesto u krugu djelovanja istih. Postoji interes svih strana u djelovanju socijalnih samoposluga da sudjeluju i rješavaju zadane društvene probleme i to svakako rade uspješno o čemu svjedoče iskustva korisnika i brzo širenje ovog fenomena. Međutim, potrebno je raditi na podizanju kvalitete usluga, profesionalizmu zaposlenih, novim znanjima i vještinama te boljoj suradnji s ostalim sektorima i organizacijama.

 Budući projekti i predviđanja rada socijalnih samoposluga

Prateći segment svakog poslovanja je težnja ostvarivanja zacrtanih ciljeva organizacije. Planiranje budućnosti, u ekonomskom žargonu strateški menadžment, ključna je okosnica rada svakog poslovnog čimbenika, pa tako i socijalnih samoposluga kao predstavnika neprofitnog načina funkcioniranja u Hrvatskoj. Izrada strateških planova i težnja praćenju smjernica koje su određene svrhom same organizacije obuhvaća konzistentnost i ustrajnost u ostvarenju ciljeva poslovanja. Planiranje treba poduzeću osigurati (Cole, 1990, 114):[[44]](#footnote-44)

* *da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja*
* *da zna koje su njegove dobre i loše strane*
* *da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina*
* *da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi*
* *da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poslovanja*

Socijalne samoposluge, posredstvom različitih tržišnih promjena, moraju se prilagoditi različitim uvjetima poslovanja, modificirati svoje strateške smjernice i izraditi projektne planove i akcijska načela kako bi se lakše prilagodila utjecajima tržišta i djelovanju društva.

Poželjno je da u svojim strateškim naumima, socijalne samoposluge, izrade nacrte budućih djelovanja, strategiju ponašanja u nepredviđenim situacijama jer ove organizacije prvenstveno oblikuje karakter inovativnosti, kreativnosti i „fenomena“ pa bi to trebale pretočiti i u svoje djelovanje. Također, važno je segregirati eksterne poticaje na one koji mogu unaprijediti poslovanje samoposluge i one koje je nužno izbjeći jer mogu narušiti zdravlje samog poslovanja socijalne samoposluge.

Zbog svoje prirode poslovanja, ali i sve većih zahtjeva tržišta, socijalne samoposluge bi trebale preslikati prirodu poslovanja „profitnih samoposluga“, prilagoditi ih vlastitim potrebama jer bi to moglo donijeti presudne koristi u daljnjem opstanku socijalnih samoposluga. Na taj način bi se mogle ostvariti uštede u planiranju modela koji zahtijevaju vrijeme, novac i druge resurse. Istovremeno bi se trebalo prilagoditi socijalnu samoposlugu modernim uvjetima poslovanja.

### *Strateško planiranje socijalnih samoposluga u Hrvatskoj*

Planiranje općenito označuje proces donošenja odluka među više alternativno mogućih akcija da bi se postigao određeni cilj trgovačkog društva. Strateško planiranje je proces stvaranja i razvoja strateškog plana poslovanja.[[45]](#footnote-45) Socijalne samoposluge u Hrvatskoj, u većoj mjeri imaju izrađene strateške projekte poslovanja. Neki od njih su opsežniji i kvalitetnije razrađeni dok drugi predstavljaju konkretne smjernice poslovanja bez pretjeranog generaliziranja. Sve su strategije dobre bez obzira na njihovu kvalitetu i kvantitetu a prilagođavaju se uvjetima rada socijalnih samoposluga. Za potrebe socijalnih samoposluga nužno je izraditi strateške planove (i planove budućnosti) koji bi pratili sljedeće korake:[[46]](#footnote-46)

1. *analiza okoline*
2. *usmjerenje organizacije*
3. *formuliranje strategije*
4. *implementacija strategije*
5. *kontrola i evaluacija strategije, uz postojanje povratne veze među koracima.*

Zbog lakše percepcije samog procesa strateškog planiranja, koje je važno zbog prošlih evaluacija, sadašnjih akcija i budućih predviđanja, koraci strateškog planiranja dani su sljedećim prikazom na slici 2.

Slika 2. Etape procesa strateškog menadžmenta



Izvor: Buble, M. (2006.): *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, str. 111.

Vidljivo je da sve poslovne organizacije imaju dugotrajan i iscrpan posao koji se tiče planiranja. Aktivnosti planiranja, iako etapno podijeljene, vežu se jedna na drugu i rezultat prethodne etape uvelike utječe na sljedeću fazu. Stoga je vrlo važno strateškom planiranju pristupiti studiozno, naime potrebno je precizno oblikovati pojedine pravce usmjerenja i valorizirati sve moguće podražaje u organizaciji ili iz okoline.

Analizirajući okolinu socijalne samoposluge mogu usmjeriti svoje resurse u adekvatne pravce djelovanja, na taj način se postavlja organizacijsko usmjerenje. Pravim usmjerenjem i definiranjem organizacije može se pristupiti obradi mogućih procesa, načinu nošenja sa zahtjevima tržišta. Kroz sve etape nužno je razviti *feedback,* odnosno povratnu vezu koja je nužna za ocjenu uspješnosti pojedinih faza i konačnu kontrolu. Bez dobre kontrole nemoguće je procijeniti samu uspješnost poslovanja.

Prema Zimmereru i Scarboroughu (2005, str. 74.) strateški plan malog trgovačkog društva mora: biti kratak, biti jednostavan, biti aktualan, biti usmjeren ka budućnosti, biti pozitivan i zračiti optimizmom, te biti u skladu s poslovnom kulturom i etikom jer se ne mogu jednostavno prekopirati i implementirati tuđi strateški planovi.[[47]](#footnote-47) Dakako, strateški planovi u definicijama se osvrću na funkcionalnost i namijenjeni su prvenstveno za profitne organizacije. Međutim, strateško planiranje i profitnih i neprofitnih organizacija mora slijediti osnovne smjernice inače će se kreirati i implementirati pogrešan plan koji može rezultirati propašću organizacije. Te smjernice su: jednostavnost u izradi plana, usklađenost sa zahtjevima okoline i mogućnostima organizacije i budući poticaji.

Socijalne samoposluge u svome se planiranju moraju voditi načelima koji će u potpunosti ostvariti ciljeve njihova poslovanja, bez obzira na uvjete u kojima se nalaze. Dapače, uvjeti trebaju biti poticaj za kreiranje kreativnih i inovativnih planova koji će ispuniti ciljeve socijalnih samoposluga. U planiranju i provedbi svih strateških nastojanja, socijalne samoposluge moraju se osvrnuti i na postojanje različitih prijetnji i prilika, ali i prednosti i snaga koje se nalaze kako u samoj organizaciji, tako i u njezinoj okolini.

SWOT analiza omogućava razumijevanje ključnih komponenti koje organizacija, u ovom slučaju socijalna samoposluga, posjeduje, a strateško planiranje treba iznjedriti najbolje iz percepcije snaga i slabosti, prijetnji i prilika kao ključnih informacija za opstanak organizacije. Socijalne samoposluge trebaju na vrijeme prepoznati ove sastavnice i implementirati ih u svoje planove jer će to olakšati prevladavanje kriza i lakše nošenje s različitim zaprekama. Snage i slabosti, prijetnje i prilike su dane u konceptu SWOT analize koja je prikazana u daljnjem radu, u tablici 3.

Tablica 3. SWOT analiza socijalnih samoposluga u Hrvatskoj[[48]](#footnote-48)

|  |  |
| --- | --- |
| **Snage** | **Slabosti** |
| * *širenje socijalnih samoposluga*
* *rješavanje društvenih problema siromaštva i problema bacanja hrane*
* *mogućnost rasta i prilagodbe*
* *ne postoje okvirne granice i predmeti djelovanja*
* *pozitivan cilj kojemu se teži*
* *inovativnost i kreativnost u radu*
 | * *nepovjerenje od strane okoline*
* *ovisnost o donacijama*
* *neprepoznatljivost i marketinško zanemarivanje*
* *lokalno djelovanje*
* *neprofitni karakter*
 |
| **Prilike** | **Prijetnje** |
| * *mogućnost širenja asortimana*
* *brzina prilagodbe*
* *mogućnost umrežavanja s europskim organizacijama*
* *financiranje iz EU fondova*
 | * *dugotrajan negativan efekt ekonomske krize*
* *povećanje socijalnog isključivanja*
* *problemi financiranja*
* *mogućnost oporezivanja neprofitnih organizacija*
* *zasićenost od strane donatora*
* *izostajanje volontera*
 |

Izvor: izrada autora

SWOT analiza slikovito prikazuje odnos socijalne samoposluge i njenog okruženja te naglašava važnost sagledavanja razvojnih mogućnosti i realnih poteškoća.

### *Planiranje budućeg poslovanja socijalnih samoposluga*

Na temelju prošlih i sadašnjih planova mogu se izraditi osvrti koji će pomoći u planiranju budućih aktivnosti rada socijalnih samoposluga. Primjer budućih planiranja dan je na konkretnom primjeru rada i planiranja u samoposluzi, a odnosi se na definiranu strategiju budućeg poslovanje socijalne samoposluge u Varaždinu. S obzirom da je riječ o samoposluzi koja posluje relativno duži period od većine socijalnih samoposluga u Hrvatskoj i sama organizacijska struktura, ali i menadžerske aktivnosti koje se poduzimaju su sofisticiranije i više se proučavaju u odnosu na taktike i pretpostavke drugih socijalnih samoposluga.

Strategija budućeg poslovanja socijalne samoposluge „Kruh sv. Ante“:[[49]](#footnote-49)

* *kreirati ekipu volontera koji će se baviti osmišljavanjem projekata s kojima će se javljati na različite natječaje*
* *sudjelovati kroz povremene akcije prikupljanja namirnica u suradnji s udrugama (odabrati udruge koje su po svom programu orijentirane na pomaganje drugima, akcije intenzivirati u vrijeme blagdana)*
* *osmisliti na koji način motivirati trgovačka društva da doniraju namirnice ili novac za njihovu kupnju (izrada planskog pristupa trgovačkim poduzećima šireg geografskog područja)*
* *skladištenje količina namirnica i buduće plansko raspodjeljivanje*
* *osvrt na povratne informacije s terena*
* *izražavanje zahvalnosti zbog sudjelovanja u akcijama i „dvostrano“ djelovanje prema donatorima (prikupljanje proizvoda uz istovremeno suradnju, ustupke ili neke druge aktivnosti koje bi donatori cijenili).*

Strategija budućeg poslovanja socijalne samoposluge u Varaždinu prati načela kreiranja strateškog planiranja. Riječ je o jednostavnom planu orijentiranom na budućnost koji u sebi sadrži dozu inovativnosti koja je vidljiva kroz zagovaranje dvostranih akcija. Strategija budućeg poslovanja u ovoj socijalnoj samoposluzi također stremi ka povratnim informacijama koje su nužne u strateškom menadžmentu (slika 2). Uz ovakav strateški plan koji odlikuju kvalitetni, jednostavni i mjerljivi ciljevi, uz popratni angažman i dostižni, omogućava se djelovanje koje će rezultirati konačnim snagama i prilikama koje će samoposluga znati iskoristiti.

Među nedostatke se ne može ubrojiti sažetost planova jer se oni izrađuju u skladu s potrebama i mogućnostima socijalnih samoposluga. Ovdje je glavni osvrt na smjernice poslovanja koje se onda vrlo lako mogu prilagoditi različitim promjenama. Socijalne samoposluge bi trebale jačati rad na svojoj umreženosti. Zbog geografske disperziranosti to je malo teže, no odgovarajućom razmjenom ljudskih resursa, znanja, iskustava i mišljenja moguće je stvoriti odgovarajući okvir koji bi nadilazio trenutne probleme poslovanja socijalnih samoposluga.

Prerastanjem lokacijske vezanosti moguće je izraditi poticaje za socijalnu uključenost većih skupina. Mali cilj vodi ka većemu, a ovaj još većem pa socijalne samoposluge imaju dobre predispozicije postati globalni fenomen.

### *Predviđanja za budućnost*

Zapravo je teško odrediti nekakva kretanja i prognoze koje se tiču budućnosti. Ono što se može napraviti su pretpostavke temeljene na dosadašnjem razvoju socijalnih samoposluga u Hrvatskoj. Socijalne samoposluge nadilaze pojmovno određenje trenda. One su nov način strukturiranog i organiziranog djelovanja koje sve više nadilazi ograničenost resursa i politika koje ih okružuju. Socijalne samoposluge u Hrvatskoj se razvijaju kroz nekoliko područja: kroz geografsko širenje, rast i razvoj organizacije i ponude asortimana, medijske popraćenosti i društvenog prihvaćanja pojma socijalne samoposluge kao pozitivnog fenomena u humanosti pojedinaca i zajednice.

Bez obzira što socijalne samoposluge odražavaju dobrotvornost i što bi za većinu socijalno isključenih članova zajednice njihov opstanak bio dobar, socijalne se samoposluge kreću prema vrhuncu svojeg djelovanja. Teško je procijeniti kada će taj vrhunac doći no rastom i razvojem socijalnih samoposluga dolazi do *siromašenja* izvora financiranja, a bez glavnih izvora socijalne samoposluge ne mogu poslovati. Socijalne samoposluge rade na principu regionalnog djelovanja prvenstveno zbog prevelike potrebe za socijalnim uključivanjem i ograničenosti resursa. Danas u Hrvatskoj postoji desetak socijalnih samoposluga uz tendenciju daljnjeg širenja. S njihovim daljnjim razvojem doći će do regionalnih preklapanja koja će utjecati da određene samoposluge počnu gubiti na značaju kroz odljev korisnika, volontera ali i osnovnih izvora sredstava, donatora. Stoga je važno da socijalne samoposluge pokrenu regionalna umrežavanja koja će olakšati proces poslovanja u budućnosti.

# ZAKLJUČAK

**Socijalna samoposluga** predstavlja vrstu neprofitne organizacije čije je djelovanje temeljeno na humanitarnim, dobrotvornim djelovanjima i socijalnoj tematici. Rad socijalnih samoposluga nov je način organiziranja koji povlači mnogobrojne prednosti i nedostatke koje proizlaze iz tih organizacija i načina njihova funkcioniranja.

Socijalne samoposluge kreativan su, inovativan način funkcioniranja i predstavljaju fenomen u borbi protiv socijalne isključenosti. Socijalne samoposluge u svom postojanju za prioritet imaju borbu protiv socijalne isključenosti i de-marginaliziranje pojedinaca i/ili čitavih društvenih zajednica. Pojam socijalnih samoposluga nov je način strukturiranja socijalnog rada u Hrvatskoj. S kronološkim djelovanjem od 2011. godine ovo je kreativan pristup razvoju i jačanju tematike socijalne brige i skrbi za druge s progresivnim razvojem u zadnje dvije godine. Danas, ovaj oblik organizacije objedinjuje veći broj socijalnih samoposluga s naznakama i potrebom za daljnje širenje.

Menadžment neprofitnih organizacija predstavlja specifičnu kombinaciju različitih funkcija koje potpomažu razvoj same organizacije i ostvarenje njezinih čežnji koje imaju temelje u neprofitnom djelovanju. Socijalne samoposluge, u Hrvatskoj, imaju izgrađene organizacijske i menadžerske strukture koje pomažu u poslovnim procesima. Te strukture omogućuju specifične vrste djelovanja s naglaskom na menadžere kao sastavnicu tih djelovanja.

Menadžment socijalnih samoposluga temelji se na djelovanju 4 skupine dionika, koje u okolnosti društva utiču na sam rad samoposluga, a to su: volonteri i simpatizeri samoposluge kao okosnica funkcioniranja samoposluge, sponzori kao izvori financiranja, krajnji korisnici kao krajnji potrošači i djelatnici zaduženi za rad socijalne samoposluge. Menadžment socijalnih samoposluga predstavlja inovativan skup koji generira nove ideje i procese.

Socijalne samoposluge u Hrvatskoj doživljavaju pravi procvat, no postavlja se pitanje do kada će ostvarivati pozitivne stope rasta jer njihov razvoj ovisi o padajućim krivuljama izvora financiranja, volonterskih priključivanja i percepcije društva uz rastuću krivulju zahtjeva korisnika. Taj sistem u dugom roku se čini neodrživ i zahtjeva hvatanje u koštac s problemima za što je potrebno izraditi planove budućih aktivnosti i načina djelovanja. Problemi s kojima se susreću socijalne samoposluge, u krajnju su ruku mnogobrojni, a među važnije se ubrajaju: problemi financiranja, zakonodavno – politički okvir, nedostatnost volontera, medijska neprepoznatljivost i problemi kontrole i uspješnosti.

Kroz istraživanje percepcije mladih o radu socijalnih samoposluga stvaraju se konture koje opisuju samo stanje hrvatske javnosti i njezine solidarnosti s radom socijalnih samoposluga. Naglasak je na spremnosti mladih i njihovoj želji i volji da se uključe u aktivno volonterstvu unutar socijalnih samoposluga što predstavlja jedan od gorućih problema socijalnih samoposluga u Hrvatskoj.

Zbog sve jačih pritisaka i ograničenosti napredovanja, socijalne samoposluge u Hrvatskoj trebaju pokrenuti inicijativu za umrežavanjem kako bi spriječile moguće buduće propadanje. Jakim ustrojem, razmjenom sredstava i znanja, socijalne samoposluge mogu osigurati kartu za budući nastavak poslovanja i nezaboravljanje marginaliziranih pojedinca. S obzirom da svoju inovativnost potiču kroz širenje i provedbu različitih vrsta usluga, ove neprofitne organizacije imaju velike znalačke preduvjete za nošenje s budućim problemima poslovanja.

Dario Džambo, Jelena Kovač

**PERCEPCIJE MLADIH O AKTIVNOSTIMA SOCIJALNIH SAMOPOSLUGA U HRVATSKOJ**

# SAŽETAK RADA

Pojam socijalnih samoposluga u Hrvatskoj predstavlja novi koncept djelovanja koji je okarakteriziran kao inovativan, kreativan aspekt djelovanja i graniči s pojmom fenomena. Socijalna samoposluga je oblik neprofitnog organiziranja i djelovanja kojemu je prioritetni cilj borba protiv marginalizacije i socijalnog isključivanja čitavih sfera društva, a koje je aktualno zadnje dvije godine, prvenstveno zbog utjecaja gospodarske krize.

Djelovanje socijalnih samoposluga nadovezuje se na negativne učinke recesije i ima pozitivan aspekt djelovanja koji karakterizira neprofitna organiziranost i specifičan ustroj menadžmenta čiji je osvrt na humanosti, dobrotvornosti i socijalnoj brizi. Kroz rad je dan i kronološki pregled razvoja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj.

Rad „Percepcija mladih o aktivnostima socijalnih samoposluga u Hrvatskoj“ uvertira je u buduća istraživanja neprofitnog, humanog djelovanja koje se vežu uz postojanje socijalnih samoposluga jer pobliže objašnjava menadžerski ustroj i problematiku ovog tipa djelovanja, s osvrtom na unaprjeđivanje djelovanja socijalnih samoposluga i aktivizam mladih kroz volonterstvo koje je okosnica postojanja socijalnih samoposluga. Također su u radu izneseni rezultati poslovanja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj i osvrt na djelovanje, aktivizam i percepciju mladih o postojanju i djelovanju socijalnih samoposluga.

U konačnici rada su dana subjektivna mišljenja o projektima i predviđanjima za budućnost, temeljena na zaključcima donesenim kroz pripremu i pisanje ovog rada.

**Ključne riječi:** *socijalne samoposluge, neprofitne organizacije, socijalna isključenost, menadžment, organizacija, volonterstvo*

Dario Džambo, Jelena Kovač

**THE PERCEPTION OF YOUTH ABOUT THE ACTIVITIES OF SOCIAL SUPERMARKETS IN CROATIA**

# SUMMARY

Social supermarkets have risen as a new way of doing business characterized by an innovative, creative aspect of operation still considered a phenomenon. A social supermarket is a non-profit form of organizing which prioritizes the fight against marginalization and social exclusion of whole segments of the society. It's been gaining in popularity over the past two years, primarily due to the effects of the economic slowdown. Owing its popularity to the negative side effects of the recession, the benefits of social supermarkets include organizing on a non-profit basis and the specific structure of management, one that’s heavily focused on the humanity, charity and social care. This presentation provides a chronological overview of the development of social supermarkets in Croatia.

Titled “The Perception of Youth About the Activities of Social Supermarkets in Croatia”, the presentation is an overture to future research of non-profit, humanitarian ways of doing business, closely bound to the very existence of social supermarkets. It details the management structure and the challenges related to social supermarkets while outlining youth activism through volunteering, which forms a cornerstone of the very existence of social supermarkets.

Furthermore, the presentation lays out the impact of social supermarkets while casting more light on activism efforts and the perception of Croatian youth regarding the existence and operation of social supermarkets. The summary section provides subjective opinion on the projects, as well as forecast for the future, based on the conclusions derived through research work which predates this presentation.

**Key words:** *social supermarkets, non-profit organizations, social exclusion, management, organization, volunteering*

# Popis literature

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013.): *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
2. Anthony, R.N., Young, D.W. (1988): *Management* *Control in Nonprofit Organizations*, fourth edition, Irwin, Homewood, Illinois

Bronić, M. (2005.): *Uloga nevladinih profitnih organizacija u pružanju socijalnih usluga i ublažavanju siromaštva,* Pregledni znanstveni članak str. 119-134, Institut za javne financije Zagreb, str. 6., 7.

1. Buble, M. (2000.): *Managament,* Ekonomski fakultet Split, Split
2. Buble, M. (2006.): *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, str. 111.
3. Clegg, B., Birch, P. (1998.), *Disorganization*, Financial Times, Pitman Publishing, London etc., 18.
4. Džambo, D. (2014.): *Socijalno poduzetništvo i menadžment neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj,* završni rad, Zagreb

Evaluacijsko istraživanje grupe studenata pedagogije Sveučilišta u Rijeci o socijalnoj samoposluzi, provedeno u svibnju 2012.

1. Holweg i Lienbacher (2011.): *Social Supermarkets – a New Challenge in Supply Chain Management and Sustainability, Supply Chain Forum, Vol. 23, No.4, str. 307 - 326*
2. Jakovljević M. et al. (2012.): *Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): Primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj,* str. 4.

Kolaković, M. (2008.): *Poduzetničko strateško planiranje*, str. 143-148, http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf, pristupljeno (23. 4. 2015.)

1. Marić, I., (2013.): *Socijalna trgovina kao društvena inovacija*, Perspektive trgovine Ekonomski fakultet Zagreb, str. 296 - 306
2. Marić, I., Knežević, B., (2014.): *Social supermarkets as a New Retail Format Inspired by Social Needs and Philantrophy – Case of Croatia* // Global Bussiness & Economics Anthology /Kantarelis, Demetri (ur.). Danvers, MA, USA: Business & Economics Society International, str. 278 – 286
3. Njavro, Đ. (1998.): *Socijalna država*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split

Paunović, Ž.: *Neprofitne organizacije – prilog pojmovnom razjašnjenju,* http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/%C5%BDarko-Paunovi%C4%87-Neprofitne-organizacije-%E2%80%93-prilog-pojmovnom-razja%C5%A1njenju.pdf, pristupano (20. 3. 2015.)

Podrug, N., Ajduk V., (2015.): *Interpersonalno povjerenje i inovativnost hrvatskih poduzeća,* Ekonomski pregled, 66 (1) 31- 49, str. 4.

1. Pološki Vokić, N., Marić, I., Horvat, G. (2013.): *Motivacija za volontiranje – jesu li motivi za volontiranje povezani sa spolom, ličnosti i područjem studiranja?*, Revija za socijalnu politiku, Zagreb, str. 225 - 354
2. Prester, J., (2010.): *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb, str. 96.
3. Puljiz, V. et al., (2005.): *Socijalna politika*, Zagreb, str. 405.
4. Robbins, S. P., Coulter, M., op. cit. 5.
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
6. Škrtić, M., Mikić, M., (2011.): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb
7. Šućur, Z., (2004.): *Socijalna isključenost: pojam, pristupi i operacionalizacija, Z*nanstveni rad*,* Pravni fakultet, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, str. 2.

Šućur, Z., et al. (2006.): *Siromaštvo, nezaposlenost i socijalna isključenost,*UNDP Hrvatska,http://www.undp.hr/upload/file/104/52134/FILENAME/Siromastvo,%20nezaposlenost%20i%20socijalna%20iskljucenost.pdf, str.14.

Vašiček, V. (2014.): *Računovodstvo neprofitnih organizacija,* Nastavni materijal, http://web.efzg.hr/dok/RAC/vvasicek//obilje%C5%BEja%20djelatnosti%20neprofitnih%20organizacija%20FINAL%202015.pdf , str.1., pristupljeno ( 15. 4. 2015.)

1. Zakon o udrugama (NN 74/14), na snazi od 1. 10. 2014., članak 32, stavak 1, dostupno na http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama, pristupljeno 1. 4. 2015.
2. Zakon o poljoprivredi (NN 30/15), na snazi od 18. 3. 2015., članak 73, stavak 1-2, dostupno na http://www.zakon.hr/z/232/Zakon-o-poljoprivredi, pristupljeno (1. 4. 2015.)
3. www.inkluzijakurs.info/modul.php, pristupljeno (18. 4. 2015.)
4. http://beskucnici-rijeka.org/socijalna-samoposluga/, pristupljeno (20. 4. 2015.)

**Popis slika, tablica i grafikona**

**Slike:**

[Slika 1. Interesno-utjecajne skupine socijalnih samoposluga i njihove veze 18](#_Toc418164071)

[Slika 2. Etape procesa strateškog menadžmenta 40](#_Toc418164072)

**Grafikoni:**

[Grafikon 1. Broj otvorenih socijalnih samoposluga u Hrvatskoj 2011. - 2015. 11](#_Toc418164168)

[Grafikon 2. Kretanje utjecajnih varijabli poslovanja socijalnih samoposluga 23](#_Toc418164169)

[Grafikon 3. Razina upoznatosti studenata s pojmom "socijalna samoposluga" 27](#_Toc418164170)

[Grafikon 4. Broj socijalnih samoposluga u Hrvatskoj, prema mišljenju ispitanih studenata 28](#_Toc418164171)

[Grafikon 5. Struktura percepcije ispitanih studenata o djelovanju socijalnih samoposluga 29](#_Toc418164172)

[Grafikon 6. Struktura spremnosti ispitanih studenata na volontiranje u socijalnim samoposlugama 31](#_Toc418164173)

[Grafikon 7. Struktura doprinosa, ispitanih studenata, radu socijalnih samoposluga 31](#_Toc418164174)

**Tablice:**

[Tablica 1. Kronologija otvaranja socijalnih samoposluga u Hrvatskoj 10](#_Toc418164186)

[Tablica 3. Rangiranje ključnih razloga postojanja socijalnih samoposluga 29](#_Toc418164187)

[Tablica 4. Rangiranje organizacija primarno odgovornih za funkcioniranje socijalnih samoposluga prema mišljenju ispitanih studenata 30](#_Toc418164188)

1. Škrtić M., Mikić M., (2011.): *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, str.23 [↑](#footnote-ref-1)
2. Marić I., (2013.): *Socijalna trgovina kao društvena inovacija*, Perspektive trgovine Ekonomski fakultet Zagreb, str.298 [↑](#footnote-ref-2)
3. Marić I., (2013.): *Socijalna trgovina kao društvena inovacija*, Perspektive trgovine Ekonomski fakultet Zagreb, str. 299 [↑](#footnote-ref-3)
4. Njavro Đ., (1998.): *Socijalna država*, Panliber, Osijek-Zagreb-Split str. 35. [↑](#footnote-ref-4)
5. Paunović Ž.: *Neprofitne organizacije – prilog pojmovnom razjašnjenju,* dostupno na http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/%C5%BDarko-Paunovi%C4%87-Neprofitne-organizacije-%E2%80%93-prilog-pojmovnom-razja%C5%A1njenju.pdf, pristupano 20. 3. 2015. [↑](#footnote-ref-5)
6. Marić I., (2013.): *Socijalna trgovina kao društvena inovacija*, Perspektive trgovine Ekonomski fakultet Zagreb, str. 298 [↑](#footnote-ref-6)
7. Puljiz V. et al., (2005.): *Socijalna politika*, Zagreb, str. 405. [↑](#footnote-ref-7)
8. Marić I., (2013.): *Socijalna trgovina kao društvena inovacija*, Perspektive trgovine 2013., Ekonomski fakultet Zagreb, str. 296 – 306 [↑](#footnote-ref-8)
9. Holweg C., Lienbacher E. (2011): *Social supermarkets – a New Challenge in Supply Chain Management and Sustainability“,* Supply Chain Forum, Vol. 23, No.4, str. 307-326 [↑](#footnote-ref-9)
10. Anthony, Young (1988.); Management control in nonprofit organisation, Irwin, Homewood, Illinois, str. 54 [↑](#footnote-ref-10)
11. Marić I., Knežević B.: (2014): *Social supermarkets as a new retail format driven by social needs and philantophy – Case of Croatia,* Conference Florence, str.7 [↑](#footnote-ref-11)
12. Šućur Z., (2004.): *Socijalna isključenost: pojam, pristupi i operacionalizacija, Z*nanstveni rad*,*Pravni fakultet, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, str. 2. [↑](#footnote-ref-12)
13. Internet stranica dostupna na http://www.inkluzijakurs.info/modul.php, pristupano (18. 4. 2015.) [↑](#footnote-ref-13)
14. Šućur Z., et al. (2006.): *Siromaštvo, nezaposlenost i socijalna isključenost,* UNDP u Hrvatskoj, str. 15 [↑](#footnote-ref-14)
15. Marić I., Knežević B.: (2014): *Social supermarkets as a new retail format driven by social needs and philantophy – Case of Croatia,* Conference Florence, str.7 [↑](#footnote-ref-15)
16. Evaluacijsko istraživanje grupe studenata pedagogije Sveučilišta u Rijeci o socijalnoj samoposluzi, provedeno u svibnju 2012. godine, str. 6. [↑](#footnote-ref-16)
17. Socijalna samoposluga u Splitu je otvorena 2009. godine pod upravom udruge Most da bi nedugo nakon toga zatvorena i ponovno otvorena u 2015. [↑](#footnote-ref-17)
18. Socijalna samoposluga u Zagrebu nekoliko je puta otvarana od strane više udruga [↑](#footnote-ref-18)
19. Internet stranica „Ruže sv. Franje“, dostupno na http://beskucnici-rijeka.org/socijalna-samoposluga/, pristupljeno (20. 4. 2015.) [↑](#footnote-ref-19)
20. Buble, M. (2006.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str. 4. – 5. [↑](#footnote-ref-20)
21. Robbins, S. P., Coulter, M., op. cit. 5. [↑](#footnote-ref-21)
22. Clegg, B., Birch, P. (1998.), *Disorganization*, Financial Times, Pitman Publishing, London etc., 18. [↑](#footnote-ref-22)
23. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 9. [↑](#footnote-ref-23)
24. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 28. [↑](#footnote-ref-24)
25. Alfirević N., Pavičić J., Najev Čačija Lj., Mihanović Z., Matković J., (2013.),: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb str. 181 [↑](#footnote-ref-25)
26. Prema slici 29 – Etape u planiranju, Buble M. (2000.): *Management,* Ekonomski fakultet Split, Split, str. 123 [↑](#footnote-ref-26)
27. Alfirević N., Pavičić J., Najev Čačija Lj., Mihanović Z., Matković J., (2013.),: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb str. 182 [↑](#footnote-ref-27)
28. Vašiček, V. (2014): *Računovodstvo neprofitnih organizacija,* Nastavni materijal, dostupno na http://web.efzg.hr/dok/RAC/vvasicek//obilje%C5%BEja%20djelatnosti%20neprofitnih%20organizacija%20FINAL%202015.pdf , str.1 [↑](#footnote-ref-28)
29. Marić I., (2013.): *Socijalna trgovina kao društvena inovacija*, Perspektive trgovine 2013., Ekonomski fakultet Zagreb, str. 296 – 306 [↑](#footnote-ref-29)
30. Podrug N., Ajduk V., (2015.): *Interpersonalno povjerenje i inovativnost hrvatskih poduzeća,* EKONOMSKI PREGLED, 66 (1) 31-49, str. 4. [↑](#footnote-ref-30)
31. Jakovljević M. et al., (2012.): *Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): Primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj,* str.4 [↑](#footnote-ref-31)
32. Prester J., (2010.): *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb, str.96 [↑](#footnote-ref-32)
33. Evaluacijsko istraživanje grupe studenata pedagogije Sveučilišta u Rijeci o socijalnoj samoposluzi, provedeno u svibnju 2012, str.7 [↑](#footnote-ref-33)
34. Šućur Z., et al. (2006.): *Siromaštvo, nezaposlenost i socijalna isključenost,*UNDP Hrvatska,dostupno na http://www.undp.hr/upload/file/104/52134/FILENAME/Siromastvo,%20nezaposlenost%20i%20socijalna%20iskljucenost.pdf, str.14 [↑](#footnote-ref-34)
35. Evaluacijsko istraživanje grupe studenata pedagogije Sveučilišta u Rijeci o socijalnoj samoposluzi, provedeno u svibnju 2012. godine, str. 8. [↑](#footnote-ref-35)
36. NGO – nevladine neprofitne organizacije [↑](#footnote-ref-36)
37. Bronić M. (2005.): *Uloga nevladinih profitnih organizacija u pružanju socijalnih usluga i ublažavanju siromaštva,* Pregledni znanstveni članak str. 119-134, Institut za javne financije Zagreb, str.6 [↑](#footnote-ref-37)
38. Alfirević N. et al., (2013.),: *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Školska knjiga, Zagreb str. 134. [↑](#footnote-ref-38)
39. Zakon o udrugama (NN 74/14), na snazi od 1. 10. 2014., članak 32, stavak 1, dostupno na http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama, pristupljeno (1. 4. 2015.) [↑](#footnote-ref-39)
40. Zakon o poljoprivredi (NN 30/15), na snazi od 18. 3. 2015., članak 73, stavak 1-2, dostupno na http://www.zakon.hr/z/232/Zakon-o-poljoprivredi, pristupljeno (1. 4. 2015.) [↑](#footnote-ref-40)
41. Bronić, M. (2005.): *Uloga nevladinih profitnih organizacija u pružanju socijalnih usluga i ublažavanju siromaštva,* Pregledni znanstveni članak str. 119 - 134, Institut za javne financije Zagreb, str. 7. [↑](#footnote-ref-41)
42. Ibid [↑](#footnote-ref-42)
43. Evaluacijsko istraživanje grupe studenata pedagogije Sveučilišta u Rijeci o socijalnoj samoposluzi, provedeno u svibnju 2012. godine, str. 8. [↑](#footnote-ref-43)
44. Buble M. (2000.): *Management,* Ekonomski fakultet Split, Split, str. 115 [↑](#footnote-ref-44)
45. Kolaković, M. (2008.): *Poduzetničko strateško planiranje*, str. 143-148, dostupno na http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf, str.143, pristupljeno (23. 4. 2015.) [↑](#footnote-ref-45)
46. Prema Buble (2006.): *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, str. 111. [↑](#footnote-ref-46)
47. Kolaković M. (2008.): *Poduzetničko strateško planiranje*, str. 143-148, dostupno na http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf, str.144, pristupljeno (23. 4. 2015.) [↑](#footnote-ref-47)
48. Preuzeto i prilagođeno iz završnog rada, Džambo D. (2014.): *„Socijalno poduzetništvo i menadžment socijalnih samoposluga u Republici Hrvatskoj“* [↑](#footnote-ref-48)
49. Istraživanje provedeno anketnim upitnikom u razdoblju 01.04.-27.04.2015. o radu socijalnih samoposluga u Republici Hrvatskoj [↑](#footnote-ref-49)