

Įtraukiųjų inovacijų ir socialinio verslumo integravimas į aukštąjį mokslą

2022-1-PL01-KA220-HED-000089820

Mokymosi Moduliai



Turinys

1 Modulis. Įtraukiosios inovacijos ir socialinis verslumas	2
Modulio struktūra	2
Mokymosi rezultatai	2
Įvadas	3
1.1 skyrius. Darnaus vystymosi tikslai ir visuomenės iššūkiai.....	4
1.2 Skyrius. Įtraukiosios ir socialinės inovacijos	25
1.3 Skyrius. Socialinis verslumas.....	27
1.4 Skyrius. Įtraukiamųjų inovacijų ir socialinių įmonių besivystančiose ir išsivysčiusiose rinkose atvejų analizė	33
Literatūros sąrašas	41
Paskyrimas	44
2 modulis. Įtraukiamųjų inovacijų kūrimas, siekiant išspręsti visuomenės iššūkius	46
Modulio struktūra	46
Mokymosi rezultatai	46
Įvadas	47
2.1 skyrius. Socialinių inovacijų procesas.....	48
2.3 skyrius. Dizaino mąstymo metodai	60
2.4 skyrius. Naujos kartos energijos sprendimų atvejo analizė: dizaino mąstymas Innogy įmonėje	67
Literatūros sąrašas	70
Nuorodos	71
Užduotis.....	72
3 Modulis. Socialinės įmonės projektavimo įrankiai.....	75
Modulio struktūra	75
Mokymosi Rezultatai.....	75
3.1 Skyrius. Makro ir Mikro Rinkodaros Aplinka	76
3.2 Skyrius. Socialinio Verslo Modelis	80
3.3 Skyrius. Galimybių ir rizikos įvertinimas.....	84
3.4 Skyrius. Atvejo analizė.....	88
Literatūros sąrašas	92
Nuorodos	93



Užduotis.....	94
1. PESTLE ANALIZĖ	95
2. PALYGINAMOJI ANALIZĖ.....	96
3. SOCIALINIO VERSLO MODELIS (CANVAS)	98
4. SOCIALINIO VERSLO IDĖJOS SWOT ANALIZĖ	99
Pataisyti veiksniai ir apibendrintas vaizdas:.....	99
5. RIZIKOS VALDYMAS	100
4 Modulis. Socialinės įmonės steigimas	103
Modulio struktūra	103
Mokymosi rezultatai	103
Įvadas	104
4.1 Skyrius. Kaip įkurti socialinę įmonę?.....	105
4.2 Skyrius. Verslo valdymo teisinės formos ir šios srities teisinės nuostatos	109
4.3 Skyrius. Valdymo procesai socialinėje įmonėje, kuriant ir įgyvendinant finansinę strategiją	117
4.4 Skyrius. Atvejų analizė.....	126
Literatūros sąrašas	136
Nuorodos	137
Užduotys.....	138
5 Modulis. Socialinės įmonės tvarumo užtikrinimas ir socialinio poveikio matavimas	145
Modulio struktūra.....	145
Mokymosi rezultatai	145
Įvadas.....	146
5.1 Skyrius. Verslo tvarumas ir socialinių bei aplinkosaugos klausimų integravimas į įmonės strateginį planą (augimas ir mastelio keitimas).....	147
5.2 Skyrius. Socialinės įmonės socialinio poveikio matavimas	171
5.3 Skyrius. Atvejo analizė.....	181
Literatūros sąrašas	184
Nuorodos	186
Užduotis.....	187



Įtraukiosios Inovacijos ir Socialinis Verslumas



**Co-funded by
the European Union**

Finansuoja Europos Sąjunga. Tačiau išsakyti požiūriai ir nuomonės yra tik autoriaus (-ių) ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Fundacija Rozwoju Systemu Edukacji požiūrį ir nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei Fundacija Rozwoju Systemu Edukacji negali būti už jas atsakingos.



1 Modulis. Įtraukiosios inovacijos ir socialinis verslumas

Modulio struktūra

- 1.1 skyrius. Darnaus vystymosi tikslai ir visuomenės iššūkiai
- 1.2 skyrius. Socialinių ir įtraukiųjų inovacijų integravimas į aukštąjį mokslą
- 1.3 skyrius Socialinis verslumas
- 1.4 skyrius Įtraukiųjų inovacijų ir socialinių įmonių besiformuojančiose ir išsivysčiusiose rinkose atvejų analizė

Įvadas

Projektas „InnoSocial“

InnoSocial projektas yra 30 mėnesių trukmės Erasmus+ iniciatyva (nuo 2022 m. lapkričio 1 d. iki 2025 m. balandžio 30 d.), kurio tikslas – palengvinti įtraukiųjų inovacijų ir socialinio verslumo (II&SV) švietimo ir mokymo integravimą į universitetų mokymo programas, taip skatinant platesnę socialinę aprėptį aukštųjų mokyklų praktikoje.

Mokymosi rezultatai

Žinios	Praktikantas gebės: • suprasti, kas yra įtraukiosios inovacijos ir kuo jos skiriasi nuo pagrindinių inovacijų • suprasti, kas yra socialinis verslumas ir kaip jis susijęs su įtraukiosiomis inovacijomis
Įgūdžiai	Praktikantas gebės: • pritaikyti įtraukiųjų inovacijų ir socialinio verslumo sąvokas realiose situacijose • nustatyti ir analizuoti socialines/aplinkos problemas ar poreikius, įvertinant nacionalines ypatybes
Nuostatos	Praktikantas gebės: • studijuoti sėkmingų įtraukiųjų inovacijų ir socialinio verslo atvejų tyrimus



Įvadas

Šiandieniniame sparčiai besivystančiame pasaulyje spręsti visuomenės iššūkius ir skatinti tvarų vystymąsi tapo labai svarbu visai visuomenei (El-Haddadeh ir kt., 2021; Hariram ir kt., 2023). Šiam iššūkiui reikia daugiadisciplininio požiūrio, apimančio pagrindines, socialines ir įtraukiąsias inovacijas.

1.1 skyriuje nagrinėjami tvaraus vystymosi tikslai ir neatidėliotini visuomenės iššūkiai, kuriuos jais siekiama spręsti.

1.2 skyriuje nagrinėjama pagrindinių, socialinių (SI) ir įtraukijų inovacijų (II) dinamika. Čia nagrinėjame, kuo skiriasi SI ir II nuo įprastų inovacijų praktikos ir jų, kaip socialinio vystymosi varomųjų, vaidmens.

1.3 skyriuje pagrindinis dėmesys skiriamas socialiniam verslumui (SV,) kaip galimybei keistis. Pateikiame diskusiją apie socialinio ir tradicinio verslumo skirtumą, pabrėždami, kaip SV sąveikauja su socialinėmis ir įtraukiosiomis naujovėmis. Aptariame, kaip taikyti strategijas ir įtraukti II ir SV marginalines grupes. Be to, pabrėžiame II ir SV svarbą, sutelkdami dėmesį į motyvus, skatinančius verslininkus investuoti į šias sritis.

Galiausiai, 1.4 skyriuje pateikiami atvejų tyrimai, iliustruojantys įtraukijų inovacijų ir socialinių įmonių poveikį tiek besivystančiose, tiek išsivysčiusiose rinkose. Šie pavyzdžiai yra įkvėpimas ir praktinės įžvalgos apie naujoviškų sprendimų galią sprendžiant visuomenės iššūkius.

Baigę šį modulį, praktikantai įgis gebėjimą taikyti įtraukijų inovacijų ir socialinio verslumo principus realaus pasaulio scenarijuose, taip pat įgaus įgūdžių nustatant ir analizuojant socialinius ar aplinkosaugos iššūkius savo nacionaliniame lygmenyje.





1.1 skyrius. Darnaus vystymosi tikslai ir visuomenės iššūkiai

Įvadas – Visuomenės iššūkiai ir trigubas rezultatas

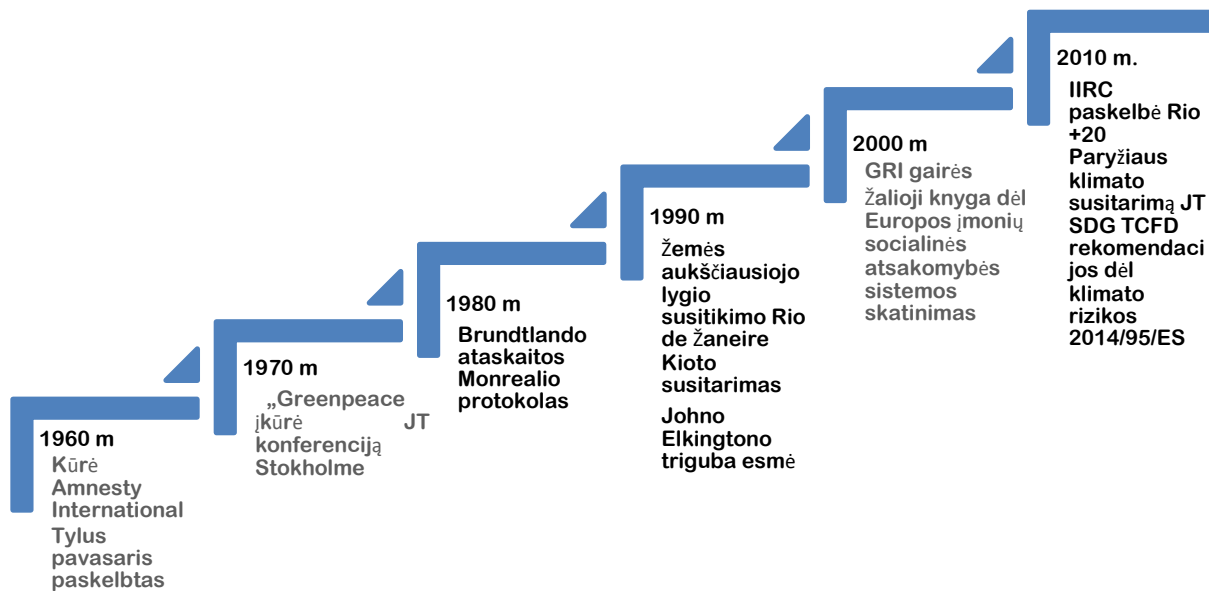
Ar kapitalizmas gali išsilaikyti pats? Šis klausimas, kurį iškėlė britų konsultacinės firmos SustainAbility įkūrėjas Johnas Elkingtonas, sudaro sąlygas nagrinėti įvairias socialines tendencijas, formuojančias mūsų visuomenę (Elkington, 1997).

Siekdamas įgyti žinių, atsakydamas į pirmiau minėtus klausimus, dar 1994 m. Elkingtonas pristatė trigubos apatinės linijos koncepciją (triple bottom line (TBL)), dar žinomą kaip 3P (pelnas, žmonės (people) ir planeta). Nepaisant TBL koncepcijos, kurią Elkingtonas pristatė 1997 m., pati tvarumo idėja kilo daugiau nei prieš 130 metų, nuo 1879 m. Georgo pasiūlytos „erdvėlaivio žemės“ sąvokos, kuri pabrėžia ribotus mūsų planetos išteklius (George, 1879). Šis terminas tapo žinomas 1987 m. paskelbus Brundtlando ataskaitą, pagal kurią tvarus vystymasis apibūdinamas dabartinių poreikių tenkinimu, kartu išsaugant ateities kartų gebėjimą patenkinti savo poreikius (Brundtland, 1985).

1 paveiksle pavaizduota tvarumo sampratos raida per pastaruosius metus.



1 pav. Sąvokos „tvarumas“ raida



Šaltiniai: Rimmel, G. (Ed.). (2020). Accounting for Sustainability. Routledge; Laine, M., Tregidga, H., & Unerman, J. (2021). Sustainability accounting and accountability. Routledge.

TBL, pagrįsta tvarumo principais, siūlo pagrindą verslo rezultatams ir organizacijos sėkmei įvertinti trimis aspektais: ekonomine, socialine ir aplinkosauga (Elkington, 1997; Goel, 2010; Adams, Frost ir Webber, 2013; Alhaddi, 2015). ir, Elkingtono formuluotėje, trys dimensijos dažnai išreiškiamos kaip pelnas, žmonės ir planeta (Elkington, 1997). Konkrečiau, Elkingtonas atskleidžia septynias visuomenės tendencijas, kurias verčia organizacijas rimtai žiūrėti į tvarumą ir pristato naujas kompetencijos sritis ir verslo galimybes (Elkington, 1997; Rimmel, 2020; Laine, Tregidga ir Unerman, 2021):

- Rinka,
- Visuomeninės vertybės,
- Skaidrumas,
- gyvavimo ciklo technologija,
- Partnerystės,
- Laikas,
- Įmonių valdymas.



Nors Elkingtonas nebuvo pirmasis, kuris pasiūlė įtraukti platesnius socialinius ir aplinkosaugos klausimus į verslo praktiką, TBL sistema išliko viena iš plačiausiai naudojamų sistemų visame pasaulyje. Pagrindinis šios sistemos principas yra holistinis požiūris į organizacijos veiklą ir jos sąveiką su aplinka. Pasak Tullbergo (Tullberg, 2012, p. 314), KPMG atliktas tyrimas parodė, kad 70 procentų iš 250 geriausių pasaulio įmonių 2005 m. naudojo tam tikrą TBL apskaitą, o tai reiškia 15 procentų didėjimą per trejus metus.

Remiantis ankstesniais tyrimais, tvarumas arba tvarus vystymasis tebėra madingas žodis, labai svarbus, tačiau sudėtingas, ypač verslo aplinkoje. Todėl TBL siūlo kalbą, kuri paverčia socialinių ir aplinkosaugos aktyvistų holistinę viziją suprantamą ir organizacijoms veiksmingesnę (Rimmel, 2020; Laine, Tregidga ir Unerman, 2021).

Tvaraus Vystymosi Darbotvarkė 2030 ir darnaus vystymosi tikslai

Per pastaruosius tris dešimtmečius tvaraus vystymosi samprata buvo svarbus akcentas, formuojant pagrindinius visuomenės iššūkių sprendimo principus, apimančius aplinkos ir visuomenės problemas.

Visame pasaulyje priimta tvaraus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m., kurią 2015 m. patvirtino Jungtinių Tautų valstybės narės, tai visapusė sistema, kuria siekiama skatinti taiką, klestėjimą ir tvarumą dabartinėms ir ateities kartoms (Bebbington ir Unerman, 2018). Darbotvarkė, sudaryta iš 17 tvaraus vystymosi tikslų (Sustainable Development Goals-SDGs)- suskirstytų pagal penkis ramsčius – žmonės, planeta, klestėjimas, taika ir partnerystė. Joje apibrėžiami konkretūs tikslai, labai svarbūs pasauliui. SDGs parodo pastangas sprendžiant neatidėliotinus aplinkosaugos iššūkius, su kuriais susiduria žmonija, išplėtimą (Bebbington ir Unerman, 2018). Todėl tvarios plėtros tikslai peržengia geografines ribas ir ragina imtis kolektyvinių visų tautų veiksmų, įskaitant tuos, kurie klasifikuojami kaip „besivystantys“, taigi siūlo universalesnį požiūrį (Scheyvens, Banks ir Hughes, 2016).

Nepaisant kritikos ir iššūkių, susijusių su jos įgyvendinimu, 2030 m. darbotvarkė išlieka nepakeičiama, sprendžiant aktualiausias pasaulio problemas, ypač lėtos pažangos ir išorinių krizių, tokių kaip COVID-19 pandemija, akivaizdoje (Naidoo ir Fisher, 2020). Nuo tada, kai jie buvo pradėti 2015 m., SDGs sulaukė didelio dėmesio iš įvairių suinteresuotųjų šalių – nuo NVO iki pelno siekiančių įmonių. Tačiau literatūroje atsirado ir tam tikros kritikos. Visų pirma, nėra aiškiai nurodyti šių tikslų tarpusavio ryšiai ir pagrindiniai iššūkių, kuriuos siekiama spręsti tvarios plėtros tikslais, varikliai (McCollum ir kt., 2018; Alcamo ir kt., 2020).





Siekdamas tvarios plėtros tikslų, organizacijos atlieka pagrindinį vaidmenį, paversdamos pasaulinius tikslus apčiuopiamais veiksmais (Bebbington & Unerman, 2018). Bendradarbiavimas tarp viršnacionalinių iniciatyvų ir privačių įmonių yra būtinas veiksmingam įgyvendinimui, ką rodo tokios iniciatyvos kaip Pasaulinė verslo ir biologinės įvairovės partnerystė. Svarbiausias SDGs yra privataus sektoriaus gebėjimo skatinti tvarų vystymąsi pripažinimas, ypač pasitelkiant inovacijas, atsakingą gamybos praktiką ir įtraukias užimtumo galimybes (Blowfield, 2012). Be to, tvarios plėtros tikslai yra pagrindas įmonėms suderinti savo strategijas su platesniais visuomenės tikslais, palengvinant naujų galimybių, partnerysčių ir socialinio poveikio būdų nustatymą (Van Zanten ir van Tulder, 2021).

SDG aprašymas

SDGs remiama 169 tikslais ir 231 rodikliu, kuriais siekiama orientuoti veiklos pastangas siekiant Darbotvarkės iki 2030 m. (2 pav.). Šiais tikslais ir rodikliais ypač pabrėžiama ekonominės plėtros, socialinio teisingumo ir aplinkos tvarkymo tarpusavio priklausomybė visoje darbotvarkėje (Nilsson ir kt., 2018).

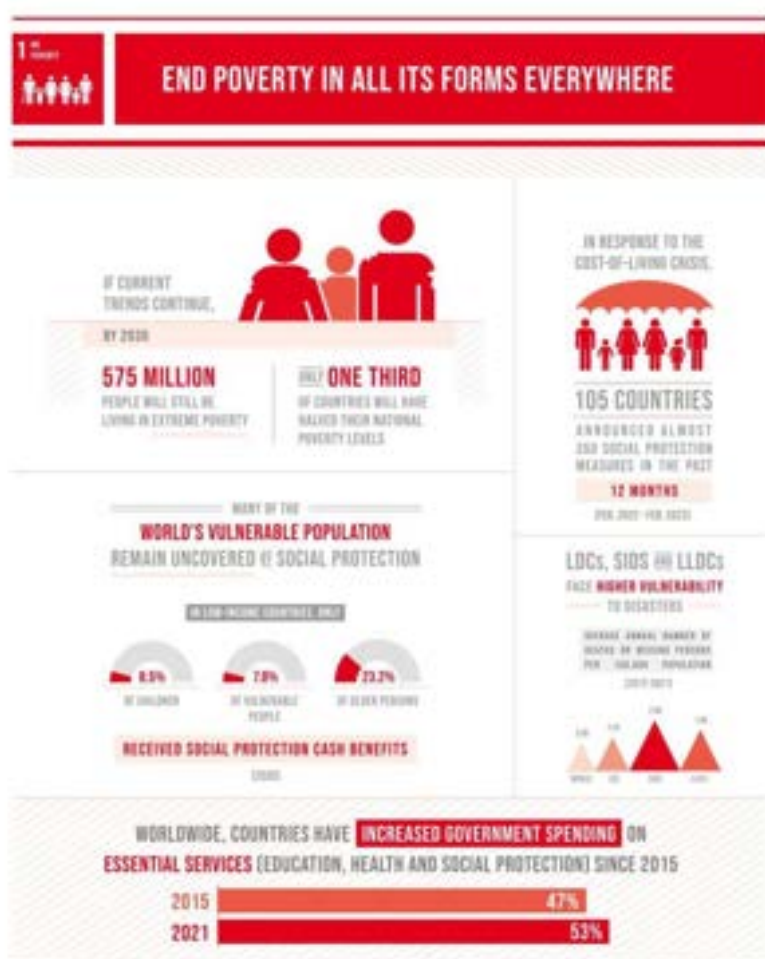
2 paveikslas – Darnaus vystymosi tikslai



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

1. Jokio skurdo

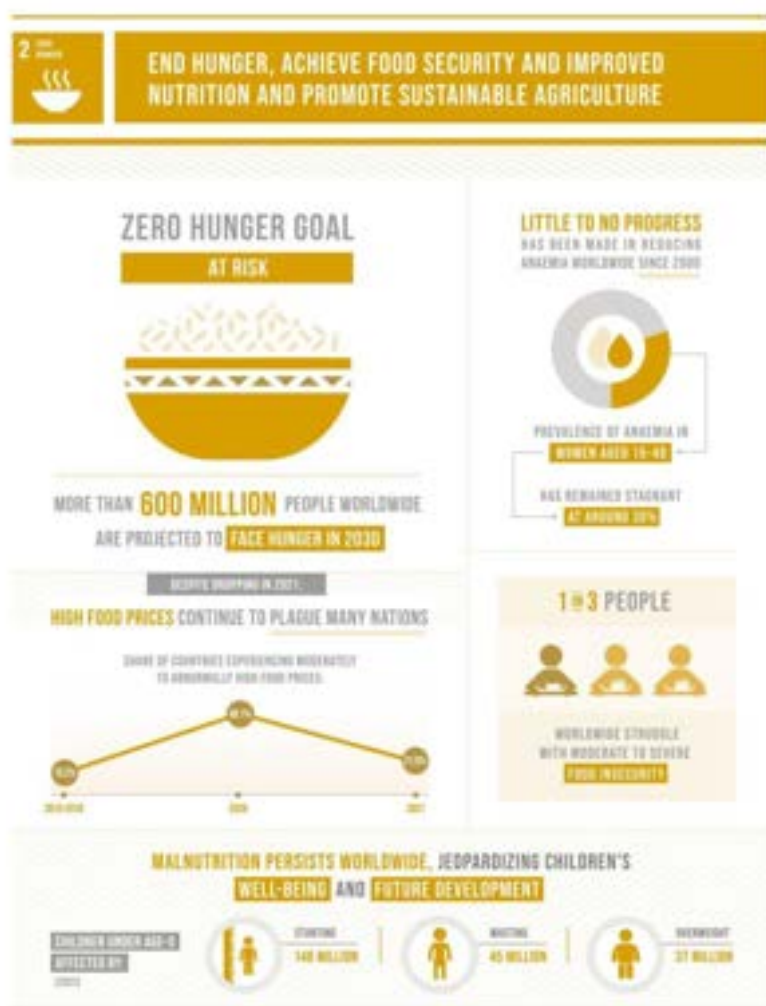
Šiuo tikslu siekiama panaikinti didžiąją skurdą užtikrinant, kad visi žmonės turėtų prieigą prie išteklių, pagrindinių paslaugų ir socialinės apsaugos sistemų. Jis skirtas visų formų skurdui, įskaitant pajamų skurdą, badą, švietimo ir sveikatos priežiūros paslaugų stoką bei socialinę atskirtį (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Pastangos sutelktos į tvaraus pragyvenimo šaltinio skatinimą, pažeidžiamų gyventojų rėmimą ir nelygybę mažinančios politikos įgyvendinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

2. Jokio bado

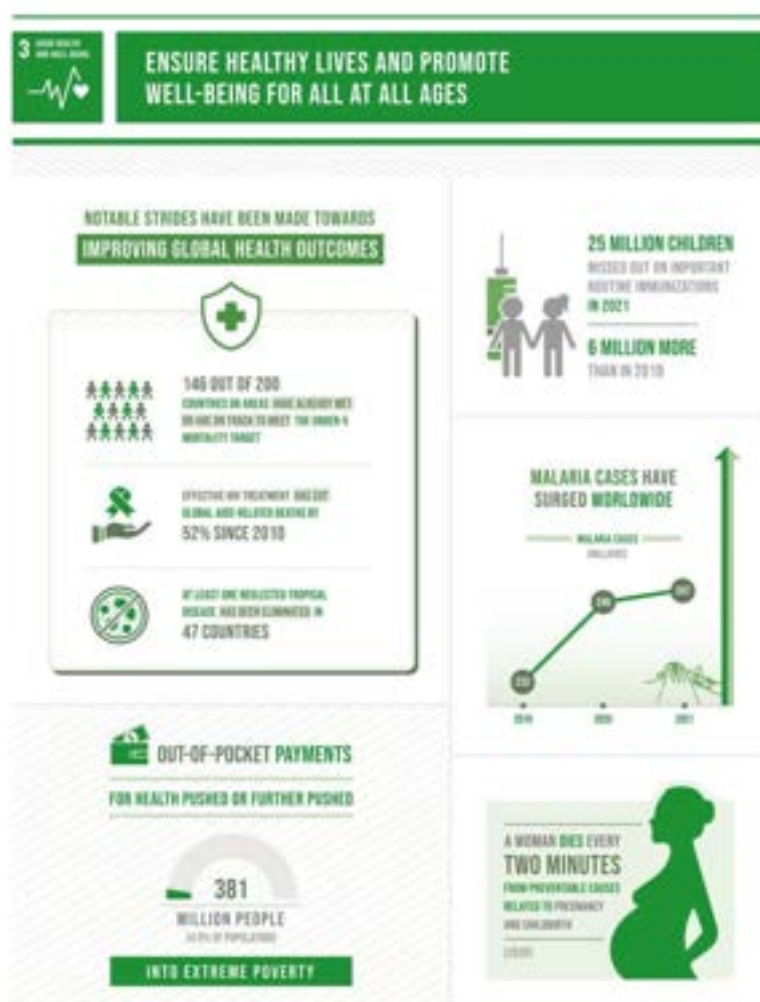
SDG 2 tikslu siekiama panaikinti badą, užtikrinti aprūpinimą maistu, pagerinti mitybą ir skatinti tvarų žemės ūkį (Boluk, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Juo siekiama užtikrinti, kad visi žmonės ištisus metus galėtų gauti saugaus, maistingo ir pakankamą kiekį maisto. Pastangos apima žemės ūkio produktyvumo didinimą, maisto paskirstymo sistemų tobulinimą, tvaraus ūkininkavimo praktikos skatinimą ir pagrindinių bado ir netinkamos mitybos priežasčių šalinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

3. Gera sveikata ir savijauta

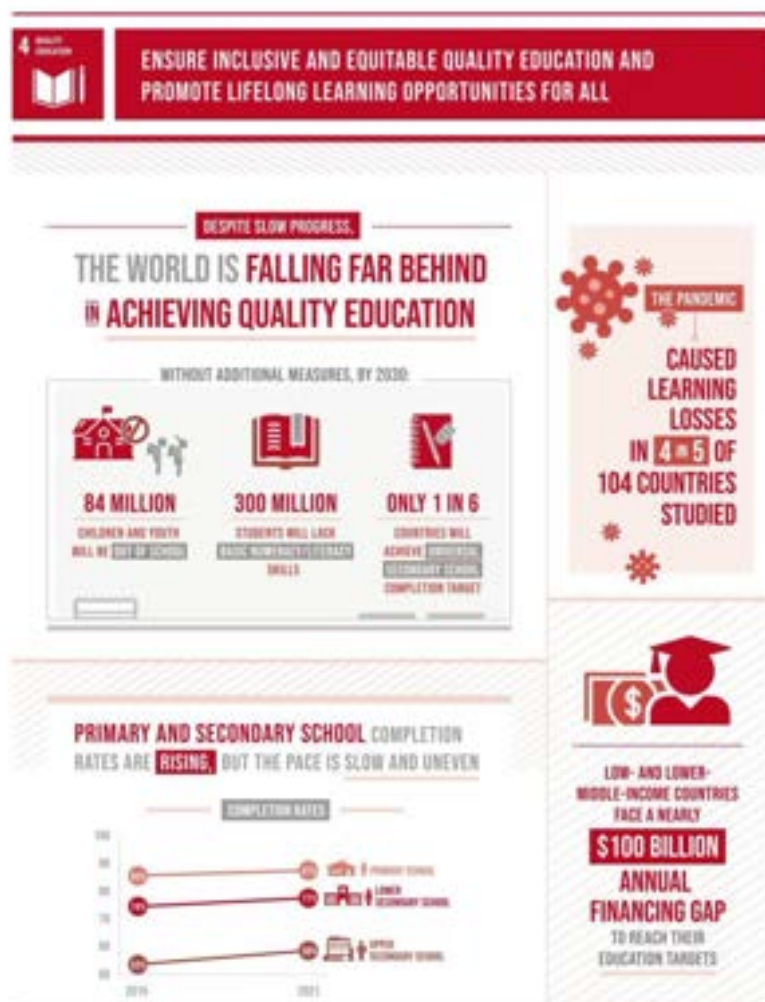
Šiuo tikslu siekiama užtikrinti sveiką gyvenimą ir skatinti visų amžiaus grupių gerovę sumažinti motinų ir vaikų mirtingumą, kovoti su užkrečiamomis ligomis, tokiomis kaip ŽIV/AIDS, maliarija ir tuberkuliozė ir neužkrečiamomis ligomis, tokiomis kaip diabetas ir psichikos sveikatos sutrikimai (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Pastangos apima sveikatos sistemų stiprinimą, pagrindinių sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo gerinimą ir sveikatos švietimo bei informuotumo skatinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

4. *Kokybiškas švietimas*

SDGs 4 siekiama užtikrinti įtraukų ir nešališką kokybišką švietimą ir skatinti mokymosi visą gyvenimą galimybes visiems (Boluk, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Jame pagrindinis dėmesys skiriamas švietimo prieinamumo užtikrinimui visiems vaikams, jaunimui ir suaugusiems, nepaisant lyties, socialinės ir ekonominės padėties ar vietos. Stengiamasi gerinti mokyklų infrastruktūrą, rengti mokytojus, plėsti profesinį ir techninį išsilavinimą, skatinti tvaraus vystymosi ir pasaulio pilietiškumo ugdymą.

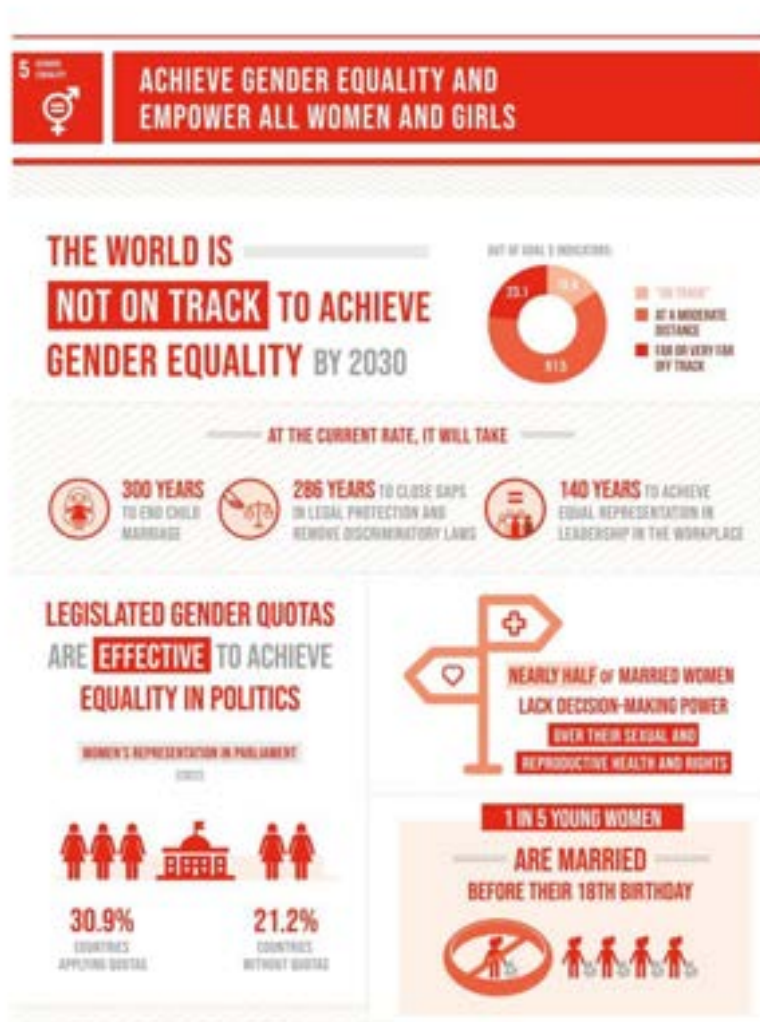


Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



5. Lyčių lygybė

Čia siekiama lyčių lygybės ir moterų įveiklinimo (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Tikslas - panaikinti moterų ir mergaičių diskriminaciją, smurtą ir žalingą praktiką, užtikrinti vienodas išsilavinimo, sveikatos priežiūros ir ekonomines galimybes. Pastangos apima moterų lyderystės ir dalyvavimo sprendimų priėmimo procesuose skatinimą, smurto dėl lyties klausimą, lygių teisių ir galimybių užtikrinimą visose gyvenimo srityse.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

6. Švarus vanduo ir sanitarija

SGD 6 siekiama užtikrinti vandens ir sanitarijos prieinamumą ir tvarų valdymą visiems (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Jame pagrindinis dėmesys skiriamas saugaus ir įperkamo geriamojo vandens prieinamumo gerinimui, tinkamų sanitarinių sąlygų ir higienos priemonių gerinimui. Pastangos apima vandens išteklių apsaugą ir atkūrimą, vandens kokybės gerinimą ir vandens išsaugojimo bei tvartos vandens valdymo praktikos skatinimą.

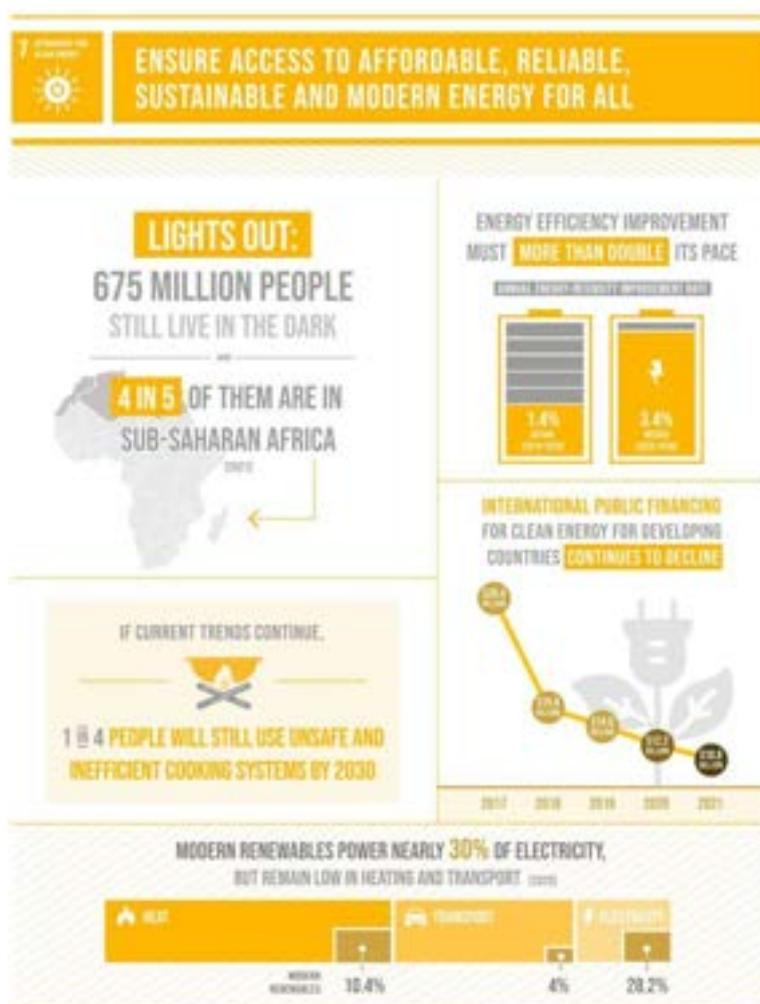


Šaltinio nuoroda: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



7. Įperkama ir švari energija

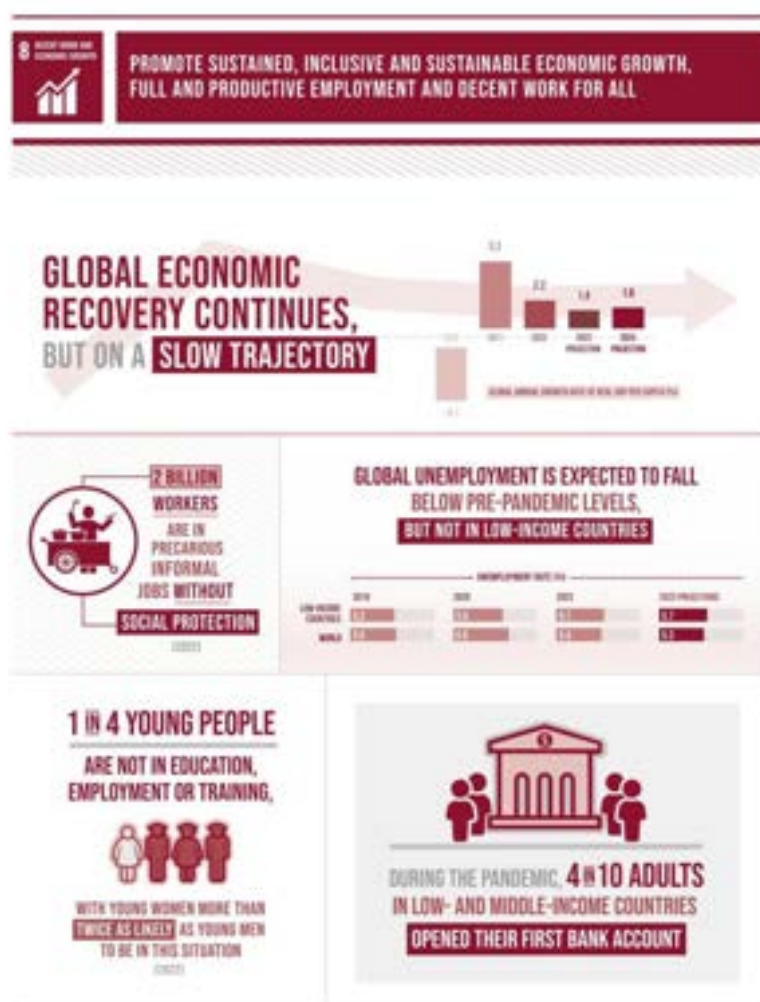
Pagrindinis dėmesys skiriamas patikimos, tvarios ir modernios energijos prieinamumo užtikrinimui (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Tuo siekiama padidinti atsinaujinančios energijos dalį pasauliniame energijos šaltinių derinyje, pagerinti energijos vartojimo efektyvumą ir išplėsti prieigą prie modernių energetikos paslaugų besivystančiose šalyse. Pastangos apima investicijas į atsinaujinančios energijos technologijas, energetikos infrastruktūros plėtrą ir energijos prieinamumo kaimo ir atokiose vietovėse skatinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

8. Padorus darbas ir ekonomikos augimas

SGD 8 siekiama skatinti tvarų, integracinį ekonomikos augimą, pilną ir produktyvų užimtumą ir padorų darbą visiems (Boluk, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Jame pagrindinis dėmesys skiriamas tinkamų ir produktyvių užimtumo galimybių kūrimui, nedarbo ir nepakankamo užimtumo mažinimui bei verslumo ir inovacijų skatinimui. Pastangos apima darbo teisių įgyvendinimą, teisingo darbo užmokesčio ir socialinės apsaugos užtikrinimą bei tvarios ir įtraukios ekonomikos plėtros skatinimą.

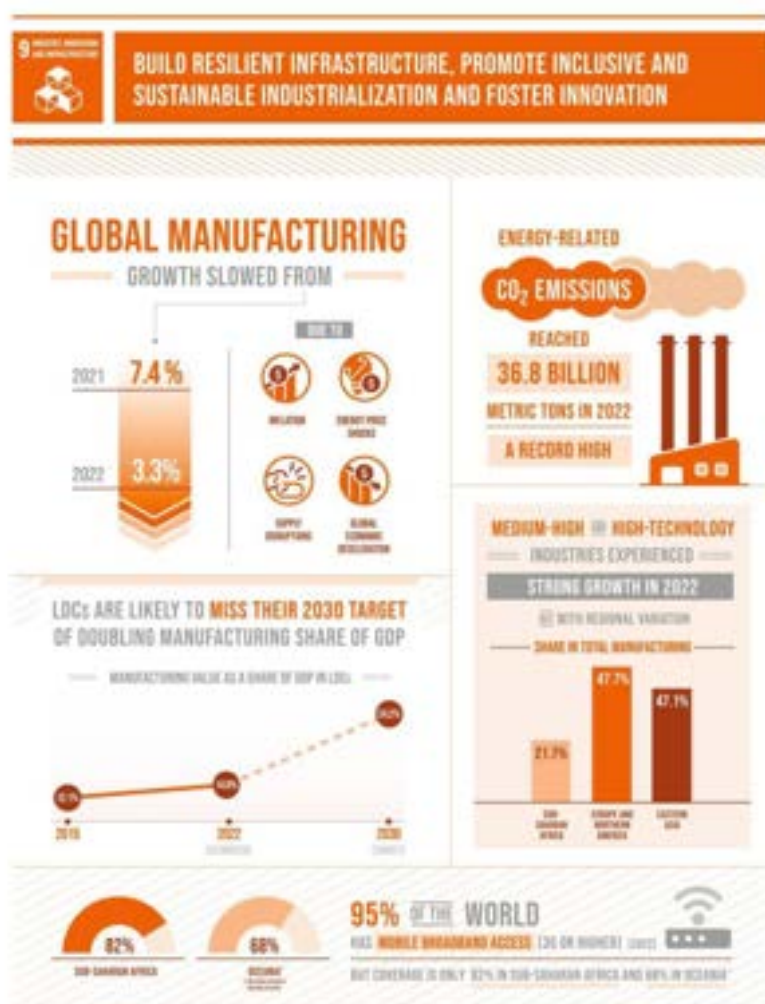


Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



9. Pramonė, inovacijos ir infrastruktūra

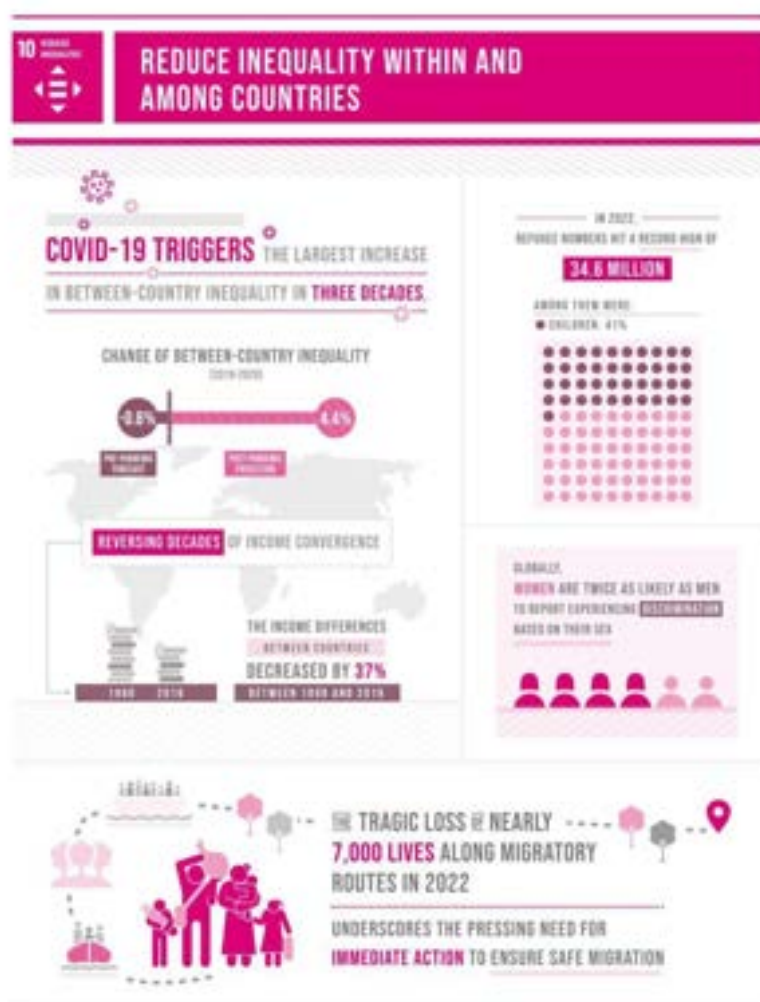
Čia siekiama sukurti atsparią infrastruktūrą, skatinti įtraukią ir tvarią industrializaciją ir inovacijas (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Tuo siekiama pagerinti prieigą prie patikimos ir įperkamos infrastruktūros, skatinti tvarią pramonės praktiką ir remti technologines naujoves, mokslinius tyrimus ir plėtrą. Pastangos apima investicijas į infrastruktūros plėtrą, pramonės objektų atnaujinimą ir inovacinių ekosistemų skatinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

10. Sumažėjusi nelygybė

SGD 10 siekiama sumažinti nelygybę šalių viduje ir tarp jų (Boluk, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Jame pagrindinis dėmesys skiriamas pajamų nelygybės, socialinės atskirties ir diskriminacijos dėl amžiaus, lyties, negalios, rasės, etninės kilmės, religijos ar ekonominės padėties problemoms spręsti. Pastangos apima progresinio apmokestinimo politikos įgyvendinimą, socialinės apsaugos sistemų skatinimą ir lygių galimybių užtikrinimą visiems žmonėms, nepaisant kilmės ar aplinkybių.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

11. Tvarūs miestai ir bendruomenės

Šiuo tikslu siekiama, kad miestai ir žmonių gyvenvietės būtų įtraukios, saugios, atsparios ir tvarios (Boluk, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Tuo siekiama pagerinti miestų planavimą ir valdymą, sumažinti miestų poveikį aplinkai ir pagerinti prieinamą būstą, transportą ir viešąsias erdves. Pastangos apima tvarios miestų plėtros skatinimą, viešojo transporto tinklų plėtrą ir miestų atsparumo stichinėms ir žmogaus sukeltoms nelaimėms didinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

12. Atsakingas vartojimas ir gamyba

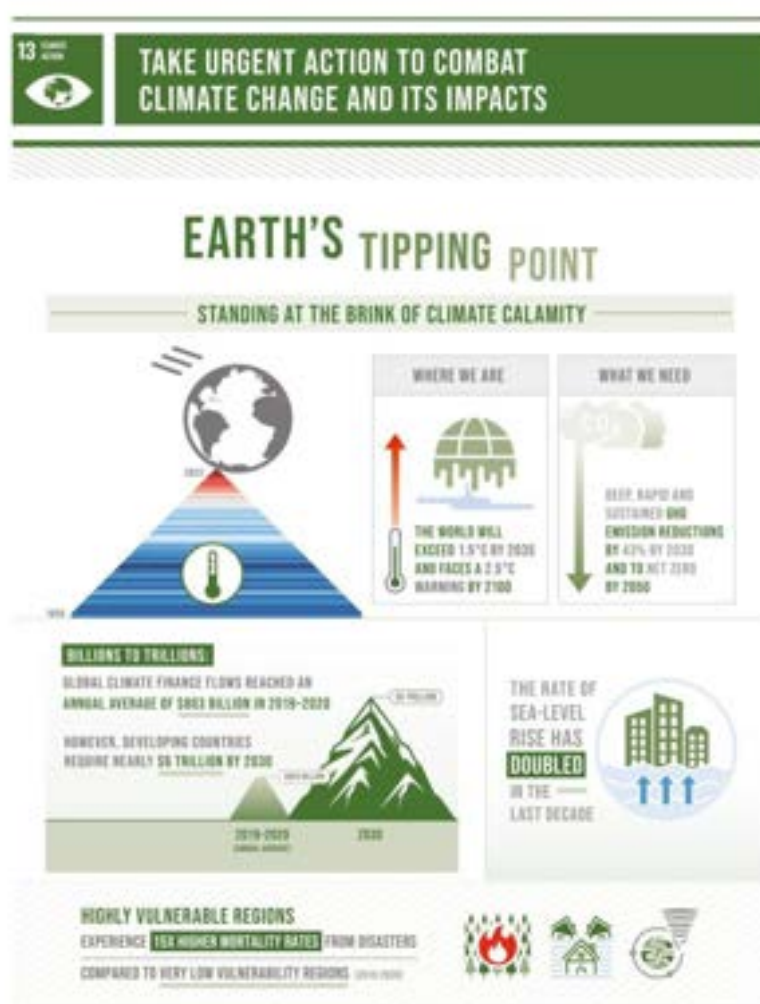
SGD 12 siekiama užtikrinti tvarius vartojimo ir gamybos modelius (Boluk, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Jame pagrindinis dėmesys skiriamas išteklių naudojimo, atliekų susidarymo ir aplinkos taršos mažinimui per visą produktų ir paslaugų gyvavimo ciklą. Pastangos apima tvaraus gyvenimo būdo propagavimą, išteklių naudojimo efektyvumo didinimą ir tvarios gamybos bei vartojimo praktikos diegimą įmonėse ir pramonės šakose.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

13. Klimato veiksmai

Šiuo tikslu siekiama imtis skubių veiksmų kovojant su klimato kaita ir jos padariniais (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Tuo siekiama sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą, didinti atsparumą ir gebėjimą prisitaikyti prie su klimatu susijusių pavojų ir skatinti klimato kaitos švelninimo ir prisitaikymo prie jos priemones. Pastangos apima atsinaujinančios energijos iniciatyvų įgyvendinimą, miškų naikinimo ir žemės degradacijos mažinimą bei pažeidžiamų bendruomenių atsparumo klimatui didinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

14. Gyvybė vandenyje

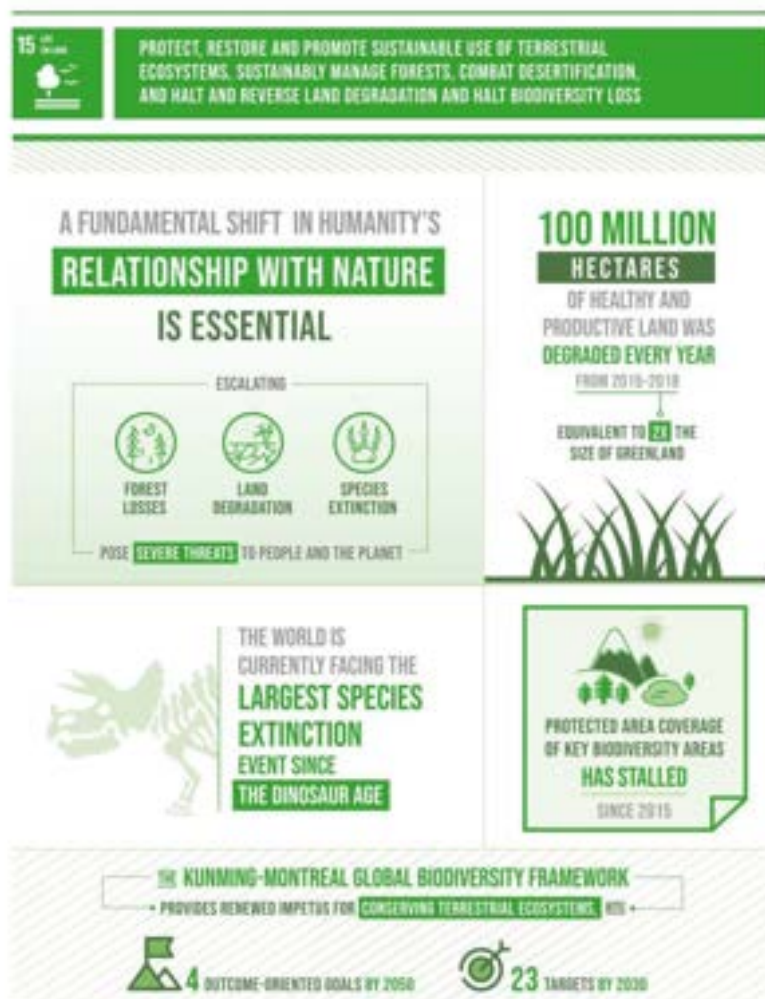
SGD 14 siekiama išsaugoti ir saugiai naudoti vandenynus, jūras ir jūrų išteklius tvariam vystymuisi (Boluk, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Jame pagrindinis dėmesys skiriamas jūrų ekosistemų apsaugai, jūrų taršos mažinimui ir tvarios žvejybos skatinimui. Pastangos apima saugomų jūrų zonų steigimą, plastikinės taršos mažinimą ir vandenynų valdymo bei apsaugos priemonių tobulinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

15. Gyvybė žemėje

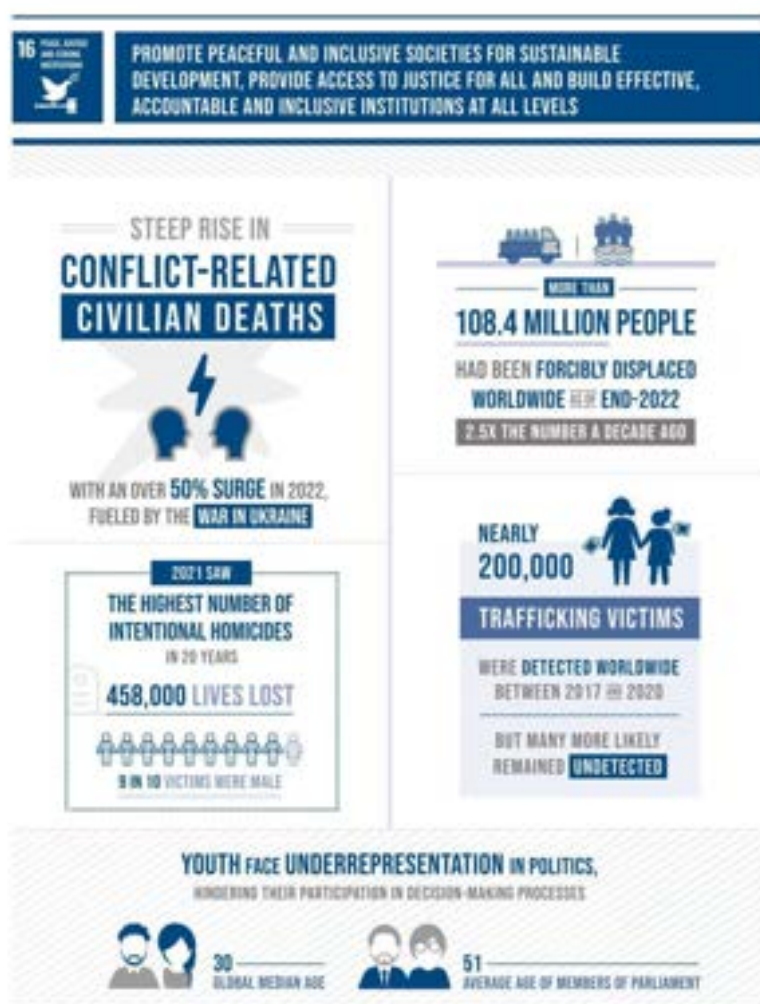
Tikslas yra skirtas apsaugoti, atkurti ir skatinti tvarų sausumos ekosistemų, įskaitant miškus, pelkes ir biologinę įvairovę, naudojimą (Boluk, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Tuo siekiama sustabdyti ir pakeisti žemės eroziją, išsaugoti biologinę įvairovę ir skatinti tvarią žemėtvarkos praktiką. Pastangos apima nualintos žemės atkūrimą, kovą su dykumų ir miškų naikinimu bei nykstančių rūšių ir buveinių apsaugą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

16. *Taika, teisingumas ir tvarios institucijos*

SGD 16 siekiama skatinti taikias ir įtraukias visuomenes siekiant tvaraus vystymosi, suteikti visiems galimybę kreiptis į teismą, reikalui esant ir sukurti veiksmingas, atskaitingas ir įtraukias institucijas visais lygiais (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Pagrindinis dėmesys skiriamas smurto, korupcijos ir nusikalstamumo mažinimui, teisinės valstybės ir žmogaus teisių propagavimui bei valdymo ir institucinių gebėjimų stiprinimui. Pastangos apima konfliktų sprendimo ir susitaikymo skatinimą, teisingumo ir teisinių paslaugų prieinamumo gerinimą bei demokratinę institucijų ir teisinės valstybės stiprinimą.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

17. Tikslingos partnerystės

Šiuo tikslu siekiama sustiprinti įgyvendinimo priemones ir atgaivinti pasaulinę partnerystę siekiant darnaus vystymosi (Bolak, Cavaliere ir Higgins-Desbiolles, 2017). Tuo siekiama stiprinti vyriausybių, pilietinės visuomenės, privataus sektoriaus ir kitų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą, kad būtų pasiekti DVT. Pastangos apima išteklių sutelkimą, dalijimąsi žiniomis ir technologijomis bei daugelio suinteresuotųjų šalių partnerystės skatinimą, siekiant spręsti bendrus iššūkius ir siekiant bendrų tikslų.



Šaltinis: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

1.2 Skyrius. Įtraukiosios ir socialinės inovacijos

Inovacijų apibrėžimas ir rūšys

Remiantis ankstesniais tyrimais, inovacijos pripažįstamos kaip sudėtingas ir kontekstui būdingas reiškinys (Neely ir Hii, 1998). Tiksliau, inovacijos skiriasi pagal išradimą, nes pirmieji apima naujų idėjų įgyvendinimą, o ne tik jų kūrimą. Remiantis EBPO apibrėžimu:

„Inovacijos susideda iš visų tų mokslinių, techninių, komercinių ir finansinių žingsnių, būtinų sėkmingam naujų ar patobulintų gaminamų gaminių kūrimui ir rinkodarai, naujų ar patobulintų procesų ar įrangos komerciniam panaudojimui ar naujo požiūrio į socialinę paslaugą įdiegimui. Moksliniai tyrimai ir plėtra yra tik vienas iš šių žingsnių. OECD (1981:15-16)

Iš šio apibrėžimo matyti, kad inovacijas galima klasifikuoti į produktų ir procesų inovacijas, apibrėžtas taip:

„Produkto inovacija reiškia naują arba patobulintą produktą, įrangą ar paslaugą, kuri sėkmingai veikia rinkoje. Procesų inovacijos apima naujo arba patobulinto gamybos ar platinimo proceso arba naujo socialinio aptarnavimo metodo taikymą“ (Neely ir Hii, 1998, p. 8).

Įtraukti inovacijas, socialines inovacijas ir įtraukias inovacijas

Šiame kontekste atsirado įvairių požiūrių į įvairius visuomenės poreikius ir iššūkius. Pagrindinės inovacijos, socialinės inovacijos ir įtraukiosios inovacijos yra atskiros paradigmos, formuojančios pažangos ir vystymosi trajektoriją. Įvairių sąvokų apibrėžimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė: Pagrindinių, socialinių ir įtraukiųjų inovacijų apibrėžimai

Konsepcija	Aprašymas
Mainstream Innovation (Patriotta and Hirsch, 2016; Govindan et al., 2021; Greve et al., 2021)	Pagrindinės inovacijos reiškia tradicines inovacijų formas, kurios, visų pirma, orientuotos į technologinę pažangą, produktų tobulinimą ir esamų sistemų efektyvumo didinimą. Jos dažniausiai susijusios su sėkmingomis verslo įmonėmis ir pramonės šakomis, siekiančiomis pagerinti savo produkciją ar paslaugas, norint įgyti konkurencinį pranašumą.
Social Innovation (Sharra and	Socialinės inovacijos (SI) apima naujų idėjų, sprendimų ar požiūrių, skirtų visuomenės iššūkiams spręsti, kūrimą. Jos

Nyssens, 2010; Djellal and Gallouj, 2012; Billion, no date)	neapsiriboja technologine pažanga ir dažnai sutelkia dėmesį į socialinius, aplinkos ir kultūrinius aspektus. SI siekia sukurti teigiamą socialinį poveikį ir gali apimti procesų, politikos ar organizacinių struktūrų pokyčius, kad būtų išspręstos sisteminės socialinės problemos.
Inclusive Innovation (Heeks <i>et al.</i> , 2013; Papaioannou, 2014; Heeks, Foster and Nugroho, 2017; Schillo and Robinson, 2017)	Įtraukiosios inovacijos (II) yra orientuotos į tai, kad naujovių teikiama nauda būtų prieinama plačiam ir įvairiam žmonių ratui, įskaitant tuos, kurie tradiciškai yra marginalizuoti arba atskirti. II apima tokį inovacijų kūrimą ir diegimą, kur būtų atsižvelgta į visų suinteresuotųjų šalių poreikius ir perspektyvas, ypatingą dėmesį skiriant nepakankamai aprūpintai arba pažeidžiamai bendruomenei.

Literatūros šaltinis: Own elaboration from Patriotta and Hirsch, 2016; Govindan *et al.*, 2021; Greve *et al.*, 2021; Sharra and Nyssens, 2010; Djellal and Gallouj, 2012; Billion; Heeks *et al.*, 2013; Papaioannou, 2014; Heeks, Foster and Nugroho, 2017; Schillo and Robinson, 2017)

Sąvokų skirtumai

Pagrindinės inovacijos, kurias sąlygoja pelno tikslai ir nusistovėjusios pramonės šakos, dažniausiai diegiamos, siekiant ekonominės naudos. Ši inovacijų forma daugiausia orientuota į technologinę pažangą, produktų tobulinimą ir esamų sistemų veiklos efektyvumą, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje (Greve ir kt., 2021). Pagrindinis tikslas yra maksimaliai padidinti finansinę grąžą ir akcininkų vertę.

Socialinės inovacijos (SI) ir įtraukiosios inovacijos (II) teikia pirmenybę platesnei visuomenės naudai ir įtraukčiai, daugiau dėmesio skiriant socialinių, aplinkos ir kultūrinių iššūkių sprendimui (Heeks ir kt., 2013). SI apima naujų idėjų, sprendimų ar metodų kūrimą, kuriais siekiama spręsti sisteminės problemas ir sukurti teigiamą socialinį poveikį ne tik ekonominiams rodikliams. Ji dažnai apima procesų, politikos ar organizacinių struktūrų pokyčius, kad būtų išspręstos pagrindinės socialinės problemos (Djellal ir Gallouj, 2012).

II tikslas yra užtikrinti, kad naujovių teikiama nauda būtų prieinama įvairiems asmenims, įskaitant tuos, kurie tradiciškai yra marginalizuoti arba atskirti (Schillo ir Robinson, 2017). Tai apima inovacijų kūrimą ir įgyvendinimą, atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių poreikius ir perspektyvas, taip skatinant socialinį lygybę ir įtrauktį.

Tiek SI, tiek II pasisako už holistiškesnį ir tvaresnį požiūrį į inovacijas, pripažįstant socialinių, aplinkos ir ekonominių veiksnių tarpusavio ryšį. Teikiant pirmenybę įtraukčiai ir visuomenės gerovei, šiais metodais siekiama spręsti tokias



neatidėliotinas problemas, kaip skurdas, nelygybė ir aplinkos tarša, ir taip prisidėti prie tvaraus vystymosi.

1.3 Skyrius. Socialinis verslumas

Verslumo apibrėžimas

Remiantis ankstesniais tyrimais, verslumas yra daugiadisciplinė sąvoka (Abu-Saifan, 2012; Croci, 2016), apimanti naujų organizacijų steigimo veiksmų inicijavimą (Barot, 2015) ir orientuota į kūrybiškumo skatinimą bei ekonominės ir socialinės vertės kūrimą (Buendía-Martínez ir Carrasco Monteagudo, 2020). Nepaisant įvairių apibrėžimų (kaip pateikta 2 lentelėje), pagrindinis verslumo tikslas yra sukurti darbo galimybes ir skatinti ekonomikos plėtrą (Barot, 2015; Hessels ir Naudé, 2019). Verslumui labai svarbu panaudoti įvairius žmogiškuosius išteklius, įskaitant techninius, kvalifikuotus darbuotojus ir vadybinius jų gabumus (Barot, 2015; Diandra ir Azmy, 2020).

2 Lentelė: Priešingi terminų „verslininkas“ ir „verslumas“ apibrėžimai ir pagrindinės savybės



Source	Definition	Core Characteristics
Schumpeter (1934) tinyurl.com/6mqfkr0	An entrepreneur is an innovator who implements entrepreneurial change within markets, where entrepreneurial change has five manifestations: 1) the introduction of a new/improved good; 2) the introduction of a new method of production; 3) the opening of a new market; 4) the exploitation of a new source of supply; and 5) the carrying out of the new organization of any industry	• Innovator
McClelland (1961) tinyurl.com/6nsgtpd	The entrepreneur is a person with a high need for achievement. This need for achievement is directly related to the process of entrepreneurship [...] Entrepreneur is an energetic moderate risk taker.	• High achiever • Risk bearer • Dedicated
Kirzner (1978) tinyurl.com/87mtbax	The entrepreneur recognizes and acts upon market opportunities. The entrepreneur is essentially an arbitrageur.	• Arbitrageur
Shapero (1975) tinyurl.com/8xcuvj8	Entrepreneurs take initiative, organize some social and economic mechanisms and accept risks of failure.	• Organizer • Initiative taker
Carland et al. (1984) tinyurl.com/7xa9s7f	The entrepreneur is characterised principally by innovative behaviour and will employ strategic management practices in the business.	• Strategic thinker
Kao and Stevenson (1985) tinyurl.com/6wcq6su	Entrepreneurship is an attempt to create value through recognition of business opportunities.	• Value creator • Opportunity aware
Timmons and Spinelli (2008) tinyurl.com/7sfqdh2	Entrepreneurship is a way of thinking, reasoning, and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach and leadership balanced.	• Leader • Holistic • Persistent • Committed

Literatūros šaltinis: Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. Technology innovation management review, 2(2), p. 23

Socialinis verslumas

Socialinis verslumas apima verslumo principų ir metodų taikymą socialinėms arba aplinkosaugos problemoms spręsti. Socialiniai verslininkai siekia sukurti tvarius ir teigiamus pokyčius, kurdami naujoviškus sprendimus neatidėliotiniams visuomenės iššūkiams (Haugh, 2005; Brooks, 2008; Phillips ir kt., 2015). Socialinio verslumo sritis sparčiai plečiasi ir sulaukia dėmesio įvairiuose sektoriuose, ženklindama žiniasklaidą ir verslininkų bendruomenę (Martin ir Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012, 3 lentelė). Diskusijose akademiniuose sluoksniuose dažnai minimi sėkmingi socialinio verslumo pavyzdžiai, padedantys plėtoti šią sritį. Socialiniai verslininkai sulaukia pagyrimų už pastangas patenkinti visuomenės poreikius ir kelti bendrą gerovę, o jų teikiama nauda plačiai pripažįstama. Tačiau nepaisant vis populiarėjančio socialinio verslumo, išlieka neaiškumų dėl konkrečių socialinių verslininkų vaidmenų ir veiklos. Šį neapibrėžtumą didina ribotas išsamios literatūros ir teorinių sistemų, paaiškinančių socialinio verslumo sudėtingumą, prieinamumas. Nors įprasti verslininkai ir socialiniai verslininkai turi daug panašumų savo bruožais ir veiksmams, pagrindinis skirtumas tarp šių vaidmenų yra jų tikslai. Paprastai verslininkai siekia sukurti ekonominę gerovę, o socialiniai verslininkai pirmenybę teikia savo socialinės misijos įgyvendinimui. Paprasčiau tariant, socialinis

verslumas išsiskiria tuo, kad jis pabrėžia socialinę naudą ir siūlo pagrindinę vertę (Martin ir Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012).

Socialinio verslumo vaidmens vystymuisi supratimas yra labai svarbus, nes jis skatina spręsti neatidėliotinas socialines problemas, susijusias su aplinkos apsauga ir kultūros išsaugojimu. Socialinis verslumas ne tik išryškina šias problemas, bet ir aktyviai ieško tvarių sprendimų. Identifikuodami ir spręsdami socialines problemas, socialiniai verslininkai veikia kaip visuomenės pokyčių agentai, skatinantys teigiamą transformaciją ir bendruomenės vystymąsi. Be to, socialiniai verslininkai nuolat ieško naujoviškų metodų ir strategijų, kad galėtų veiksmingai spręsti kylančias problemas. Tai darydami jie ne tik prisideda prie užimtumo augimo ir inovacijų, bet ir puoselėja socialinį kapitalą savo bendruomenėse (Sheena, 2023).

3 Lentelė: Priešingi terminų „socialinis verslininkas“ ir „socialinis verslumas“ apibrėžimai ir pagrindinės savybės

Source	Definition	Core Characteristics
Bornstein (1998) bryant.sau/5uclm6	A social entrepreneur is a path breaker with a powerful new idea who combines visionary and real-world problem-solving creativity, has a strong ethical fiber, and is totally possessed by his or her vision for change.	• Mission leader • Persistent
Thompson et al. (2000) bryant.sau/7eeptah	Social entrepreneurs are people who realize where there is an opportunity to satisfy some unmet need that the state welfare system will not or cannot meet, and who gather together the necessary resources (generally people, often volunteers, money, and premises) and use these to "make a difference".	• Emotionally charged • Social value creator
Dees (1996) bryant.sau/66g2ell	Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector by: • Adopting a mission to create and sustain social value • Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission • Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning • Acting boldly without being limited by resources currently in hand • Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served for the outcomes created	• Change agent • Highly accountable • Dedicated • Socially alert
Brinckerhoff (2009) bryant.sau/7eeptah	A social entrepreneur is someone who takes reasonable risk on behalf of the people their organization serves.	• Opinion leader
Leadbeater (1997) bryant.sau/7eeptah	Social entrepreneurs are entrepreneurial, innovative, and "transformatory" individuals who are also: leaders, storytellers, people managers, visionary opportunists and alliance builders. They recognize a social problem and organize, create, and manage a venture to make social change.	• Manager • Leader
Zahra et al. (2008) bryant.sau/67upm3	Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.	• Innovator • Initiative taker • Opportunity alert
Ashoka (2012) bryant.sau/67upm3	Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems [...] They are both visionaries and ultimate realists, concerned with the practical implementation of their vision above all else.	• Visionary • Committed

Literatūros šaltinis: Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. Technology innovation management review, 2(2), p. 24

Pagrindiniai skirtumai nuo įprastinio verslumo

Literatūroje pagrindinis skirtumas tarp verslininkų ir socialinių verslininkų įvardijamas kaip jų motyvacija. Verslininkus daugiausia skatina pelno siekimas, o socialinius verslininkus pirmiausia skatina altruizmas. Be to, šis skirtumas apima ir jų atitinkamų vertybinių pasiūlymų esmę. Verslininkams vertės pasiūlymas yra sudarytas taip, kad atitiktų rinkas, galinčias pasiūlyti naujų produktų ar paslaugų, kurių pagrindinis tikslas yra finansinė nauda. Ir atvirkščiai, socialiniai verslininkai siekia įgyvendinti plataus masto transformuojančius pokyčius, kurie teigiamai veikia reikšmingus visuomenės sluoksnius. Kitas svarbus aspektas, susijęs su verslumo vertės pasiūlymu, yra tai, kad rinka paprastai gali palaikyti inovacijas, o investuotojų pritraukimas nėra bauginanti užduotis, jei finansinė grąža yra perspektyvi. Priešingai, socialiniams verslininkams jų vertės pasiūlymas paprastai yra skirtas marginalizuotoms gyventojų grupėms, neturinčioms finansinių išteklių ar politinės įtakos, kad galėtų savarankiškai gauti pašalpas (Martin ir Osberg, 2007).

Although social entrepreneurship is motivated by altruism mainly, ventures created by social entrepreneurs can certainly generate income and be organized as either non-profits or for-profits (Martin and Osberg, 2007). According to the work of Elkington and Hartigan (2008) social entrepreneurs' business structures follow mainly three different models depending on their own scenario and situation (Elkington and Hartigan, 2008; Buchko, 2018, Table 4).

Nors socialinį verslumą daugiausia skatina altruizmas, socialinių verslininkų sukurtos įmonės tikrai gali duoti pajamų ir būti organizuojamos kaip ne pelno siekiančios arba siekiančios pelno (Martin ir Osberg, 2007). Remiantis Elkington ir Hartigan (2008) darbais, socialinių verslininkų verslo struktūros dažniausiai vadovaujasi trimis skirtingais modeliais, priklausomai nuo jų pačių scenarijaus ir situacijos (Elkington ir Hartigan, 2008; Buchko, 2018, 4 lentelė).

4 Lentelė: Skirtingos socialinių verslininkų verslo struktūros

Ne pelno siekiančios įmonės	Mišrios ne pelno siekiančios įmonės	Socialinio verslo įmonės
Verslininkas įsteigia pelno nesiekiančią organizaciją, siekdamas paskatinti naujovių, skirtų rinkos ar vyriausybės nepakankamumui spręsti, pritaikymą. Tai darydamas verslininkas įtraukia	Verslininkas įsteigia ne pelno siekiančią organizaciją, tačiau modelis apima tam tikrą išlaidų susigrąžinimą parduodant prekes ir paslaugas įvairioms institucijoms, taip pat	Verslininkas įsteigia pelno siekiančią įmonę ar įmonę, kuri teikia socialinį ar ekologišką produktą ar paslaugą. Nors pelnas generuojamas idealiai, pagrindinis tikslas yra ne maksimaliai padidinti

visuomenės dalį, įskaitant privačias ir viešąsias organizacijas, siekdamas skatinti naujoves per dauginamąjį poveikį. Ne pelno siekiančios įmonės nuolat priklauso nuo išorinio filantropinio finansavimo, tačiau jų ilgalaikis tvarumas dažnai padidėja, nes partneriai yra suinteresuoti tęsti veiklą.	tikslinėms gyventojų grupėms. Dažnai verslininkas steigia kelis juridinius asmenis, siekdamas suderinti pajamų gavimą ir labdaros išlaidas ir optimalią struktūrą. Kad galėtų visapusiškai palaikyti pertvarkos veiklą ir patenkinti klientų, kurie dažnai yra atskirti nuo visuomenės, poreikius, verslininkas turi sutelkti kitus finansavimo šaltinius iš viešojo ir (arba) filantropinio sektoriaus. Tokios lėšos gali būti dotacijų ar paskolų ir net kvaziakcijų pavidalu.	akcininkų finansinę grąžą, o plėsti socialinę veiklą ir pasiekti daugiau žmonių, kuriems jos reikia. Turto kaupimas nėra prioritetas, o pelnas reinvestuojamas į įmonę plėtrai finansuoti. Socialinio verslo verslininkas ieško investuotojų, norinčių derinti finansinę ir socialinę investicijų grąžą.
--	--	--

Šaltinis: Buchko, T. (2018). Social entrepreneurship and its implications for Hungary. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 26(1), 38-48, page 41.

Pasak Maastrichto universiteto Verslo ir ekonomikos mokyklos profesoriaus dr. Sergio Paramo Ortizo, šioje srityje tebevyksta diskusija apie pelno generavimo ir investicijų į poveikį santykį. Jis tvirtina: „Kai kurie mokslininkai verslą laiko socialine įmone tik tada, kai visas pelnas skiriamas ilgalaikiam poveikiui sukurti. Priklausomai nuo konteksto, kiti mano, kad yra priimtina, kad dalis pelno būtų išmokėta“.

<https://www.maastrichtuniversity.nl/news/it-morally-responsible-social-enterprise-make-profit>).

Socialiniai verslininkai yra puikus pavyzdys, kad socialinių pokyčių vykdymas yra kilnus siekis, kuris taip pat gali būti pelningas ilguoju laikotarpiu (Elkington ir Hartigan, 2008). Pasaulio ekonomikos forumo (2024 m.) duomenimis, socialinės įmonės ir toliau lieka nepastebėtos ir nepakankamai remiamos, nepaisant jų didelės socialinės ir ekonominės įtakos (Pasaulio ekonomikos forumas, 2024 m.). Schwab fondo Pasaulinio socialinio verslumo aljanso atliktas tyrimas atskleidė, kad socialinės įmonės visame pasaulyje sukuria maždaug 2 trilijonus USD metinių pajamų ir sukuria daugiau nei 200 mln. vertės. Šios įmonės teikia pirmenybę socialiniam poveikiui, o ne finansinei grąžai ir reinvestuoja savo pelną į savo misiją. Nepaisant jų ekonominės reikšmės, jie taip pat teigiamai veikia milijonų žmonių gyvenimus. Iš daugiau nei 470 socialinių verslininkų surinkti duomenys rodo, kad per pastaruosius 25 metus jie tiesiogiai paveikė daugiau nei 891 mln. žmonių gyvenimus.



Nepaisant to, socialinis poveikis ne visada gali būti kiekybiškai išreikštas skaičiais. Tai yra didelis iššūkis socialiniam verslui, siekiant veiksmingai įvertinti savo pažangą įvairioms suinteresuotosioms šalims ir išlaikyti jų įsitraukimą (Paramo Ortiz, 2023).



1.4 Skyrius. Įtraukiųjų inovacijų ir socialinių įmonių besivystančiose ir išsivysčiusiose rinkose atvejų analizė

Šiame skyriuje pateikiami ir aptariami įtraukiųjų inovacijų ir socialinių įmonių atvejai tiek besivystančiose, tiek išsivysčiusiose rinkose.

1.4.1 Įtraukiosios inovacijos besivystančiose rinkose



„Aarusha Homes“ yra organizacija, kurios tikslas – „namų“ sąvoką paversti įtraukia ir visiems prieinama patirtimi. Remdamasi prielaida, kad kiekvienas asmuo nusipelno saugios ir patogios gyvenamosios aplinkos, jis yra įsipareigojęs teikti būsto sprendimus, kurie patenkintų visų asmenų poreikius, įskaitant įvairių socialinių sluoksnių asmenis, turinčius įvairias pajamas. „Aarusha“ skatina įtrauktį per prieinamą būstą, personalizuotą socialinę, gyvenamąją vietą ir sveikatos priežiūros pagalbą, paramos grupes, bendruomenės renginius, mokymo programas sveikatos priežiūros specialistams, mokytojams ir kitiems specialistams, dirbantiems su konkrečių poreikių turinčiais asmenimis ir visuomenės informavimo kampanijas.



„M-Pesa“ yra mobiliųjų mokėjimų paslauga, kurią 2007 m. Kenijoje pristatė „Vodafone“ ir „Safaricom“, kuri pakeitė daugelio pasaulio regionų, ypač Afrikos ¹, finansinę aplinką. Tai leidžia atlikti momentinius pinigų pervedimus ir skaitmeninius mokėjimus mobiliaisiais telefonais, todėl finansinės operacijos tampa prieinamos visiems, turintiems telefoną, įskaitant tuos, kurie neturi prieigos prie tradicinių banko paslaugų. M-Pesa yra įtrauki, nes suteikia ekonominį prieinamumą mažas pajamas gaunančioms bendruomenėms, mažina finansinius skirtumus, skatina skaitmeninę įtrauktį ir suteikia ekonominių galių.².

1.4.2 Įtraukiosios inovacijos išsivysčiusiose rinkose.



„Airbnb“ yra internetinė platforma, leidžianti žmonėms išsinuomoti būstą visame pasaulyje, siūlanti platų pasirinkimą – nuo privačių kambarių iki ištisų butų ir namų. Šis verslo modelis sukūrė naują rinką, leidžiančią šeimininkams pateikti nenaudojamas erdves, o keliautojams rasti nakvynę, dažnai mažesnėmis kainomis nei tradiciniai viešbučiai. Dėl daugybės siūlomų apgyvendinimo formų, nuo prabangių rezidencijų iki pigesnių variantų, tenkinančių įvairių žmonių poreikius ir biudžetą, įtraukimo koncepcija tiesiogine prasme pakeitė mūsų keliavimo būdą. Be to, platforma užtikrina

¹ <https://it.wikipedia.org/wiki/M-Pesa>

² <https://www.vodafone.com/about-vodafone/what-we-do/consumer-products-and-services/m-pesa>



unikalią ir autentišką patirtį, leidžiančią keliautojams pažinti vietinės kultūros ir atrasti įdomią veiklą bei nuotykius, kurių jie nerastų kitur³.



„Ben & Jerry's“ yra ledus, jogurtą ir šerbetą gaminanti įmonė, visame pasaulyje žinoma dėl socialinio ir aplinkosaugos aktyvumo. Iš tiesų, ji aktyviai remia rasinį teisingumą, LGBTQ+ teises, dalyvauja klimato kaitos ir ekonominės nelygybės mažinime. Ši organizacija siekia aprūpinti produktais visus, įskaitant tuos, kurie netoleruoja laktozės ir glitimo, kuria įtraukia aplinką, įgyvendindama įtraukią įmonių politiką ir dalyvaudama protestuose ir kitose veiklose, kurios yra reikšmingos savo vertybėmis⁴.

1.4.3 Socialinės imonės besivystančiose rinkose



„D-Light“ 2007 m. įkūrė Samas Goldmanas ir Nedas Tozunas, siekdami užtikrinti tvarų ir prieinamą apšvietimą ir energiją visiems, nepaisant geografinės ar ekonominės

³ <https://news.airbnb.com/about-us/>

⁴ <https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about>



padėties ir greitai tapo saulės energijos sektoriaus lydere, pasiekiančia milijonus žmonių visame pasaulyje. Ji orientuota į sprendimų, įskaitant saulės žibintus, lempas ir namų apšvietimo sistemas už prieinamą kainą, projektavimą, gamybą ir platinimą ten, kur tradicinės elektros energijos trūksta arba ji yra nepatikima. Jos įsipareigojimas socialiniam poveikiui akivaizdus:

- Kaimo ir socialiai remtinų bendruomenių gyvenimo sąlygų gerinimas, teikiant švarios energijos sprendimus, mažinant priklausomybę nuo žalingų energijos šaltinių.
- Verslo strategija, kurioje atsižvelgiama į tikslinių bendruomenių finansines galimybes, pateikiant rinkai įperkamus produktus.
- Aplinkos tvarumas ir kenksmingų emisijų mažinimas, skatinant naudoti saulės energiją.
- Bendruomenių įgalinimas, įskaitant saulės energijos mokymo programas, verslumo įgūdžių ugdymą ir paramą vietinių mažų įmonių steigimui ⁵.



Grameen Bank

„Grameen Bank“ yra finansų įstaiga, daug prisidėjusi prie skurdo mažinimo Bangladeše ir kitose pasaulio šalyse. 1983 m. įkurta profesoriaus Muhammado Yunuso, 2006 m. Nobelio taikos premijos laureato, ji išsiskiria kaip viena pirmųjų institucijų, siūlančių finansines paslaugas neturtingiesiems, siekdama pagerinti jų socialinę gerovę. Ji suteikia jiems mažas paskolas, žinomas kaip mikropaskolas, kad galėtų pradėti arba plėsti mažas neoficialias įmones, tokias kaip mažmeninė prekyba, žemės ūkis, amatai ir vietinės paslaugos, suskirstydama pareiškėjus į "solidarumo grupes", sudarytas iš penkių ar daugiau narių, kad padėtų vieni kitiems grąžinti pinigus. Be to, ji siūlo draudimo ir taupymo paslaugas, kad pagerintų savo klientų finansinį saugumą ⁶.

⁵ <https://www.dlight.com/>

⁶ <https://grameenbank.org.bd/about/introduction>



1.4.4 Socialinės įmonės išsivysčiusiose rinkose



TOMS yra pelno siekianti įmonė, kurią 2006 m. įkūrė Blake'as Mycoskie, siekdamas tiekti kokybiškus produktus. Ji išsiskiria iniciatyva „Vienas už vieną“, kuri apima tam tikro produkto dovanojimą už kiekvieną pirkinį. Pavyzdžiui, kiekvieną kartą, kai parduodama pora TOMS batų, dar viena pora padovanojama vaikui besivystančioje šalyje. Iki šiol bendrovė yra paaukojusi daugiau nei 95 milijonus prekių ir artimiausiais metais planuoja plėsti savo veiklą, įtraukdama akinių platinimą. Be to, naudodama ekologiškas medžiagas ir taikydama konkrečią etišką gamybos praktiką, kuria siekiama sumažinti poveikį aplinkai ir pagerinti darbuotojų sąlygas tiekimo grandinėje, ji įsipareigoja laikytis tvarumo ir socialinės atsakomybės⁷.



„The Big Issue“ buvo įkurta Jungtinėje Karalystėje 1991 m., siekiant kovoti su socialine marginalizacija ir skurdu pasitelkiant gatvės žurnalistiką. Pagrindinė jos veikla – žurnalų pardavimas, kurį atlieka pardavėjai, dažnai skurdžiai arba benamiai, kurie perka žurnalus už mažesnę kainą ir perparduoja juos už didesnę kainą, taip generuodami tiesiogines ir ilgalaikes pajamas. Be to, ji siūlo paramos ir socialinės

⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Toms_Shoes



reintegracijos programas pardavėjams, teikdama tokias paslaugas kaip konsultavimas, apgyvendinimas ir profesinis mokymas.⁸

Pagrindinių punktų santrauka

1.1 skyrius. Darnaus vystymosi tikslai ir visuomenės iššūkiai

Įvadas – visuomenės iššūkiai ir TBL

TBL koncepcija (Triple Bottom Line):

- Koncepcijos kilmė: Johnas Elkingtonas pristatė TE 1994 m., pabrėždamas tris P: pelnas, personalijos ir planeta.
- Istorinis kontekstas: tvarumo sąvoka kilo nuo George'o „erdvėlaivio žemės“ koncepcijos 1879 m. ir išpopuliarėjo 1987 m. Brundtlando ataskaitoje, kurioje tvarus vystymasis apibrėžiamas kaip dabartinių poreikių tenkinimas, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo poreikius.

TBL Struktūra:

- Trys dimensijos: ekonominė (pelnas), socialinė (žmonės) ir aplinkos (planeta).
- Visuomenės tendencijos: rinkos, visuomenės vertybės, skaidrumas, gyvavimo ciklo technologijos, partnerystės, laikas ir įmonių valdymas yra labai svarbūs organizacijoms, kad jos galėtų laikytis tvarumo.
- Pasaulinis pritaikymas: didelė dalis geriausių pasaulio įmonių naudoja TE apskaitą, pabrėždamos jos pasaulinę svarbą ir poveikį verslo praktikai.

2030 m. darbotvarkė ir tvaraus vystymosi tikslai (SGDs)

Tvaraus vystymosi struktūra:

- Darbotvarkė 2030: JT priimta 2015 m., joje apibrėžiama 17 SGD, suskirstytų pagal penkis ramsčius: žmonės, planeta, gerovė, taika ir partnerystė.
- Pasauliniai tikslai: SGD yra susiję su skurdu, badu, sveikata, švietimu, lyčių lygybe, vandeniu, energija, darbu, pramone, nelygybe, miestais, vartojimu, klimatu, vandenynu, žeme, taika ir partneryste.

⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/The_Big_Issue



Iššūkiai ir įgyvendinimas:

- Tarpusavyje susiję tikslai. SGD's yra tarpusavyje susiję, todėl norint juos veiksmingai įgyvendinti, reikia visapusiškų ir bendrų pastangų.
- Privataus sektoriaus vaidmuo. Įmonės yra labai svarbios siekiant SGD's, pasitelkiant naujoves, tvarią praktiką ir įtraukų užimtumą.
- Kritika: kai kurios kritikos apima neaiškius tikslų ir veiksmų tarpusavio ryšius bei praktinio įgyvendinimo iššūkį, ypač vykstant tokioms krizėms kaip COVID-19.

1.2 skyrius. Pagrindinės, socialinės ir įtraukiosios inovacijos

Inovacijų apibrėžimas:

- Sudėtingas reiškinys: inovacijos apima sėkmingą naujų idėjų įgyvendinimą, atskiriant jas nuo paprasto išradimo.
- EBPO apibrėžimas: inovacijos apima visus žingsnius, būtinus kuriant, parduodant ir naudojant naujus arba patobulintus produktus, procesus ar socialines paslaugas.

Inovacijų tipai:

- Produkto inovacija: Naujų ar patobulintų produktų pristatymas.
- Proceso inovacija: Naujų ar patobulintų procesų ar metodų pritaikymas.

Inovacijų požiūriai:

- Pagrindinės inovacijos: dėmesys sutelkiamas į technologinę pažangą ir esamų sistemų efektyvumą, siekiant pelno.
- Socialinės inovacijos: kuria naujus sprendimus, skirtus visuomenės iššūkiams spręsti, siekiant teigiamo socialinio poveikio.
- Įtraukiosios inovacijos: užtikrina, kad naujovės būtų naudingos daugeliui žmonių, ypač atskirtoms žmonių grupėms, skatinant teisingumą ir įtrauktį.

1.3 skyrius. Socialinis Verslas

Verslumo apžvalga:

- Daugiadisciplininė koncepcija: apima naujų organizacijų kūrimą, siekiant sukurti ekonominę ir socialinę vertę, pabrėžiant kūrybiškumą ir išteklių panaudojimą.
- Pagrindinis tikslas: darbo vietų kūrimas ir ekonomikos plėtra.

Socialinis verslumas:



- Apibrėžimas: Taiko verslumo principus socialinėms ar aplinkosaugos problemoms spręsti, siekdamas tvarių ir teigiamų pokyčių.
- Pagrindinės charakteristikos: sutelkti dėmesį į socialinę misiją, o ne pelną, sisteminių problemų sprendimą ir bendruomenės plėtros skatinimą.

Skirtumai nuo įprastinio verslumo:

- Motyvacija: socialiniai verslininkai pirmenybę teikia altruizmui ir socialiniam poveikiui, o įprasti verslininkai daugiausia dėmesio skiria finansinei naudai.
- Verslo struktūros: socialiniai verslininkai savo tikslams pasiekti gali naudoti svertines ne pelno, hibridines ne pelno ar socialinio verslo įmones.
- Pelnas ir poveikis: Vyksta diskusijos apie tai, kiek socialinės įmonės gali suderinti pelno siekimą ir ilgalaikio socialinio poveikio kūrimą.



Literatūros sąrašas

1. Abu-Saifan, S. (2012) 'Social entrepreneurship: definition and boundaries', *Technology innovation management review*, 2(2).
2. Adams, C., Frost, G. and Webber, W. (2013) 'Triple bottom line: A review of the literature', *The triple bottom line*, pp. 17–25.
3. Alcamo, J. et al. (2020) 'Analysing interactions among the sustainable development goals: findings and emerging issues from local and global studies', *Sustainability Science*, 15, pp. 1561–1572.
4. Alhaddi, H. (2015) 'Triple bottom line and sustainability: A literature review', *Business and Management studies*, 1(2), pp. 6–10.
5. Barot, H. (2015) 'Entrepreneurship-A key to success', *The International Journal of Business and Management*, 3(1), pp. 163–165.
6. Bebbington, J. and Unerman, J. (2018) 'Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), pp. 2–24.
7. Billion, J. (no date) 'From Social Innovation to Inclusive Innovation', Available at SSRN 4641946 [Preprint].
8. Blowfield, M. (2012) 'Business and development: Making sense of business as a development agent', *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), pp. 414–426.
9. Boluk, K., Cavaliere, C.T. and Higgins-Desbiolles, F. (2017) 'Critical thinking to realize sustainability in tourism systems: reflecting on the 2030 sustainable development goals: Guest Editors'.
10. Brooks, A.C. (2008) 'Social entrepreneurship'.
11. Brundtland, G.H. (1985) 'World commission on environment and development', *Environmental policy and law*, 14(1), pp. 26–30.
12. Buchko, T. (2018) 'Social entrepreneurship and its implications for hungary', *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 26(1), pp. 38–48.
13. Buendía-Martínez, I. and Carrasco Monteagudo, I. (2020) 'The Role of CSR on Social Entrepreneurship: An International Analysis', *Sustainability*, 12(17), p. 6976. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12176976>.
14. Croci, C.L. (2016) 'Is Entrepreneurship a discipline?'
15. Diandra, D. and Azmy, A. (2020) 'Understanding definition of entrepreneurship', *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), pp. 235–241.
16. Djellal, F. and Gallouj, F. (2012) 'Social innovation and service innovation', in *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer, pp. 119–137.



17. El-Haddadeh, R. et al. (2021) 'Value creation for realising the sustainable development goals: Fostering organisational adoption of big data analytics', *Journal of Business Research*, 131, pp. 402–410.
18. Elkington, J. (1997) 'The triple bottom line', in M.V. Russo (ed.) *Environmental management: Readings and cases*. 2nd edn. Sage Publications, Inc, pp. 49–66.
19. Elkington, J. and Hartigan, P. (2008) *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Harvard Business Press.
20. George, H. (1879) *Progress and Poverty: An Inquiry Into the Cause of Industrial Depressions, and of Increase of Want with Increase of Wealth. The Remedy*. D. Appleton.
21. Goel, P. (2010) 'Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability.', *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1).
22. Govindan, K. et al. (2021) 'Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector: A cross-country firm-level investigation', *International Journal of Production Economics*, 231, p. 107835. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107835>.
23. Greve, K. et al. (2021) 'Living Labs: From niche to mainstream innovation management', *Sustainability*, 13(2), p. 791.
24. Hariram, N. et al. (2023) 'Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability', *Sustainability*, 15(13), p. 10682.
25. Haugh, H. (2005) 'A research agenda for social entrepreneurship', *Social enterprise journal*, 1(1), pp. 1–12.
26. Heeks, R. et al. (2013) 'Inclusive innovation: definition, conceptualisation and future research priorities', *development informatics working paper* [Preprint], (53).
27. Heeks, R., Foster, C. and Nugroho, Y. (2017) *New models of inclusive innovation for development*. Routledge.
28. Hessels, J. and Naudé, W. (2019) 'The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view', *Journal of Economic Surveys*, 33(2), pp. 389–403.
29. Laine, M., Tregidga, H. and Unerman, J. (2021) *Sustainability accounting and accountability*. Routledge.
30. Martin, R.L. and Osberg, S. (2007) 'Social entrepreneurship: The case for definition'.
31. McCollum, D.L. et al. (2018) 'Connecting the sustainable development goals by their energy inter-linkages', *Environmental Research Letters*, 13(3), p. 033006.
32. Naidoo, R. and Fisher, B. (2020) 'Reset sustainable development goals for a pandemic world', *Nature*, 583(7815), pp. 198–201.



33. Neely, A. and Hii, J. (1998) 'Innovation and business performance: a literature review', *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*, 1, p. 57.
34. Nilsson, M. et al. (2018) 'Mapping interactions between the sustainable development goals: lessons learned and ways forward', *Sustainability science*, 13, pp. 1489–1503.
35. Papaioannou, T. (2014) 'How inclusive can innovation and development be in the twenty-first century?', *Innovation and Development*, 4(2), pp. 187–202.
36. Patriotta, G. and Hirsch, P.M. (2016) 'Mainstreaming innovation in art worlds: Cooperative links, conventions and amphibious artists', *Organization Studies*, 37(6), pp. 867–887.
37. Phillips, W. et al. (2015) 'Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review', *Group & Organization Management*, 40(3), pp. 428–461.
38. Rimmel, G. (2020) *Accounting for sustainability*. Routledge.
39. Scheyvens, R., Banks, G. and Hughes, E. (2016) 'The private sector and the SDGs: The need to move beyond "business as usual"', *Sustainable Development*, 24(6), pp. 371–382.
40. Schillo, R.S. and Robinson, R.M. (2017) 'Inclusive innovation in developed countries: The who, what, why, and how', *Technology Innovation Management Review*, 7(7).
41. Sharra, R. and Nyssens, M. (2010) 'Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept', *Université Catholique de Louvain Belgium*, 1, p. 15.
42. Sheena, S. (2023) 'Social Entrepreneurship: A Critical Review of Concept', *Alphonsa College Pala Kottayam*, pp. 2061–2063.
43. Tullberg, J. (2012) 'Triple bottom line—a vaulting ambition?', *Business ethics: A European review*, 21(3), pp. 310–324.
44. Van Zanten, J.A. and van Tulder, R. (2021) 'Towards nexus-based governance: defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs)', *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(3), pp. 210–226.
45. World Economic Forum (2024) *10 million enterprises putting people and planet first. Social Innovation*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2024/01/social-enterprises-financial-policy-support/>.



Paskyrimas

Užduotis

Nustatyti rinkos poreikius įtraukiams inovacijoms ir socialiniam verslumui

Nurodymai

1. Nustatykite galimas rinkos spragas.
2. Sukurkite idėją, kaip prisidėti prie šių spragų įveikimo.
3. Išanalizuokite kontekstą, kuriame gali būti pritaikyta idėja (kalbant apie tvarius vystymosi tikslus).
4. Aptarkite, kaip įtraukiujų inovacijų ir (arba) socialinio verslumo idėja gali prisidėti prie tvaraus vystymosi tikslų.

Vertinimo kriterijai

Vertinant bus atsižvelgiama į šiuos kriterijus:

1. Rinkos spragų aktualumas
2. Išplėtos idėjos tinkamumas
3. Konteksto analizės artikuliacija
4. Idėjos indėlio aktualumas
5. Idėjos novatoriškumas
6. Detali idėjos struktūra

Šablonas: SGD's Analizė

SGDs	Moderniausias	Siūlomas (-i) tikslas (-ai)
SGD 1		
SGD 2		
SGD 3		
...		

Įtraukiųjų inovacijų kūrimas, siekiant išspręsti visuomenės iššūkius



**Co-funded by
the European Union**

Finansuoja Europos Sąjunga. Tačiau išsakyti požiūriai ir nuomonės yra tik autoriaus (-ių) ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Fundacija Rozwoju Systemu Edukacji požiūrį ir nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji negali būti už jas atsakingos.



2 modulis. Įtraukiujų inovacijų kūrimas, siekiant išspręsti visuomenės iššūkius

Modulio struktūra

- 2.1 Skyrius. Socialinių inovacijų procesas
- 2.2 Skyrius. Dizaino mąstysena ir į žmogų orientuotas dizainas įtraukiams naujovėms
- 2.3 Skyrius. Dizaino mąstysenos metodai ir technikos
- 2.4 Skyrius. Atvejo analizė

Mokymosi rezultatai

Žinios	Praktikantas gebės: • suprasti inovacijų proceso struktūrą ir apibūdinti jo etapus; • nustatyti sąvokų „dizaino mąstysena“ ir „į žmogų orientuoto dizaino“ ypatumus kaip sistemas, skatinančias socialines ir įtraukias inovacijas; • susieti skirtingus kūrybiškumo/inovacijų metodus ir metodus su skirtingais dizaino mąstymo proceso etapais.
Įgūdžiai	Praktikantas gebės: • naudoti „dizaino mąstymo“ metodą sprendžiant socialinius ir aplinkosaugos iššūkius; • taikyti kūrybiškumo/inovacijų metodus kuriant naujovišką socialinės ir/ar aplinkos problemos sprendimą.
Požiūriai	Praktikantas gebės: • demonstruoti kūrybiškumą inovacijų procese.



Įvadas

Šis mokymosi modulis skirtas įtraukiosioms inovacijoms, suprantamoms kaip socialinių inovacijų tipas, skirtas socialiai atskirtoms žmonių grupėms, kurti. Šiame modulyje nagrinėjamas socialinių inovacijų procesas ir jų taikymas kuriant įtraukius sudėtingų visuomenės iššūkių sprendimus. Modulis susideda iš trijų skyrių, kurių kiekvienas orientuotas į skirtingą socialinių inovacijų proceso aspektą.

2.1 skyrius pateikia socialinių inovacijų proceso apžvalgą, pabrėžiant įvairių suinteresuotųjų šalių poreikių supratimo svarbą ir pasikartojantį problemų sprendimo pobūdį visuomenės pokyčių kontekste. Ypatingas dėmesys skiriamas socialinių inovacijų proceso etapams ir su kiekvienu etapu susijusioms veikloms.

2.2 skyrius gilinasi į dizaino mąstymo ir į žmogų orientuoto dizaino principus, pabrėždamas empatijos, kūrybiškumo ir bendradarbiavimo vaidmenį kuriant sprendimus, atliepiančius marginalizuotų bendruomenių poreikius ir patirtį. Abu metodai lyginami siekiant pabrėžti jų papildomumą ir pridėtinę vertę kuriant įtraukias inovacijas.

2.3 skyrius supažindina su įvairiais dizaino mąstymo metodais ir technikomis, skirtomis tikslinės grupės poreikių supratimui, problemos apibrėžimui, idėjų kūrimui, prototipų kūrimui ir vartotojų testavimui, siekiant suteikti besimokantiejiems praktinių įrankių, leidžiančių kurti, išbandyti ir tobulinti naujoviškus visuomenės iššūkių sprendimus.

2.4 skyriuje pateikiama socialinių inovacijų atvejo analizė, sutelkiant dėmesį į judėjimo galimybes mieste. Juo siekiama parodyti dizaino mąstymo taikymą ieškant novatoriškų sprendimų, kurie atspindi klientų poreikius ir atitiktų galimybes.

Pabaigę šį modulį, studentai įgys gebėjimą taikyti dizaino mąstymo metodą socialiniams iššūkiams spręsti įtraukiu, empatišku ir paveikiu būdu. Besimokantieji įgys žinias, įgūdžius ir mąstyseną, kurių reikia norint sukurti naujoviškus sprendimus, kurie teigiamai paveiktų asmenis ir bendruomenes, skatinantys reikšmingus socialinius pokyčius. Pasiruoškite leisti į kūrybiškumo, empatijos ir transformacijos kelionę!



2.1 skyrius. Socialinių inovacijų procesas.

Inovacijos yra orientuotos į rinkos skatinamus tyrimus, pabrėžiant produktų ar paslaugų kūrimą pagrindinei vartotojų bazei, siekiant pelno. Tačiau globaliems iššūkiams tampant vis sudėtingesniems, tapo akivaizdu, kad vien įprastos inovacijos negali tinkamai išspręsti neatidėliotinių socialinių, ekonominių ir aplinkosaugos problemų.

Socialinių ir įtraukiujų inovacijų atsiradimas reiškia esminius pokyčius, kaip mokslininkai ir novatoriai suvokia savo vaidmenį. Užuo pirmenybę teikiant tik pelnui ir pasiturintiems vartotojams, vis labiau pripažįstama, kaip svarbu kurti sprendimus, atitinkančius marginalių gyventojų poreikius. Socialinės inovacijos yra susijusios su novatoriška veikla ir paslaugomis, kurias skatina tikslas tenkinti visuomenės poreikį. Įtraukiosios inovacijos, kaip socialinių naujovių forma, yra konkrečiai nukreiptos į atskirtas, nepakankamai aprūpinamas arba nepakankamai atstovaujamas grupes, tokias kaip jaunimas, moterys, pagyvenę žmonės, asmenys su negalia, migrantai, pabėgėliai ir mažas pajamas gaunantys asmenys. Pagrindinis jų tikslas – gerinti šių grupių gyvenimo kokybę už prieinamą kainą, siekiant išplėsti jų galimybes gauti išsilavinimą, sveikatos priežiūrą, užimtumą, aplinką tausojančias paslaugas ir prieinamas technologijas. Įtraukiosios inovacijos koncepcija apima šių gyventojų socialinių poreikių tenkinimą pasitelkiant inovatyvius sprendimus ir aktyvų jų įtraukimą į inovacijų procesą (Goel, 2011).

Yra pateikiama įvairių požiūrių į socialinių inovacijų procesą. Nors įvairūs autoriai (pvz., Mulgan, 2006, Oeij ir kt., 2019, Morais-da-Silva ir kt., 2021) nubrėžia skirtingus jos žingsnius, jie visi laikosi bendros problemų sprendimo metodikos. Tai apima pažangą per tam tikrą etapų seką, pradedant nuo poreikių suvokimo ir problemos apibrėžimo, tada pereinama prie idėjų generavimo ir įvertinimo, o galiausiai – naujoviškų sprendimų įgyvendinimas, jų poveikio įvertinimas ir jų didinimas.

I. Poreikių supratimas ir problemos apibrėžimas

Inovacijų procesas prasideda nepatenkinto poreikio nustatymu ir sprendimo tam poreikiui patenkinti konceptualizavimu. Poreikiai gali būti atskleisti analizuojant vyriausybės plėtros prioritetus, socialinių judėjimų ir savanoriškų organizacijų sprendžiamus klausimus bei individų iššūkius. Kruopštus stebėjimas ir aktyvus klausymasis gali padėti suprasti žmonių nepasitenkinimą ir pastebėti rinkos ar valstybės nepastebėtus poreikius. Empatija yra labai svarbi norint nustatyti poreikius, nes ji leidžia žmonėms emociškai susisiekti su kitais, įgauti savo perspektyvas, jausmus ir patirtį. Atsidūrę kito žmogaus vietoje, novatoriai gali giliau suprasti iššūkius, norus ir motyvus, kurie lemia žmogaus elgesį. Šis emocinis ryšys skatina



visapusiškesnį ir platesnį įvairių poreikių supratimą, padeda novatoriams kurti sprendimus, kurie tikrai rezonuoja su žmogaus patirtimi ⁹.

Suvokus poreikius, būtina pateikti ateities viziją, kurioje šie poreikiai bus patenkinti. Vizija yra patrauklus siekių vaizdavimas, motyvuojantis novatorių jų siekti. Įtakinga vizija išryškina skirtumą tarp dabartinės realybės ir įsivaizduojamos ateities, dažnai uždegdama stiprų siekį tobulėti (Hyatt, 2012).

Sugretindami savo viziją su esamu kontekstu, nubrėžtu per poreikių analizę, galite nustatyti konkrečią problemą, kurią reikia įveikti, kad įgyvendintumėte savo viziją. „Apibrėžta problema“ nubrėžia norimų rezultatų ribas. Apibrėždami problemą, jūs suformuluojate tikslus tikslus (problemos teiginius) ir paverčiate juos koncentruotu klausimu. Vėliau, kituose inovacijų proceso etapuose, sprendami šiuos klausimus, jūs sukuriate daugybę problemos sprendimų. Ir tada, pasirinkę perspektyviausias idėjas ir jas įgyvendinę, išsprendžiate problemą ir judate link savo vizijos.

Keli metodai, pvz., „Stebėjimas Kas? Kaip? Kodėl“ ir „Užuojauta per interviu“, gali būti naudojami norint suprasti dabartinius tikslinių galutinių vartotojų poreikius. Tokios technikos kaip „Point of Madlib and Want Ad“ ir „Critical Reading Checklist“ gali būti naudingos pateikiant viziją ir apibrėžiant problemos teiginį. Šie metodai ir būdai išsamiau išnagrinėti 2.3 skyriuje.

II. Potencialių sprendimų ieškojimas

Norint susieti poreikius ir nustatytas problemas su novatoriškais sprendimais, reikia ištirti įvairias galimybes. Inovatyvios idėjos retai kyla kaip visiškai išplėtotos koncepcijos. Vietoj to, novatoriai turi eksperimentuoti ir pritaikyti savo idėjas, remdamiesi realaus pasaulio atvejais. Procesas dažnai apima bandymus ir klaidas, intuityvią įžvalgą ir eksperimentus. Socialinės inovacijos retai būna visiškai naujos; dažniau jie integruoja idėjas, kurios anksčiau egzistavo nepriklausomai viena nuo kitos (Mulgan, 2004). Išradingų idėjų derinių atvejai apima telemedicinos platformas, kuriose vaizdo konsultacijos derinamos su AI diagnostika, iniciatyvos, pvz., bendruomenės valdomi atsinaujinančios energijos projektai, susiejantys aplinkos tvarumą su ekonomikos plėtra arba psichikos sveikatos supratimo sujungimas su sveikatingumo programomis darbo vietoje.

Dėl poreikių ir sprendžiamų problemų pobūdžio socialinės inovacijos dažnai yra tarpdisciplininės ir, ieškant sprendimų, reikalauja daugelio suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo. Socialiniai ir aplinkos iššūkiai, tokie kaip skurdas, švietimo

⁹ In this respect, the innovation frameworks that take into account the end-user perspective, i.e. Design Thinking and Human-Centred Design, are highly valuable for social innovation. These frameworks are explored in more detail in the second Unit of this Module.



trūkumas, neigiama klimato kaita, yra sudėtingi, nepaisant to, kokio masto (vietiniu, nacionaliniu ar tarptautiniu) jie sprendžiami. Norint įveikti tokius iššūkius, reikia sukurti sudėtingus sprendimus, apimančius skirtingus sektorius (Becker & Smith, 2018). Apsvarstykite socialinę naujovę, orientuotą į mokymosi mokyklose kokybės gerinimą – Bulgarijos socialinės įmonės Ucha.Se pavyzdį (išvertus iš bulgarų kalbos reiškia „aš mokausi“, <https://ucha.se/>). Inovatyvų sprendimą sudaro skaitmeninė mokymosi platforma, suteikianti prieigą prie trumpų vaizdo pamokų įdomia ir suprantama jauniems žmonėms kalba. Idėja kilo, kai įmonės steigėjas – IT kūrėjas – norėjo padėti savo jaunajai seseriai suprasti mokyklos pamokas. IT kūrėjas atsižvelgė į mokytojo ir besimokančiojo perspektyvas ir pasitelkė įvairių sektorių ir disciplinų patirtį, įskaitant technologijas (internetinė žaidimų aplinka), didaktiką (mokymo ir mokymosi strategijas), psichologiją (motyvacijos studijas). Įvairių požiūrių ir skirtingų disciplinų žinių integravimas sprendimų paieškos ir kūrimo procese buvo vienas iš veiksmų, nulėmusių šios socialinės naujovės sėkmę, kurią Bulgarijoje šiuo metu prenumeruoja daugiau nei 1 mln. mokinių, studentų, mokytojų ir tėvų. ir neseniai išsiplėtė į Rumunijos rinką.

Potencialių sprendimų paieška reiškia įsitraukimą į intensyvių idėjų generavimo procesą, kurį geriau įgyvendinti komandoje, kurioje dalyvauja įvairios patirties ir patirties žmonės, atstovaujantys įvairioms suinteresuotųjų šalių grupėms (pvz., vidaus ekspertams, tyrėjams, potencialiems klientams ar naujo produkto/paslaugos naudotojams). Labai svarbu vienu metu sutelkti dėmesį į vieną problemos teiginį ar klausimą ir skirti pakankamai laiko idėjoms pateikti. Kūrybiškumo ir inovacijų ekspertai (Koberg ir Bagnall, 2003; Morriss, 2011) siūlo užrašyti kuo daugiau idėjų, įskaitant tas, kurios gali atrodyti beprasmiškos, nes net ir jos gali būti įkvėpimo šaltinis.

Sugeneruotas idėjas reikia peržiūrėti ir įvertinti, siekiant išskirti perspektyviausias. Tai būtų galima padaryti kuriant idėjos vertinimo kriterijus, pagrįstus vizijos analize ir problemos teiginiu, išreiškiančiu inovacijos tikslą ir numatomus rezultatus. Tokių kriterijų pavyzdžiai galėtų apimti, kiek idėjos yra įgyvendinamos, perspektyvios, gali būti pritaikytos būsimiems naudotojams, ir atsižvelgiant į esamus suvaržymus. Kiekviena idėja turi būti suderinta su kriterijais ir įvertinta balais. Didžiausią balą gavusią idėją (-as) reikia perkelti į kitą etapą – prototipų kūrimą ir testavimą.

Idėjoms generuoti galima naudoti tokius kūrybiškumo metodus, kaip pvz., „Kaip mes galėtume“, „Protų šturmas“, „Kūno šturmas“ („How Might We“, „Brainstorming“, „Bodystorming“).

Šie ir kai kurie kiti metodai išsamiau išnagrinėti 2.3 skyriuje.



III. Prototipų kūrimas ir perspektyvių sprendimų testavimas

Sekantis socialinių inovacijų proceso etapas apima idėjų išbandymą praktikoje. Nauji sprendimai retai lieka nepakitę tikrovėje. Jų tobulinimas vyksta įgyvendinant praktikoje. Nors socialinėms naujovėms gali būti naudingi oficialūs rinkos tyrimai ar dokumentų analizė, sparti pažanga dažnai pasiekama paverčiant koncepciją prototipu, bandant ją, renkant atsiliepimus ir sulaukiant paramos visapusiškam jos įgyvendinimui.

Prototipas yra sistema, sukurta siekiant empiriškai išbandyti naują (Lai & Locatelli, 2020). Tai leidžia studijuoti ir gauti papildomų įžvalgų (pvz., ekonominių ir techninių) apie naują produktą ar paslaugą už dalį jo faktinių išlaidų. Prototipai skirti išbandyti naujas idėjas ir gauti potencialių vartotojų atsiliepimus apie jas, kad būtų galima toliau tobulinti prieš pereinant prie įgyvendinimo. Informacija, gauta kuriant prototipus, gali sumažinti investicijų riziką ir padidinti naujo produkto ar paslaugos sėkmės tikimybę rinkoje (Thakkar, 2023).

Houde & Hill (1997) pabrėžia, kad prototipas yra bet koks dizaino idėjos atvaizdas, nepriklausomai nuo aplinkos. Jis gali būti fizinis arba skaitmeninis, mažo arba didelio tikslumo, vaizduoti realų objektą arba būti pateiktas kaip diagrama, schema, 2D, 3D ar daugiamatis modelis, priklausomai nuo dizaino idėjos (ar naujovės) tikslo. Tyrėjai išskiria tris pagrindinius dizaino idėjos tikslus:

- Suteikti vartotojams naujų produkto funkcijų ir kokią vaidmenį jos atliks vartotojo gyvenime. Tokiu atveju prototipas turėtų sutelkti dėmesį į funkcijas, kurios palaiko naują produkto ar paslaugos funkcionalumą;
- Naujai pristatyti funkcionalumą. Šiuo atveju prototipų kūrimas turėtų būti sutelktas į tai, kaip naujas produktas ar paslauga atrodo ir „jaučiasi“ rinkoje;
- Patobulinti funkcionalumą naudojant naują techniką. Šiuo atveju prototipų kūrimas turėtų būti sutelktas į naujo produkto ar paslaugos diegimo būdą (Houde & Hill, 1997).

Prototipai turėtų būti pristatyti numatomiems naujovės vartotojams, ją kuriančiai komandai ir jos kūrimą remiančioms suinteresuotų šalių organizacijoms. Pagrindinė prototipų kūrimo dorybė yra ta, kad naujovėms dažnai reikia kelių žingsnių, kol jos pradėtų veikti. Pirmosios versijos gali būti ydingos. Pavyzdžiui, saulės energija varomo transporto plėtrai prireikė kelių dešimtmečių, kad nuo neįtikėtinai idėjos pereiti prie funkcinės realybės. Pradinis įtraukiojo ugdymo modelio įgyvendinimas susidūrė su nesėkmėmis, kol galiausiai peraugo į veiksmingą požiūrį. Prototipai gali padėti nustatyti nesėkmes ir jas ištaisyti prieš pradėdant įgyvendinti naują.

Socialinių inovacijų, kaip ir verslo inovacijų, srityje perėjimas nuo daug žadančių bandomųjų idėjų prie visuotinio pripažinimo yra sudėtingas. Šis etapas dažnai susijęs



su neigiamomis pajamomis ir reikalauja investuotojų kantrybės. Greitesnis prototipų kūrimas realioje ar apsaugotoje aplinkoje (pvz., verslo inkubatoriuose) ir rizikos kapitalo parama siekiama paspartinti šį laikotarpį, tačiau tam tikras netikrumas yra neišvengiamas. Fondai ir filantropai, teikiantys lėšas, atlieka lemiamą vaidmenį šiame etape.

IV. Sprendimų įgyvendinimas ir vertinimas

Kai idėja praktiškai parodo savo efektyvumą, ateina kitas inovacijų proceso etapas. Tai apima naujovių diegimą, orientuotą į sprendimo įtraukimą į tikslinę bendruomenę ar sistemą. Norint sėkmingai įgyvendinti naujoves, labai svarbu bendradarbiauti su įvairiomis suinteresuotųjų šalių grupėmis, įskaitant vietos bendruomenes, viešąsias įstaigas, NVO ir įmones. Po įgyvendinimo etapo atliekamas sistemingas vertinimas, siekiant įsitikinti socialinės inovacijos efektyvumu. Tai apima suinteresuotųjų šalių atsiliepimų rinkimą, rezultatų sugretinimą su tikslais ir, galbūt, atitinkamai koreguojant sprendimą.

Planuoti naujoviško sprendimo įgyvendinimą gali palengvinti PESTLE analizės įgyvendinimas ir Socialinio verslo modelio drobės sukūrimas. Abu metodai yra nagrinėjami 3 modulyje.

V. Naujovių didinimas ir sklaida

Sėkmingos socialinės inovacijos turėtų būti svarstomos siekiant padidinti poveikį, t. y. padėti kitoms bendruomenėms ar regionams priimti sprendimą. Norint išplėsti sėkmingą idėją, būtinas strateginis planavimas, aiški vizija, išteklių sutelkimas ir kritinių sverto taškų bei konkurentų strategijų silpnybių nustatymas. Skirtingi mokslininkai apibūdina skirtingas socialinių inovacijų didinimo strategijas. Pavyzdžiui, Dees, Anderson ir Wei-Skillern (2004) tiria šias tris strategijas:

- *Sklaida* - aktyvus informacijos skleidimas ir, jei reikia, techninės pagalbos teikimas kitiems, kurie nori įnešti naujovių į savo bendruomenę.
- *Priklausymas* - formalių santykių tarp dviejų ar daugiau šalių kūrimas remiantis susitarimu būti tinklo dalimi. Filialų tinklai skiriasi savo struktūra – nuo laisvai sujungtų organizacijų, turinčių bendrus tikslus, iki griežčiau reguliuojamų sistemų, panašių į komercines franšizes.
- *Filialai* - vienos visa apimančios organizacijos vietinių biurų steigimas.

Mulgan (2006) nustatė tris socialinių inovacijų mastelio didinimo strategijas, kurios iš dalies yra susijusios su aukščiau pateikta klasifikacija, tačiau apima bendradarbiavimo su vyriausybėmis elementą:

- Organinis organizacijos, sugalvojusios inovaciją, augimas, t.y. daugiausia steigiant naujus padalinius skirtinguose regionuose.

- Bendradarbiavimas su įsteigtomis organizacijomis, galinčiomis paremti inovacijų diegimą didesniu mastu.
- Paramos prašymas vyriausybių, kurios gali prisidėti prie socialinių inovacijų plitimo priimdamos įstatymus, skirdamos viešąsias lėšas arba skatindamos naujoves. Tai apima viešųjų įstaigų ir vietos (arba nacionalinių) valdžios institucijų įtikinėjimą, kad naujovė gali patenkinti daugumos tikslinės grupės atstovų poreikius.

Gabriel (2014) siūlo konkrečius modelius, požiūrius ir veiklas, kaip įgyvendinti skirtingas socialinių inovacijų mastelio didinimo strategijas. Pavyzdžiui, sklaidos metodai apima kampaniją, propagavimą ir konsultacijas, įgyvendinamas per viešą kalbėjimą, bendravimą per tradicinę ar socialinę žiniasklaidą, patarimus ir mokymus. Tyrėjas išskiria „bendradarbiavimą su įsitvirtinusiomis organizacijomis“, siekiant sukurti pristatymo tinklą ir strateginę partnerystę. Pirmiesiems gali būti naudingi tokie modeliai kaip licencijavimas, franšizė, kokybės ženklai, skirtingi narystės modeliai ir pristatymo sutartys, o antriesiems – strateginiai aljansai, bendros įmonės, susijungimai ir įsigijimai. Bendradarbiavimas su vyriausybe laikomas strateginės partnerystės forma, kuria siekiama integruoti socialines inovacijas viešajame sektoriuje, arba lėšų rinkimo metodu, kuriuo siekiama paremti įvairias inovacijų sklaidos ir mastelio strategijas.

Visos inovacijų mastelio strategijos labai priklauso nuo bendradarbiavimo su išorės organizacijomis. Todėl svarbu įtikinti potencialius rėmėjus – nevyriausybines ar vyriausybines organizacijas, kad inovacija gali patenkinti platesnės bendruomenės poreikius. Tam gali prireikti įvertinti investicijas į inovacijas ir atlikti poveikio vertinimus (pvz., „socialinės investicijų grąžos“ įvertinimą). Daugiau informacijos apie socialinių įmonių masto didinimą ir poveikio vertinimą pateikiama 5 modulyje.

Socialinių inovacijų proceso etapų apžvalga

Toliau pateiktoje lentelėje apibendrinamos pagrindinės charakteristikos ir įgyvendinimo metodai, kurie galėtų būti taikomi kiekviename socialinių inovacijų proceso etape.

1. Lentelė. Socialinės Inovacijos Procesas: Etapai ir jų Charakteristikos

Etapas	Pagrindinės charakteristikos	Diegimo metodai
Poreikių nustatymas ir problemos apibrėžimas	Neatidėliotinių visuomenės iššūkių supratimas	Susijusių klausimų analizė, stebėjimas, suinteresuotų šalių įtraukimas ir įsijautimas; pagrindinių problemos priežasčių nustatymas



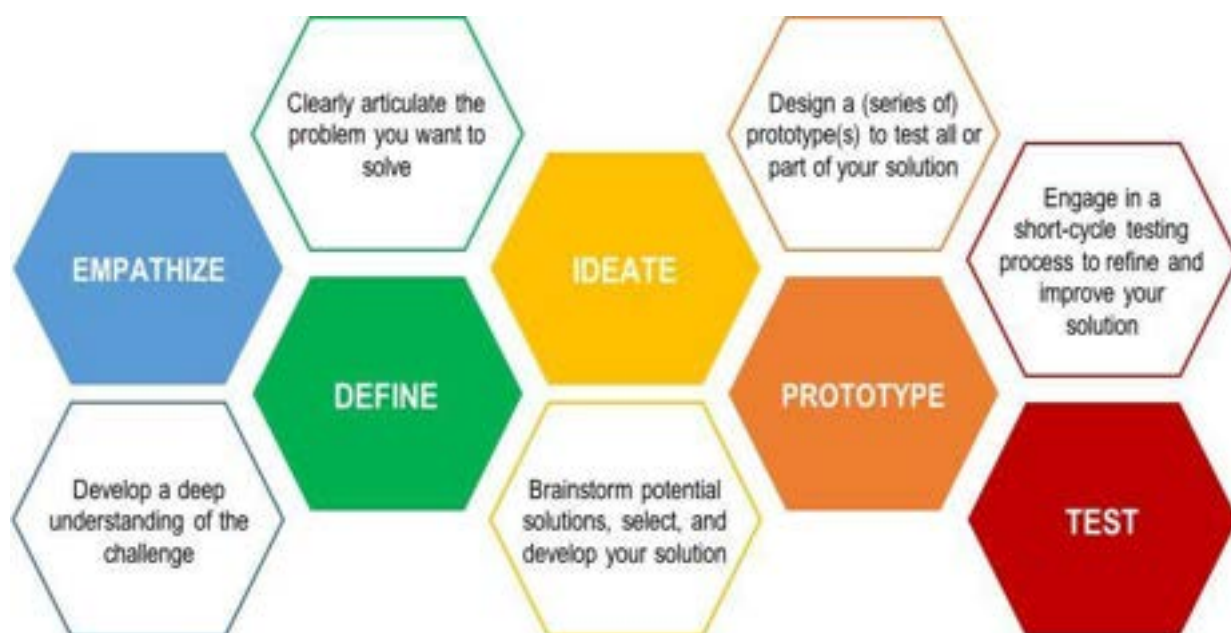
Galimų problemos sprendimų identifikavimas ir perspektyviausio atrinkimas.	Smegenų šturmas ir idėjų generavimas, kaip įveikti nustatytus iššūkius ir pasiekti teigiamų pokyčių; idėjų vertinimas pagal iš anksto nustatytus kriterijus	Kūrybinis mąstymas, divergentinis ir konvergentinis mąstymas, komandinis problemų sprendimas, įvairių perspektyvų integravimas; kriterijais pagrįstas vertinimas
Perspektyvių sprendimų prototipų kūrimas ir testavimas	Nedidelio masto sprendimo modelio kūrimas, testavimas kontroliuojamoje aplinkoje, grįžtamojo ryšio rinkimas ir sprendimo tobulinimas	Priklausomai nuo sprendimo tipo, prototipų kūrimo metodai galėtų būti: eskizai ir diagramos, siužetinės lentos, Lego prototipai, vaidmenų žaidimai, fiziniai modeliai arba vartotojo valdomi prototipai
Sprendimų įgyvendinimas ir vertinimas	Sprendimo įtraukimas į tikslinę bendruomenę ar sistemą; jo efektyvumo įvertinimas	Faktinis sprendimo paleidimas, bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis, vartotojų ir suinteresuotųjų šalių atsiliepimų rinkimas ir analizavimas
Inovacijų didinimas ir sklaida	Inovatyvaus sprendimo išplėtimas, kad būtų daromas poveikis kitoms bendruomenėms ir regionams	Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas, informuotumo didinimas, reklama, prieinamumo didinimas ir naujoviško sprendimo platinimo gerinimas

Šaltinis: Kūrimas, vadovaujantis aukščiau pateikta medžiaga.

2.2 skyrius. Dizaino mąstymas ir į žmogų orientuotas dizainas, skirtas įtraukioms naujovėms

Dizaino mąstymas yra inovacijų proceso esmė. Ji apima pirmuosius tris naujovių proceso etapus, aprašytus ankstesniame modulyje, suskirstytus į 5 etapus: įsijautimas, apibrėžimas, idėja, prototipas ir testavimas. Šį modelį pasiūlė Hasso-Plattnerio dizaino institutas, žinomas kaip d.school. Šis procesas pavaizduotas 1 paveiksle.

1. Paveikslas. Dizaino mąstymo procesas



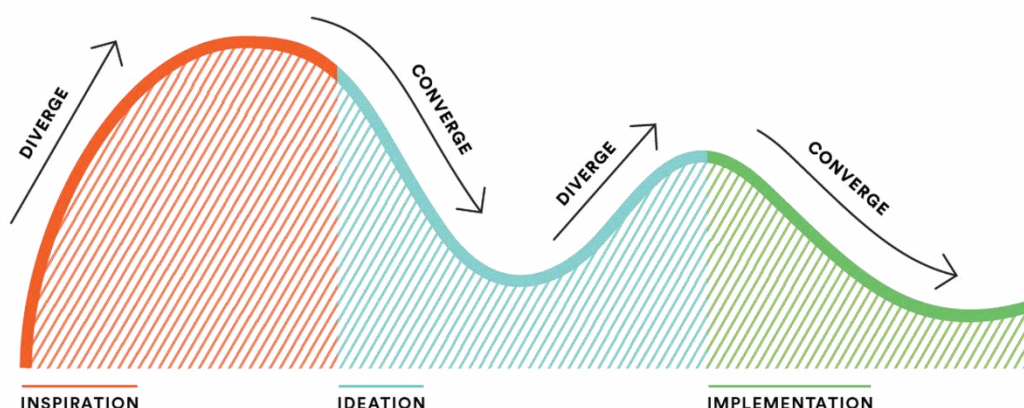
Šaltinis: Dizaino mąstymas (<https://design-thinking.in/honeycomb%2Fdouble-diamond>)

Pradiniame „Įsijautimo“ etape dizaineriai atlieka įvairiapusius tyrimus, kad suprastų problemą, kurią jie siekia išspręsti. Vėliau, „Apibrėžimo“ etape, visi ankstesnio etapo stebėjimai yra nuodugniai išanalizuojami ir sintezuojami, kad būtų suformuluota arba iš naujo apibrėžta pagrindinė problema. Pereinant į „Idėjų kūrimo“ etapą, dėmesys nukreipiamas į protų šturmą, skirtą novatoriškų idėjų generavimui, o vėliau atrenkamos perspektyviausios idėjos. Šiame etape skatinamas skirtingas visų dalyvių mąstymas. Po šio etapo yra „prototipų kūrimo“ etapas, kurio metu pasirinktos idėjos materializuojamos į nedidelės apimties versijas, kad būtų galima atlikti tolesnį patikrinimą ir įvertinimą, siekiant nustatyti, ar jos atitinka vartotojų lūkesčius. Šis žingsnis reikalauja suderinto dizainerių mąstymo. Galiausiai, „Testavimo“ etape sprendimas yra nuodugniai įvertinamas, idealiu atveju įtraukiant tikslinę auditoriją, siekiant surinkti grįžtamąjį ryšį sprendimui tobulinti (d.school).

Nors dizaino mąstymo procesas susideda iš penkių žingsnių, jis neturėtų būti suvokiamas kaip griežtai linijinis ar nuoseklus. Tai kartotinis procesas, leidžiantis judėti pirmyn ir atgal tarp etapų. Pavyzdžiui, galima pereiti iš prototipo stadijos atgal į apibrėžimo etapą ir atvirkščiai. Vis daugiau įmonių keičia savo produktų ir paslaugų kūrimo metodikas, taikydamos projektavimo principus, kurie teikia pirmenybę klientui. Šis nukrypimas nuo pasitikėjimo intuicija ar atsitiktinumu skatina naują požiūrį, orientuotą į vartotojų empatiją, kartotinį tobulinimą naudojant prototipus ir kruopštų vartotojų įsitraukimą į testavimą. Taikant šį metodą, produktai ar paslaugos yra tiksliai suderinti, kad atitiktų vartotojų poreikius.

Į žmogų orientuotas dizainas yra kūrybinė sistema, skirta sudėtingoms problemoms spręsti, integruojant žmogaus požiūrį į problemų sprendimo procesą (ideo.org). Iš IDEO.org sukurtas į žmogų orientuotas dizainas užtikrina, kad sukurti produktai ir paslaugos atitiktų ne tik numatytas tikslines grupes, bet ir jų pagrindinius poreikius. Vienas iš jų apibrėžiančių aspektų yra akcentuojamas problemų patiriančių asmenų požiūrių, jų poreikių ir siūlomų sprendimų efektyvumo suvokimas. Šios sistemos pagrindas yra aktyvus žmonių, patiriančių problemą, įtraukimas į projektavimo arba sprendimo paieškos procesą. Todėl dizaineriai turi parodyti tokias savybes kaip empatija ir pritaikyti sprendimus pagal žmogaus poreikius, nepaisant problemos sudėtingumo. Procesas apima idėjų generavimą, prototipų kūrimą, dalijimąsi ir testavimą su potencialiais vartotojais, o tai baigiasi naujoviškais sprendimais. Į žmogų orientuotą projektavimo procesą sudaro trys pagrindiniai etapai: įkvėpimas, idėja ir įgyvendinimas, kaip parodyta 2 pav.

2. Paveikslas. Į žmogų orientuotas projektavimo procesas



Šaltinis: IDEO.org design studio (<https://www.ideo.org/>)

Įkvėpimo etapas apima bendravimą su tikslinėmis grupėmis, siekiant giliai suprasti jų poreikius ir juos užjausti. Idėjų etape vyksta minčių šturmo sesijos, kurios generuoja idėjas galimiems inovatyviems sprendimams, o vėliau kuriami prototipai, skirti

naudotojų testavimui. Pereinant į Diegimo etapą, pasirinktas sprendimas yra sukonstruotas, įvertinamas ir galiausiai pristatomas rinkai. Inovatyvaus sprendimo sėkmę užtikrina vartotojų poreikių prioritetas ir jų įtraukimas į kiekvieną inovacijų proceso etapą.

Siekdamos išlikti svarbios konkurencinėje aplinkoje, įmonės nuolat kovoja dėl klientų dėmesio ir stengiasi parodyti, kad jos reaguoja į besikeičiančius klientų pageidavimus. Tuo pat metu klientai ieško ryšių su organizacijomis, kurios jiems patinka, atsižvelgdami į jų unikalius poreikius ir patirtį. Ši dinamika paskatino įmones taikyti į žmogų orientuoto dizaino požiūrį į inovacijas, pabrėžiant klientų žmogiškųjų poreikių ir patirties supratimą ir atsižvelgimą į juos. Šis kartotinis procesas prasideda nuo gilaus tikslinės auditorijos supratimo ir baigiasi specialių sprendimų, pritaikytų jų specifiniams poreikiams, kūrimu.

Verslui vis labiau pripažįstant dizaino mąstymo ir į žmogų orientuoto dizaino pranašumus, panaši tendencija ryškėja ir tarp socialinių įmonių. Šie subjektai pradeda taikyti šias inovacijų sistemas, kad kūrybiškiau spręstų socialinius iššūkius. Glaudžiai bendradarbiaujant su tikslinėmis grupėmis ir suinteresuotosiomis šalimis, dizaino mąstymas ir į žmogų orientuotas dizainas įgalina socialines įmones kurti efektyvius ir novatoriškus sprendimus. Socialinės inovacijos, kurias palengvina šios sistemos, pristato naujus visuomenės poreikių ir iššūkių sprendimo būdus (Docherty, 2017).

Dizaino mąstymas ir į žmogų orientuotas dizainas gali būti lengvai naudojami kartu inovacijų procese dėl jų pasikartojančio pobūdžio, bendro dėmesio vartotojų dalyvavimui, prototipų kūrimui ir testavimui. Nepaisant to, tarp jų yra skirtumų, aprašytų 2 lentelėje (Carey ir Domboka, 2019).

2 lentelė. Skirtumai tarp dizaino mąstymo ir į žmogų orientuoto dizaino

Dizaino mąstymas	Į žmogų orientuotas dizainas
Interaktyvus procesas, kurio metu sukuriamas naujoviškas sprendimas, kurį pritaikys tiksliniai vartotojai.	Mąstymo įrankis, kuris turėtų būti taikomas kartu su dizaino mąstymu, kad būtų sukurtas ilgalaikis poveikis tiksliniams vartotojams.
Penkių etapų procesas, apimantis: 1) Įsijautimą; 2) Problemos apibrėžimą; 3) Sumanymą; 4) Prototipų kūrimą ir 5) Bandymo sprendimus.	Trijų etapų procesas, apimantis: 1) Įkvėpimą; 2) Sumanymą ir 3) Įgyvendinimą.
Į sprendimus orientuotas procesas, naudojamas sudėtingoms problemoms spręsti, pasinaudojant įvairiomis perspektyvomis.	Procesas, skatinantis dalijimosi žiniomis ir bendradarbiavimo kultūrą organizacijoje ir už jos ribų (įskaitant atviras inovacijas)



Dizaino mąstymas	Į žmogų orientuotas dizainas
Procesas, orientuotas į eksperimentavimą ir daugybės novatoriškų idėjų generavimą.	Procesas, orientuotas į sprendimą, kuris atitinka arba viršija tikslinių vartotojų lūkesčius.
Procesas, atnešantis kūrybiškumo perspektyvą kuriant naujoviškus socialinių problemų sprendimus.	Procesas, orientuotas į konkretaus produkto ar paslaugos patogumo ir naudotojo patirties gerinimą
Pagrindinis dizaino mąstymo principas yra tas, kad tarpdisciplininės komandos sugeba sukurti išskirtines naujoves.	Galutinis į žmogų orientuoto dizaino tikslas yra įtraukti vartotojo požiūrį į visą inovacijų procesą.

Šaltinis: Carey, Ch. & Domboka, T. (2020), "Resource Pack on Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Education", AHEAD project (ref. no: 585919-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP).

Nepaisant šių dviejų požiūrių skirtumų, jie vienas kitą papildo ir gali būti naudojami kartu socialinių inovacijų procese.

Dizaino mąstymas ir į žmogų orientuotas dizainas siūlo neįkainojamus pagrindus, skatinančius įtraukias inovacijas, pirmenybę teikiant vartotojų perspektyvų integravimui visame kūrimo procese. Taikant šiuos metodus, labai pabrėžiama galutinių vartotojų atjauta (įtraukiančių inovacijų atveju – atskirtoms ir pažeidžiamoms grupėms), jų poreikių supratimui ir nuolatiniam įtraukimui į projektavimo kelionę. Dizaino mąstymas ir į žmogų orientuotas dizainas leidžia įtraukti atskirtų grupių atstovus į inovacijų procesą šiais lygiais (Heeks, 2013):

- Ketinimo lygis: atskirtų grupių poreikių tenkinimas;
- Vartojimo lygis: skatinti atskirtų grupių naujovių priėmimą ir įsisavinimą;
- Proceso lygis: leidžianti socialiai atskirtai žmonių grupei dalyvauti įvairiuose inovacijų proceso etapuose, įskaitant poreikių analizavimą, problemos apibrėžimą, sprendimų projektavimą ir kūrimą, prototipų kūrimą ir testavimą, o vėliau – rinkodarą ir inovacijų platinimą.
- Poveikio lygis: teigiamo ekonominio, socialinio ir (arba) aplinkos poveikio atskirtoms grupėms užtikrinimas per inovacijų sklaidą.

Sutelkdami inovacijų pastangas į įvairią galutinių vartotojų (išskirtų grupių) patirtį ir reikalavimus, dizaino mąstymas ir į žmogų orientuotas dizainas užtikrina, kad sprendimai būtų ne tik svarbūs, bet ir tikrai paveikūs bei įtraukūs. Šis į vartotoją orientuotas požiūris palengvina produktų, paslaugų ir sprendimų kūrimą, kurie sprendžia konkrečius iššūkius, su kuriais susiduria marginalizuotos arba nepakankamai aptarnaujamos bendruomenės, galiausiai skatinant didesnę įtrauktį ir socialinį teisingumą. Dizaino mąstymo ir į žmogų orientuoto dizaino dėka inovacijos



kuriamos ne tik vartotojams, bet ir kartu su jais, užtikrinant, kad jų balsai, patirtis ir poreikiai būtų svarbiausi visame inovacijų procese.



2.3 skyrius. Dizaino mąstymo metodai

Skirtinguose dizaino mąstymo proceso etapuose gali būti taikomi įvairūs metodai ir technikos. Šiame skyriuje apžvelgiami keli tokių metodų ir technikų pavyzdžiai, pagrįsti d.school Bootcamp Bootleg – atvirojo kodo įrankių rinkiniu, skirtu palengvinti dizaino mąstymo praktiką.

POREIKIŲ NUSTATYMAS

Stebėjimo metodas „Kas? Kaip? Kodėl?“

Šis metodas leidžia įsigilinti į stebėjimo procesą. Jos sistema palengvina perėjimą nuo formalių konkrečios situacijos stebėjimų prie pagrindinių abstrakčių emocijų ir motyvų. Šis metodas yra ypač naudingas nagrinėjant nuotraukas, užfiksuotas veiklų metu. Jis naudojamas tiek informacijos sintezei, tiek komandai poreikių paieškos procese.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 7):

- **Sąranka:** Padalinkite lapą į tris stulpelius: Kas? Kaip? Kodėl?
- **Pradėkite nuo stebėjimų (Ką):** Tam tikroje situacijoje ar nuotraukoje stebėkite ir užfiksuokite tiriamo asmens veiksmus (Ką jis daro?). Atkreipkite dėmesį į konkrečias smulkmenas, nesukeldami prielaidų; siekti objektyvumo šioje pradinėje fazėje.
- **Pereikite prie supratimo (Kaip):** Pagalvokite, kaip stebimas asmuo atlieka savo veiksmus (Kaip jis tai daro?). Įvertinkite, ar tai reikalauja jėgų, jei jie atrodo skubantys ar sunerimę. Įvertinkite, ar veikla ar situacija daro teigiamą ar neigiamą įtaką vartotojo emociinei ar fizinei būklei. Norėdami užfiksuoti šiuos niuansus, naudokite ryškius, turtingus būdvardžių aprašymus.
- **Įsitraukti į aiškinimą (Kodėl):** Apsvarstykite pagrindines priežastis, paaiškinančias, kodėl stebimas asmuo imasi savo veiksmų ir atlieka šiuos veiksmus tam tikru būdu. Paprastai šiame etape reikia daryti išvadas apie jų motyvus ir emocijas. Šis procesas atskleidžia prielaidas, kurias reikėtų toliau tikrinti su vartotojais, ir dažnai atsiranda nenumatytų įžvalgų apie esamą situaciją.

Interviu“ empatijos metodas

Šis metodas leidžia suprasti žmogaus mintis, emocijas ir motyvus, siekiant nustatyti, kaip jam ar jai diegti naujoves. Suvokus asmens priimtus sprendimus ir veiksmus, galima nustatyti jo poreikius ir pritaikyti projektus jiems patenkinti.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 9-10):

- **Pasiruoškite pokalbiui:** Sudarykite išsamų galimų klausimų, kuriuos reikės užduoti pokalbio metu, sąrašą. Nustatykite bendras klausimų temas arba jų sritis. Po to surikiuokite klausimus tokia tvarka, kuri palengvintų gyvo pokalbio eigą. Tokiu būdu susisteminus interviu eigą sumažėja nevienodos sąveikos su vartotoju tikimybė. Sutvarkę klausimus pagal temas ir eiliškumą, įvertinkite, ar



nėra perteklinių temų ar netinkamų klausimų. Planuodami skirkite pakankamai laiko „kodėl? Klausimams ir klausimams, skatinantiems vartotoją papasakoti konkrečius savo išgyvenimus ir emocijas (Kaip jautiesi...?).

- **Atlikite interviu:** paklauskite „Kodėl? klausimus, t. y. kodėl žmonės sako tam tikrus dalykus. Neapibendrinkite savo klausimuose vartodami žodį „paprastai“; paklauskite apie konkrečius atvejus, pvz., „Papasakokite apie laiką, kai...? Skatinkite pašnekovą pasakoti istorijas, nes istorijos – ar jos tikros, ar ne – atskleidžia, kaip jie jaučiasi pasaulyje. Ieškokite neatitikimų, t. y. atvejų, kai „tai, ką žmonės sako“, skiriasi nuo „ką jie daro“. Tokių neatitikimų supratimas gali suteikti vertingų įžvalgų. Išmokite toleruoti tylą, nes pašnekovui gali prireikti laiko apmąstyti klausimą, kad atskleistų ką nors gilesnio. Užduokite klausimus neutraliai, nesitikėdami jokio konkretaus atsakymo. Venkite klausimų taip-ne (uždarytų klausimų), nes jie neskatina pasakojimo ir vargu ar gali padėti suprasti pašnekovo požiūrį ir mintis. Įrašykite pokalbį, kad palengvintumėte analizę.

PROBLEMOS APIBRĖŽIMAS

Madlibo matymo taškas

Požiūrio taškas (POT) – tai metodas, padedantis sukurti veiksmingą problemos teiginį, tarnaujantis kaip idėjų katalizatorius. Tiksliai apibrėžtas POT įgalina sutelkti idėjas formuluojant iš jo kilusius klausimus „How-Might-We“ (HMW). Galiausiai, POT apima jūsų dizaino viziją, pabrėžiant jūsų, kaip dizainerio, vaidmenį siekiant atskleisti ir išreikšti prasmingą iššūkį.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 21):

- Norėdami užfiksuoti ir suderinti tris POT komponentus: vartotoją, jo poreikį ir įžvalgą, naudokite šį madlibo šabloną.

[USER] needs [USER'S NEED] because [SURPRISING INSIGHT].

- **Eksperimentuokite** su įvairiomis kintamųjų kombinacijomis ant lentos ar popierinio lapo, užtikrindami, kad poreikis ir įžvalga kiltų iš poreikių analizės (poreikių rinkimo ir grupavimo).

- **Išreikškite poreikius** kaip veiksmažodžius ir įsitikinkite, kad įžvalga ne tik pagrindžia poreikį, bet ir yra sintezuotas problemos teiginys, padedantis kurti sprendimą.

- **Palaikykite POT žavingą**, kad intriguotų ir įkvėptų. Pavyzdžiui, užuot sakę „Paauglei reikia sveikesnio maisto, nes vitaminai yra gyvybiškai svarbūs gerai sveikatai“, apsvarstykite galimybę suformuluoti tai taip: „Paauglei, patiriančiai socialinę izoliaciją, reikia socialinio priėmimo jausmo, kai ji valgo sveiką maistą, kaip ir jos bendruomenėje, socialinė rizika yra didesnė už pavojų sveikatai“. Atkreipkite dėmesį



į pastarojo teiginio pobūdį, kuris gali sužadinti jaudulį ir nulemti sprendimo kūrimo kryptį, palyginti su pirmuoju, kuriame tik konstatuojamas faktas.

Požiūrio taškas nori būti viešinamas

Ši technika yra susijusi su anksčiau nagrinėta technika. Tai padeda efektyviai ir patraukliai perteikti susintetintą poreikio nustatymą. Šis formatas išryškina konkretų vartotoją ir jo pagrindines savybes.

Diegimo procesas (D.school's The Bootcamp Bootleg, p. 23):

- Įtraukite savo naudotoją, jo poreikius ir įžvalgas į norimo skelbimo formatą. Šis požiūris į POT įrėminimą paprastai yra kūrybiškesnis ir išsamesnis, palyginti su pagrindine VARTOTOJAS + REIKIA + ĮŽANGA forma, tačiau jis turėtų išlaikyti aiškumą, kaip iš naujo apibrėžėte problemą.
- Eksperimentuokite su šia struktūra:

Aprašomas vartotojo apibūdinimas + „ieško“ dviprasmiško metodo numanomam poreikiui patenkinti, + papildomas skonis, kad užfiksuotų jūsų radinius.

- Pavyzdžiui: „Nuotykių trokštantis gurmanas ieško gyvybingos kulinarinės bendruomenės, aistringos tvarios mitybos praktikai. Kompanionai turėtų būti pasirengę keistis receptais, dalyvauti maisto festivaliuose ir diskutuoti apie ekologinio ir tradicinio ūkininkavimo pranašumus. Meilė spontaniškoms ir vėlyvoms vakarienoms. Naktiniai maisto nuotykių yra būtini!“

Kritinio Skaitymo Kontrolinis Sąrašas

Kontrolinis sąrašas yra priemonė įvertinti, ar komanda sėkmingai pasiekė reikšmingą ir išskirtinį požiūrio tašką (POT). „Kritinio skaitymo kontrolinis sąrašas“, kurį iš pradžių sukūrė Davidas Larabee iš Stanfordo švietimo mokyklos, buvo pritaikytas POT vertinimui projektavimo procese. Šis kontrolinis sąrašas skirtas patikrinti, ar POT yra teisėtas, įžvalgas, tinkamas veikti, išskirtinis, sutelktas, prasmingas ir įtraukiantis. Nors vien šis metodas negali ištaisyti visų POT trūkumų, jis yra neįkainojamas analizuojant ir vertinant POT naudingumą.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 24):

Reikėtų užduoti keturis pagrindinius klausimus, susijusius su jūsų požiūriu:

- **Kokia prasmė?** – Kokia jūsų komandos perspektyva?
- Kaip jūsų komanda struktūrizuoja savo POT?
- Ar jis orientuotas į vartotoją, pagrįstas poreikiais ir paremtas įžvalgomis?
- **Kas sako?** – Kiek galioja jūsų komandos POT?
- Ar jūsų pozicija atitinka vartotojų pastebėjimus?
- Ar tai sutrumpinta išvadų versija, taikoma po vieno interviu?



- **Kas naujo?** – Kokį unikalų indėlį siūlo jūsų POT?
 - Ar savo išvadas pateikėte naujoviškai?
 - Ar jie yra vartotojo kontekste?
 - Jei POT trūksta naujumo, apsvarstykite galimybę jį patobulinti, kad būtų konkretesnis.
- **Kam tai rūpi?** – Kodėl jūsų POT svarbus?
 - Jūsų komanda turėtų jaustis entuziastingai dėl šio POT!
 - Ar šios pastangos apsimoka? Jei ne, sužinokite kodėl.
 - Perfrazuokite, kol bus teisinga.

IDĖJŲ GENERAVIMAS IR ATRINKIMAS

Klausimai „Kaip mes galėtume“.

Ši technika yra smegenų šturmo seansų katalizatorius, pagrįstas jūsų požiūrio tašku, projektavimo principais ar įžvalgomis. Šie klausimai turėtų rasti pusiausvyrą tarp platumo ir konkretumo, paskatinti įvairius sprendimus ir paskatinti komandą kurti unikalias idėjas. Pavyzdžiui, per siauras HMW, pvz., „HMW sukurk kūgį, kad valgytum ledus be lašėjimo“, skiriasi nuo pernelyg plataus, pvz., „HMW naujo dizaino desertas“. Geros apimties HMW, pvz., „HMW pertvarkymas ledai būti nešiojamesni“, – fiksuoja problemos esmę, neribojant kūrybiškumo. Svarbu koreguoti klausimo apimtį pagal projektą ir jo reikalavimus.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 26):

Pradėkite naudodami savo požiūrį (POT), įžvalgas ar problemos teiginį, kad suformuluotumėte glaustus, įgyvendinamus HMW klausimus. Naudinga išsiaiškinti šiuos klausimus prieš pasineriant į sprendimų minčių audrą. Pavyzdžiui, pažiūrėkite į šiuos POT ir išvestinius HMW teiginius:

- **Iššūkis:** pagerinkite antžeminę patirtį netoliese esančiame tarptautiniame oro uoste
- **POT:** Trijų vaikų mama, skubanti per oro uostą tik tam, kad lauktų valandų valandas prie vartų, turi linksminti savo žaismingus vaikus, nes „erzinantys mažyliai“ tik trikdo ir taip nusivylusius bendrakeleivius.
- Padidinkite naudą: HMW naudoja vaikų energiją bendrakeleiviams linksminti?
- Pašalinti blogą: HMW išlaikyti vaikus atskirai nuo bendrakeleivių?
- Ištirkite priešingą pusę: HMW pavers laukimą labiausiai jaudinančia kelionės dalimi?
- Abejinga prielaida: HMW gali visiškai panaikinti laukimo laiką oro uoste?
- Eikite po būdvardžių: HMW mes darome skubėjimą gaivų, o ne kankinantį?
- ID netikėti ištekliai: HMW naudoja bendrakeleivių laisvą laiką padėti prižiūrėti vaikus?
- Sukurkite analogiją pagal poreikį ar kontekstą: kaip galime padaryti, kad oro uostas būtų panašus į SPA? Arba žaidimų aikštelė?
- Žaisk prieš iššūkį: HMW padaryti oro uostą ta vieta, kurios vaikai laukia?



- Pakeiskite status quo: HMW kaip galėtume sumažinti susierzinimą, kurį sukelia žaismingi, triukšmingi vaikai?
- Suskaidyti POT į dalis: HMW linksmina vaikus? HMW sulėtinti mamą? HMW palengvins vėluojančių keleivių nusivylimą?

Protų šturmas

Smegenų šturmas yra galingas būdas generuoti daug idėjų kolektyviai, išnaudojant įvairių grupių mąstymą ir ugdant kūrybiškumą. Tai sukuria specialią erdvę idėjų generavimui, kartu sumažinant savikritiką. Be dizaino sprendimų generavimo, smegenų šturmas gali būti taikomas įvairiuose projekto etapuose – nuo empatijos darbo planavimo iki produktų ir paslaugų idėjų kūrimo.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 28):

- **Laikas:** skirkite 15–30 minučių aktyviam minčių šturmui.
- **Aplinka:** atsistokite prieš lentą arba aplink stalą; atsisėskite tiesiai ir glaudžiai su savo komandos draugais.
- **Procesas:** užsirašykite bet kokią idėją, kuri ateina į galvą. Galite paskirti Rašytoją, kuris užrašytų visas idėjas, arba paprašykite visų komandos narių užrašyti savo idėjas ant raštelio ir priklijuoti jas prie sienos ar lentos.
- **Palengvinimas:** nustatykite aiškias minčių šturmo taisykles. Saugokite idėjas; naudokite „How Might We techniką“, kad grupė pradėtų mąstyti kita kryptimi. Jei procesas sulėtėja, pakoreguokite, pavyzdžiui, pridėkite apribojimų, kurie gali sukelti naujų idėjų (pvz., „Kaip suprojektuoti jūsų sutuoktinis“ arba „Kaip jūs suprojektuotumėte jį naudodami 50 metų senumo technologiją. Pasirūpinkite, kad aplinka (patalpa) turi būti daug vertikalios rašymo vietos.
- **Pasirinkimas:** peržiūrėkite sukurtas idėjas ir pasirinkite tas, kurias toliau plėtosite naudodami vieną iš šių būdų:
- **Balsavimas po jo** – kiekvienas komandos narys gauna tris balsus, pažyminčius jiems patrauklias idėjas. Reikėtų atsižvelgti į kiekvieno indėlį.
- **Keturių kategorijų metodas** – kiekvienai kategorijai pasirinkite vieną ar dvi idėjas: racionalus pasirinkimas; Tikėtina, kad patiks: brangioji: ir toli, kad išlaikytų praktines ir novatoriškas koncepcijas.
- **Bingo atrankos metodas** – pasirinkite idėjas, kurios įkvėpia įvairių tipų prototipams kurti: fiziniams, skaitmeniniams ir patirtiniams, kad galėtumėte ištirti įvairias formas ir galimybes.
- **Perėjimas prie prototipų kūrimo:** perkelkite kelias idėjas į prototipų kūrimo etapą. Jei idėja atrodo per daug netradicinė, kad ją būtų galima išbandyti, įvertinkite jos patrauklius aspektus ir apsvarstykite galimybę išbandyti arba įtraukti tuos elementus į naują sprendimą.



Bodystorming

„Kūno šturmas“ apima empatijos darbą, idėjas ir prototipų kūrimą fiziškai išgyvenant situacijas, kad būtų sukurtos naujos idėjos. Šis metodas apima įtraukiančių potyrių sukūrimą ir jų fizinį išbandymą, netgi keičiant aplinką idėjų generavimo metu. „Kūno šturmas“ skatina sąveiką su aplinka ir skatina naujas idėjas, kurios gali kilti ne iš tradicinių smegenų šturmo metodų. Tai leidžia įsijausti į galimus sprendimus ir padeda įveikti idėjų kliūtis.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 28):

Šis metodas yra paprastas, bet veiksmingas, todėl norint pasiekti rezultatus reikia visapusiškai įsitraukti. Tai skatina komandą „įsitraukti fiziškai“. Pavyzdžiui, kai ieškote ligoninės pacientų sprendimų, pasinerkite į jų padėtį. Dizainas pagyvenusiems žmonėms? Imituokite jų perspektyvą išsitedami akinius vazelinu. Judėkite ir pasinerkite į atitinkamą fizinę aplinką, kad sukurtumėte naujų idėjų. Sutelkite dėmesį į sprendimų priėmimą ir emocines reakcijas, susijusias su aplinka, ieškokite už jų slypinčio „kodėl“.

PROTOTIPŲ KŪRIMAS IR TESTAVIMAS

Prototipų kūrimas bandymams

Prototipų kūrimas bandymams apima kartotinį apytikslų projekcinio sprendimo brėžinių kūrimą. Šie modeliai padeda ištirti įvairius dizaino aspektus. Šiame procese svarbiausias dalykas yra naudotojų testavimas, nes jis suteikia vertingų įžvalgų iš tiesioginės patirties ir reakcijų. Kurdami prototipus galite įvertinti savo sprendimo efektyvumą ir geriau suprasti vartotojų poreikius bei suvokimą.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 34):

- Apsvarstykite pagrindines įžvalgas, kurių siekiate iš savo prototipų.
- Sukurkite apytikslius modelius arba scenarijus, kurie sprendžia šiuos klausimus.
- Sukelkite naudotojų reakciją į grubų modelį per patirtį.
- Sutelkite dėmesį į aspektą, kurie yra labai svarbūs jūsų testavimo tikslams, tobulinimą ir sumažinkite kitas pastangas.
- Apsvarstykite testavimo kontekstą, kad užtikrintumėte prasmingą grįžtamąjį ryšį. Bandymai aplinkoje, panašioje į naudojimą realiame pasaulyje, pvz., vartotojų virtuvėse, skirtose maisto saugojimo sistemai, atskleidžia niuansų problemas, kurių kitur gali nebūti.

Čia pateikiami glausti patarimai, kaip sukurti efektyvų prototipą:

- Pradėkite kurti prototipą naudodami bet kokias turimas medžiagas, pvz., popierių, juostą ar rastus objektus.



Atsiliepimų fiksavimo tinklelis

Norint efektyviai užfiksuoti vartotojų atsiliepimus apie prototipą, naudojamas grįžtamojo ryšio tinklelis. Tinklelio struktūra skatina sistemingai rinkti grįžtamąjį ryšį ir pagerina tyčinį minčių fiksavimą keturiose skirtingose srityse.

Diegimo procesas (d.school's Bootcamp Bootleg, p. 40):

- Padalinkite tuščią puslapį arba lentą į keturis kvadrantus.
- Kvadrantus pažymėkite taip:
 - viršuje kairėje – „plusas“
 - viršuje dešinėje - "delta"
 - apačioje kairėje - "klaustukas"
 - apačioje dešinėje - "lemputė"

+	Δ
?	💡

- Užpildykite kiekvieną kvadrantą atitinkamais atsiliepimais:
- teigiami aspektai arba svarbūs taškai viršutiniame kairiajame kampe
- konstruktyvi kritika viršutiniame dešiniajame kampe
- apatiniame kairiajame kampe iškelti klausimai ir
- idėjos, įkvėptos patirties ar pristatymo apačioje dešinėje.
- Stenkitės pateikti informaciją kiekviename kvadrante, ypač sutelkdami dėmesį į „patinka“ ir „norėjimus“ viršutiniuose dviejuose kvadrantuose.

2.4 skyrius. Naujos kartos energijos sprendimų atvejo analizė: dizaino mąstymas Innogy įmonėje

INNOHUB VATION by innogy

Kilmė	Innogy buvo energetikos įmonė, įsikūrusi Esene, Vokietijoje. Ji buvo įkurta 2016 m. kaip Vokietijos elektros komunalinių paslaugų bendrovės RWE (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG) dukterinė įmonė. 2020 metais ji buvo sujungta ir integruota į Vokietijos energetikos bendrovę E.ON. „Innogy Innovation Hub“ buvo įkurtas 2015 m., likus metams iki „Innogy“ atskyrimo nuo RWE. Jos misija buvo „sukurti tvarią energijos sistemą, kad naujos kartos galėtų gyventi pasaulyje, kurį verta turėti“. Viena iš svarbiausių centro inovacijų temų buvo „Miesto sprendimai: dėmesys piliečių paslaugoms, judumui mieste ir miesto energijos sistemoms“.
Tikslas	Šis atvejo tyrimas pristato vieną iš Innogy socialinių inovacijų, skirtų mobilumui mieste. Juo siekiama parodyti dizaino mąstymo taikymą ieškant novatoriškų sprendimų, kurie atspindėtų klientų poreikius ir atitiktų įmonės galimybes.
Fonas	Innogy inovacijų centre rizikos kūrėjai arba bendradarbiauja su esama pradedančia įmone, arba pateikia savo idėjas, kaip sukurti perspektyvų verslo modelį. 2015 m. Itai Ben-Jacob pasirinko pastarąjį ir dizaino mąstymo dirbtuvėse išplėtojo Innogy eCarSharing projekto idėją. „Pirmą kartą susidūriau su dizaino mąstymu, kai man reikėjo idėjos“, – aiškina Itai Ben-Jacob. 2015 m. jis ketino ištirti vieną iš „Innogy“ inovacijų krypčių – „mobilumą mieste“. Kartu su kolegomis inovacijų centro nariais jis surengė dizaino mąstymo seminarų seriją, skirtą plačiajai miesto koncepcijų temai, viena iš jų skirta mobilumui: „Norėjome suprasti mobilumą mieste – ką jis iš tikrųjų reiškia? Kokio tipo verslą turėtume pradėti?“ Itai Ben-Jacob ir kolega, apmokytas dizaino mąstymo treneris, ruošė ir vedė seminarus. Dalyviai buvo iš skirtingų sluoksnių – komandą sudarė „Innogy“ darbuotojai, taip pat išorės ekspertai iš



	mobilumo verslo atstovų, mokslininkai, savivaldybės atstovai, startuoliai iš išorės. Dalyviai kartu bandė išsiaiškinti „mobilumo mieste“ apimtį: „Bandėme suprasti, iš kokių blokų susideda ši tema ir kokios problemos slypi šiuose blokuose. Pavyzdžiui, viešasis transportas – kokios čia problemos? Kokio dydžio jie yra? Kas kenčia nuo šių problemų?“
Problema	Problema buvo apibrėžta kaip „vištienos ir kiaušinio“ dilema eMobility. „Energijos tiekėjai įkrovimo stotelių tinklo toliau neplėtoja, nes nėra pakankamai elektroninių automobilių. Kita vertus, automobilių gamintojai negamina elektroninių automobilių, nes nėra pakankamai įkrovimo stotelių.“
Sprendimas	Su šia problema susiję esamą, bet nepakankamai išnaudojamą Innogy įkrovimo stotelių tinklą, Itai Ben-Jacob ir jo kolega Christian Uhlich sukūrė eCar Sharing sprendimą: projektą, kurio metu Innogy vietos bendruomenėms, vietinėms įmonėms ir piliečiams suteikia galimybę naudotis lanksčia, elektra. mobilumo sprendimais. Naudotojai gali užsisakyti elektroninius automobilius internetu ir atsiimti juos Innogy įkrovimo stotyse – pasiūlymas ypač patrauklus savivaldybėms ar įmonėms, kurios nori aprūpinti savo darbuotojus ekologiškais eCar, bet nenori arba negali prižiūrėti savo transporto priemonių parko. Per kitus devynis mėnesius Itai Ben-Jacob nuo idėjos pristatymo iki komandos subūrimo perėjo prie minimalaus koncepcijos įrodymo (minimalaus gyvybingumo produkto) sukūrimo, o tai buvo „ta akimirka, kai gavome, kad kažkas už tai sumokėtų“, – aiškina jis. Komanda grįžo į inovacijų centro valdymą su tokiu rezultatu: „Jis egzistuoja, veikia, kažkas už tai moka – dabar mums reikia išteklių, kad galėtume jį išplėsti ir integruoti į įmonę“. Kadangi eCarSharing projektas buvo glaudžiai susijęs su esamais Innogy ištekliais, jis buvo sukurtas viduje, o ne padalintas į atskirą įmonę. 2017 m. viduryje „Innogy's eCarSharing“ veikė keturiose Vokietijos bendruomenėse, kuriose buvo daugiau nei 12 „eCar“, ir iki to laiko sutaupė daugiau nei 1,5 tonos CO2 emisijų. Prieš susijungimą su E.ON 2020 m., šis projektas buvo įgyvendintas visoje šalyje. „Innogy“ dirbo su 170 energijos tiekimo įmonių ir pasiūlė apie 6000 įkrovimo taškų 740 Vokietijos miestų, įskaitant 440 greito įkrovimo stotelių.
Diskusijų klausimai	1. Kokie, jūsų nuomone, buvo „Innogy“ eCarSharing sėkmės veiksniai? 2. Kaip manote, kokia buvo galima šio projekto kliūtis



Šaltinis

https://thisisdesignthinking.net/2017/07/innogy_energy_ecarsharimg/

Pagrindinių punktų santrauka

- Socialinių inovacijų procesas atitinka problemų sprendimo metodiką ir apima šiuos etapus: tikslinių grupių poreikių supratimas; problemos apibrėžimas; galimų sprendimų paieška; perspektyviausių sprendimų parinkimas; prototipų kūrimo ir testavimo sprendimai; sprendimų įgyvendinimas ir įvertinimas; naujovių didinimas ir sklaida.
- Socialinių inovacijų proceso įgyvendinimą gali palengvinti įvairūs metodai ir būdai, suderinti su kiekvieno proceso etapo tikslais, pavyzdžiui, stebėjimas ir interviu poreikių analizei, divergentinio ir konvergentinio mąstymo būdai idėjų generavimui ir atrankai, prototipų kūrimo metodai. idėjoms išbandyti ir rinkodaros metodams naujovėms didinti ir skleisti.
- Dizaino mąstymas ir į žmogų orientuotas dizainas yra vienas kitą papildantys požiūriai, kurie dera su pagrindiniais socialinių inovacijų proceso etapais (poreikių supratimu, problemos apibrėžimu, sprendimų kūrimu, prototipų kūrimu ir testavimu). Taikant šiuos metodus labai akcentuojamas galutinių vartotojų įsijautimas, jų poreikių supratimas ir įtraukimas į inovacijų procesą, todėl jie yra ypač vertingi kuriant įtraukias inovacijas, sprendžiančias visuomenės iššūkius.
- Dizaino mąstymo praktiką turėtų palengvinti specifinių projektavimo metodų ir technikų naudojimas, leidžiantis pradėti projektavimo kelionę ir efektyviai pereiti nuo vieno inovacijų proceso etapo prie kito, kad būtų sukurtas tvarkingas sprendimas, atitinkantis vartotojų poreikius ir lūkesčius.



Literatūros sąrašas

1. Carey, Ch. & Domboka, T. (2020), "Resource Pack on Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Education", AHEAD project (ref. no: 585919-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP). URL: <https://ahead-project.net/Article/Details/18> (accessed 12.03.24).
2. Docherty, C. (2017), "Perspectives on Design Thinking for Social Innovation", *The Design Journal*, Vol. 20, No. 6. URL: https://www.researchgate.net/publication/320449931_Perspectives_on_Design_Thinking_for_Social_Innovation
3. D.school (n.d.), "The Bootcamp Bootleg", the Hasso-Plattner Institute of Design. Available at: <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg> (accessed 16.03.24).
4. Hyatt, M. (2012). Why Vision Is More Important Than Strategy. URL: <http://michaelhyatt.com/why-vision-is-more-important-than-strategy.html> (accessed 14.03.24).
5. IDEO.org (n.d.), "What is Human-Centred Design". URL: <https://www.ideo.org/tools> (accessed 16.03.24).
6. Koberg, D. and Bagnall J. (2003), "*The Universal Traveller: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals*". Crisp Publications. CA: Menlo Park.
7. Logue, D. (2020), "Theories of Social Innovation" (excerpt from the book), *Stanford Social Innovation Review*. URL: https://ssir.org/books/excerpts/entry/theories_of_social_innovation (accessed 10.03.24).
8. Morais-da-Silva, R. L., Segatto, A. P., Justen, G. S., Bezerra-de-Sousa, I. G. and De-Carli, E. (2022), "The social innovation process: exploring the specificities in a developing context", *Business Process Management Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 236-257. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0439>
9. Morriss, L. (2011), "*Innovation Master Plan: the CEO's Guide to Innovation*". Innovation Academy.
10. Mulgan, G. (2006), "The Process of Social Innovation", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (2), pp. 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
11. Oeij, P., Torre, W., Vaas, F., and Dhondt, S. (2019), "Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model", *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 243-254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.028>.
12. Seelos, Ch. & Mair, J. (2016), "When Innovation Goes Wrong", *Stanford Social Innovation Review*. URL: https://ssir.org/articles/entry/when_innovation_goes_wrong# (accessed 12.03.24).



Nuorodos

Pavadinimas	Trumpas aprašymas	Nuoroda
The d.school Bootcamp Bootleg	Ši knyga yra įvairių metodų, naudojamų dizaino mąstymo procese, rinkinys.	<u>METHODCARDS-v3-slim.pdf (squarespace.com)</u>
iCreate Creativity and Innovation Handbook	Šis interneto ištekis yra įvairių kūrybiškumo metodų, kuriuos būtų galima panaudoti inovacijų procese, rinkinys.	<u>https://icreate-project.eu/index.php?t=80</u>



Užduotis

Dizaino mąstymas įtraukioms naujovėms

Instrukcija

Remiantis 1 modulio mokymosi veikla, skirta jūsų bendruomenėje egzistuojantiems socialiniams ir aplinkos iššūkiams nustatyti ir analizuoti:

1. Nustatykite konkretų tam tikros tikslinės grupės poreikį
2. Apibrėžkite šio poreikio problemą
3. Generuokite idėjas galimiems problemos sprendimui
4. Padarykite nedidelės apimties apytikslį savo sprendimo modelį ir pristatykite jį savo klasei

Dirbkite grupėse ir naudokite dizaino mąstymo metodus bei metodus, siūlomus 3 skyriuje.

Atraminės konstrukcijos

Priklausomai nuo iššūkio tipo ir tikslinės grupės, kurią planuojate spręsti, kiekvienam dizaino mąstymo proceso etapui galite naudoti įvairius metodus. Tam reikės seminarų klasėje ir lauko darbų (pvz., interviu su galutiniais vartotojais). Orientacinė šios mokymosi veiklos struktūra apima:

- Seminaras (1 dalis): vietinių iššūkių aptarimas ir tam tikro iššūkio, kurį reikia spręsti per dizaino mąstymo procesą, pasirinkimas; planavimo poreikių analizė (pvz., klausimų ir pokalbių gairių kūrimas).
- Išorės darbai: interviu su galutiniais vartotojais vedimas ir jų dokumentavimas.
- Seminaras (2 dalis): interviu rezultatų analizė, poreikių nustatymas ir sugrupavimas, tam tikro (-ų) poreikio (-ų), su kuriuo (-iais) toliau dirbti, pasirinkimas ir problemos teiginio apibrėžimas.
- 3 seminaras (4 dalis): galimų sprendimų idėjų generavimas, perspektyviausio pasirinkimas.
- Namų darbai: nedidelės apimties prototipo (eskizo, diagramos, modelio ir pan. fizinio arba skaitmeninio) kūrimas, pristatymo parengimas.
- Seminaras (5 dalis): pristatomas pristatymas, aptariami sukurtų sprendimų privalumai ir trūkumai.

Reikalingos medžiagos

Grupiniam darbui seminarų metu reikės didelių popieriaus lapų (pvz., A2 formato), raštelų, žymeklių, žymeklių, rašiklių ar pieštukų.

Norėdami vesti interviu, turėsite turėti diktofoną (pvz., telefone esančią programėlę interviu įrašymui).

Norint sukurti nedidelio masto prototipą, gali prireikti įvairių medžiagų, priklausomai nuo to, ką tiksliai planuojate sukurti.



Vertinimo kriterijai

Vertinant bus atsižvelgiama į šiuos kriterijus:

- 1) Originalumas ir naujumas: kiek naujoviškos yra seminaro metu generuojamos idėjos? Ar galvojate iš karto ir ieškote naujų koncepcijų?
- 2) Produkcijos kokybė (galutinis veiklos rezultatas). Ar aukštas darbo standartas, dėmesys detalėms ir bendra kokybė?
- 3) Efektyvus medžiagų naudojimas: ar jūsų darbas rodo išradingumą ir apgalvotą medžiagų pasirinkimą?
- 4) Poveikis ir aktualumas: ar kūrybinis rezultatas atitinka tikslinę grupę ar kontekstą. Ar jame nagrinėjamos atitinkamos temos ar problemos?
- 5) Bendradarbiavimas ir sąveika: kaip sekasi bendradarbiauti darbo grupėje? Ar vyksta teigiami pasikeitimai požiūriais?
- 6) Rizikavimas ir eksperimentavimas: ar esate pasirengęs išeiti iš savo komforto zonos?
- 7) Refleksija ir savęs vertinimas: ar jie kritiškai analizuoja savo darbą ir nustato sritis, kurias reikia tobulinti?

Socialinės įmonės projektavimo įrankiai



Co-funded by
the European Union

Finansuoja Europos Sąjunga. Tačiau išsakyti požiūriai ir nuomonės yra tik autoriaus (-ių) ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Fundacija Rozwoju Systemu Edukacji požiūrį ir nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei Fundacija Rozwoju Systemu Edukacji negali būti už jas atsakingos.



3 Modulis. Socialinės įmonės projektavimo įrankiai

Modulio struktūra

- 3.1 Skyrius. Makro ir mikro rinkodaros aplinka
- 3.2 Skyrius. Socialinio verslo modelis
- 3.3 Skyrius. Galimybių ir rizikos įvertinimas
- 3.4 Skyrius. Atvejo analizė

Mokymosi Rezultatai

Žinios	Praktikantas gebės: • mokėti naudoti tokius įrankius kaip PESTLE makro ir mikro rinkodaros aplinkos analizei; • suprasti, kaip sukurti savo socialinio verslo modelį; • suprasti rizikos nustatymo, vertinimo ir kontrolės procesą socialinėje įmonėje; • mokėti naudoti tokias priemones kaip SSGG analizė (įvertinti savo stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes).
Įgūdžiai	Praktikantas gebės: • įvertinti veiksnius, darančius įtaką naujos socialinės įmonės sėkmei ir inovacijų proceso variklius; • naudoti verslo modelio drobę; • greitai nubrėžti kelių idėjų verslo modelius; • atlikti užduotį individualiai ir bendradarbiauti socialinių novatorių komandose; • kurti įžvalgas ir sintezuoti informaciją; • ugdyti motyvacinių įgūdžių argumentus; • pateikti socialinio verslo nustatytų galimybių ir naudos argumentus; • puoselėti rizikos suvokimo kultūrą, orientuotą į veiksmingą rizikos valdymą; • priimti įrodymais pagrįstus sprendimus dėl rizikos valdymo.
Požiūriai	Praktikantas gebės: • geriau suvokti socialines ir aplinkosaugos problemas ir būti įkvėptam priimti atsakomybę sprendžiant šiuos iššūkius; • giliau suprasti ir jausti empatiją socialiai paveiktiems žmonėms; • ugdyti problemų sprendimo mąstymą ir tapti aktyvesniems sprendžiant visuomenės problemas; • ugdyti didesnę atsakomybės jausmą ir motyvaciją prisidėti prie teigiamų socialinių pokyčių.



Įvadas

Verslo inovacijų ir visuomenės pažangos srityje socialinių įmonių atsiradimas buvo labai svarbus. Šios organizacijos veikia kryptingų iniciatyvų ir tvarios verslo praktikos sankirtoje, siekdamos ne tik finansinės sėkmės, bet ir spręsti aktualias socialines ar aplinkosaugos problemas. Norint efektyviai kurti ir valdyti socialinę įmonę, labai svarbu naršyti po platų įrankių ir sistemų rinkinį.

Šis modulis gilinasi į pagrindinius aspektus ir pagrindines priemones, reikalingas sėkmingai socialinei įmonei sukurti. Šie skyriai yra pritaikyti, siekiant visapusiškai suprasti strateginius elementus ir analizę, būtiną kuriant ir palaikant socialiai įtakingą verslą:

3.1 skyrius: Makro ir mikro rinkodaros aplinka. Suprasti rinkos dinamiką tiek makro, tiek mikro lygiu yra būtina bet kuriai įmonei, o socialinės įmonės nėra išimtis. Šis skyrius tiria, kaip išoriniai veiksniai, tokie kaip ekonominės tendencijos, kultūriniai pokyčiai, reguliavimo aplinka ir technologijų pažanga, veikia rinką. Be to, ji gilinasi į mikro lygmens analizę, daugiausia dėmesio skiriant vartotojų elgsenai, rinkos segmentacijai ir konkurentų analizei.

3.2 skyrius: Socialinio verslo modelis. Labai svarbu yra sukurti tvirtą verslo modelį, pritaikytą unikalioms socialinėms įmonėms. Šis padalinys gilinasi į įvairius verslo modelius, kurie apjungia socialinį poveikį su finansiniu tvarumu.

3.3 skyrius: Galimybių ir rizikos vertinimas. Socialinio verslumo aplinka yra kupina galimybių ir rizikos. Šis skyrius skirtas visapusiškam šių aspektų įvertinimui ir analizei. Tai apima galimų poveikio ir mastelio galimybių įvertinimą, kartu nustatant ir sumažinant su socialinėmis įmonėmis susijusią riziką.

3.4 skyrius: Atvejo analizė, skirta pavaizduoti socialinio verslo modelį.

3.1 Skyrius. Makro ir Mikro Rinkodaros Aplinka

Šio skyriaus tikslas – padėti besimokantiejiems suprasti rinkos dinamiką tiek makro, tiek mikro lygiu.

Apibrėžimai:

Marketingo aplinka – tai mikroaplinkos (vidinės) ir makroaplinkos (išorės) veiksnių derinys. Apibendrinant galima teigti, kad rinkodaros aplinka apima ne tik rinkodaros veikėjus ir jėgas, kurios daro įtaką rinkodaros valdymo gebėjimui kurti ir palaikyti

sėkmingus santykius su klientais. Ji apima įvairius dinamiškus ir nekontroliuojamus veiksnius, turinčius įtakos organizacijos rinkodaros veiklai ir galimybėms.

Rinkodaros makroaplinka reiškia platesnes visuomenės jėgas, kurios daro įtaką įmonės gebėjimui veikti ir sėkmingai veikti rinkoje. Šie veiksniai paprastai yra už įmonės ribų ir gali apimti demografines, ekonomines, technologines, politines, teisinės ir kultūrinės jėgas. Nors kai kuriuos iš šių veiksnių galime numatyti, kiti yra nenusapėjami.

Rinkodaros mikroaplinka apima veiksnius, tiesiogiai susijusius su įmonės gebėjimu aptarnauti savo klientus ir pasiekti rinkodaros tikslus. Šie veiksniai dažnai yra įmonės viduje arba glaudžiai susiję su įmonės veikla ir apima klientus, tiekėjus, konkurentus, tarpininkus ir visuomenę. (Kotleris ir Armstrongas, 2017).

1. Paveikslas. Makro ir mikro rinkodaros aplinka



Šaltinis: Oxford College of Marketing, 2023.

PESTLE Analizė (arba PESTEL, kartais vadinamas PEST analizė) yra rinkodaros principų koncepcija, kurią įmonės naudoja kaip įrankį, leidžiantį stebėti aplinką, kurioje jos veikia arba planuoja pradėti naują projektą/produktą/paslaugą ir pan. PESTLE yra



patogus trumpinys, skirtas ištirti išorinius veiksnius: politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, teisinius ir aplinkos.

Marketingo makro aplinkos analizė naudojant PESTLE. PESTLE tikslas (1 šablonas): pateikti aiškų supratimą apie verslo aplinką ir padėti planuoti verslą atsakant į klausimus:

- Politiniai veiksniai. Kokia šalies politinė padėtis ir kaip ji gali paveikti pramonę?
- Ekonominiai veiksniai. Kokie vyraujantys ekonominiai veiksniai?
- Socialiniai veiksniai. Ar kultūra yra svarbi rinkoje ir kokie jos veiksniai?
- Technologiniai veiksniai. Kokios technologinės naujovės gali atsirasti ir paveikti rinkos struktūrą?
- Teisiniai veiksniai. Ar yra kokių nors galiojančių teisės aktų, reglamentuojančių pramonę, ar gali būti kokių nors pokyčių pramonėje?
- Aplinkos faktoriai. Kokios aplinkosaugos problemos kelia pramonę? (Makos, 2024)

1 lentelėje parodyta, į kurias sritis reikia atsižvelgti nustatant išorinius veiksnius planuojant verslą ir vertinant galimybes.

1 Lentelė. PESTLE analizės pavyzdys (išoriniai veiksniai)

Politiniai	Ekonominiai	Socialiniai	Technologiniai	Teisiniai	Aplinkos
Vyriausybės stabilumas Vyriausybės politika ir įstatymai Mokesčių politika, biudžetai Tarptautinės prekybos įstatymai Prekybos apribojimai Galioja aplinkosaugos įstatymai Dotacijos ir kitas finansavimas	Bendra ekonominė situacija (BVP) Nacionalinės pajamos Infliacija Nedarbo lygis Valiutų kursai Vartotojų išlaidos	Demografiniai rodikliai: amžius, lyčių santykis, gyventojų skaičiaus augimas, miesto ir kaimo takoskyra, užimtumo lygis, sveikatos statistika Klientų požiūris Kultūriniai poslinkiai Religija Švietimo lygis Gyvenimo būdas	Technologinis prieiga Infrastruktūra Inovacijų lygis Tyrimas Patentų reglamentai Elektroniniai įstatymai ir reglamentai Technologijų tendencijos	Įstatymai ir teisės aktai Sveikatos ir saugos gairės Lygybės gairės Vartotojų teisės Reklamos etikos standartai	Ekologinis pramonės poveikis Aplinkosaugos taisyklės Perdirbimas Tvarumas Taršos lygiai Žaliosios problemos Plastikinės atliekos Miškų naikinimas Visuotinis atšilimas

Šaltinis: Makos, 2024

Mikro Rinkodaros Aplinka

Mikroaplinka reiškia jėgas, kurios yra arti įmonės ir turi įtakos jos gebėjimui aptarnauti klientus. (Kotleris ir Armstrongas, 2017). Tai daro tiesioginę įtaką organizacijai. Tai



apima pačią įmonę, jos tiekėjus, rinkodaros tarpininkus, klientų rinkas, konkurentus ir visuomenę. 6 mikrorinkodaros aplinkos elementai:

1) Tiekėjai

Tiekėjai įmonei tiekia žaliavas, paslaugas ar prekes. Tiekėjo siūlomos kainos, paslaugų prieinamumas ir produktų kokybė gali turėti įtakos klientų perkamų produktų kainai ir būklei. Įmonės dažnai laiko savo tiekėjus savo partneriais ir gali tikėtis, kad tiekėjai įsipareigos klientams tiekti kokybiškas prekes. Įvairių tiekėjų tyrimas gali padėti įmonei nustatyti, kuris iš jų gali užtikrinti jūsų klientų ieškomą produkto kokybę ir kainas.

2) Platintojai ir perpardavėjai

Platintojai padeda įmonėms sandėliuoti ir pristatyti savo prekes, dažnai naudodamiesi sandėliais. Jie taip pat padeda organizacijoms pristatyti produktus saugiai ir laiku. Jie gali atstovauti tam tikram prekės ženklui, ypač jei pristato į skirtingas prekybos vietas. Perpardavėjai taip pat gali pristatyti prekes, tačiau dažnai jas perka iš įmonės prieš parduodant siekdami pelno. Pavyzdžiui, dauguma mažmenininkų yra perpardavėjai. Norėdama pasirinkti tinkamą perpardavėją bendradarbiauti, įmonė galėtų apsvarstyti, kurie mažmenininkai geriausiai reprezentuoja jos prekės ženklą ir kaip tas mažmenininkas galėtų padėti pasiekti tikslinę rinką. Įmonės dažnai renkasi tiek platintojus, tiek perpardavėjus, kurių įmonės vertybės yra panašios.

3) Partneriai

Partneriai – tai organizacijos, su kuriomis įmonė bendradarbiauja kurdama produktą, teikdama paslaugą ar reklamuodama. Paprastai partnerystės nariai yra dvi ar daugiau įmonių, kurios gali veikti panašiose pramonės šakose. Tačiau įmonė kartais gali bendradarbiauti su įmone iš kitos pramonės šakos, kad išplėstų savo klientų bazę. Pavyzdžiui, šaldyto maisto prekės ženklas gali bendradarbiauti su soda įmone, kad pasiūlytų vartotojams nuolaidą, kai jie perka abiejų prekių ženklų produktus. Kiekviena įmonė turi savo mikro ir makroaplinką. Partnerystėje vienos įmonės elgesys gali tiesiogiai paveikti kitos įmonės rinkodaros aplinką.

4) Klientai

Klientai daro didelę įtaką įmonės rinkodaros aplinkai. Įmonės gali rinkti informaciją apie klientų elgesį ir nuomones, kad padėtų priimti būsimus verslo sprendimus. Siekdama valdyti šį rinkodaros aplinkos aspektą, įmonė gali stebėti klientų pageidavimų ir elgesio pokyčius ir prireikus koreguoti savo pasiūlymus. Pavyzdžiui, jei įmonė gauna neigiamų atsiliepimų apie produktą, ji gali pakeisti savo produktų kūrimo praktiką.

5) Konkurentai

Įmonės konkurentai yra jos mikroaplinkos dalis, nes jie tiesiogiai veikia kasdienę verslo veiklą. Įmonė gali nustatyti savo padėtį rinkoje ir nuspręsti dėl strategijų, kurios padėtų jai pranokti konkurentus. Konkuruojančios įmonės dažnai dalijasi klientais, todėl naudinga stebėti, kaip sekasi konkurentams, kad suprastumėte, kaip įmonė, kurioje dirbate, galėtų tobulėti. Galite naudoti 2 šabloną konkurentams nustatyti ir palyginti.

6) Visuomenė



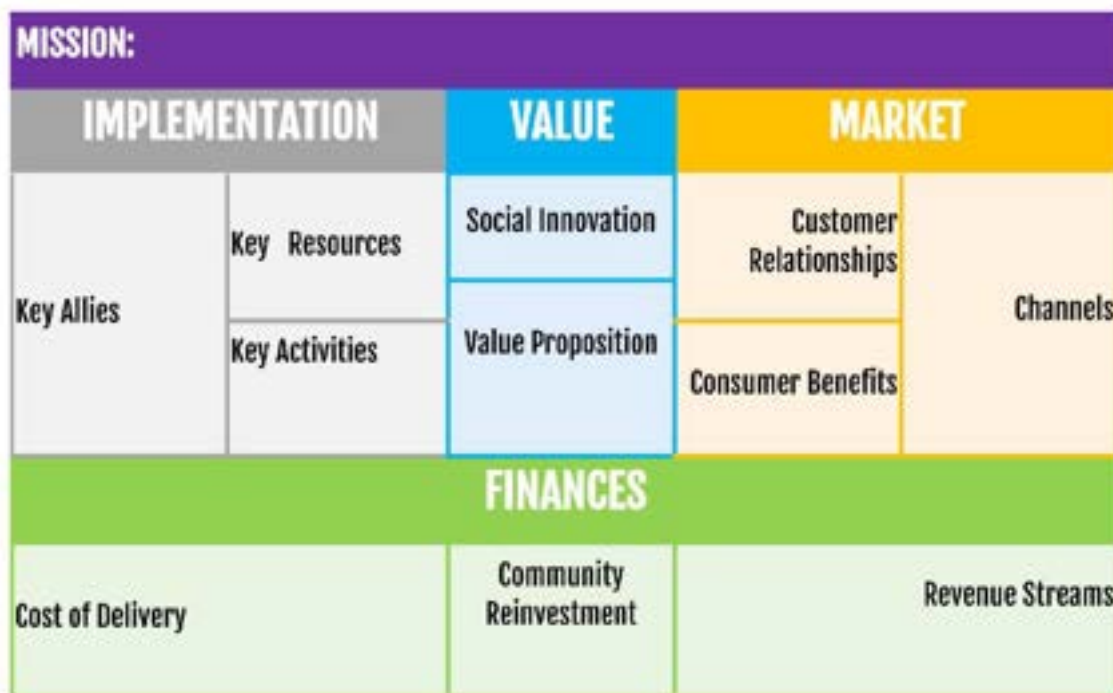
Visuomenė apima bet kurį asmenį, kuris gali bendrauti su įmone. Visuomenė taip pat gali apimti potencialius investuotojus ir žmones, kurie nukreipia naujus klientus į verslą.

Visuomenės kaip potencialių klientų grupės supratimas gali padėti nukreipti į naujas rinkas, kad padidintumėte prekės ženklo žinomumą. (Kotleris ir Armstrongas, 2017).

3.2 Skyrius. Socialinio Verslo Modelis

Šis skyrius skirtas planuoti, bendrauti ir patobulinti jūsų verslo modelį paprastu, vaizdiniu būdu, naudojant įrankį SOCIALINIS VERSLO MODELIS (2 pav.).

2. Paveikslas. Socialinio Verslo Modelio Schema



Šaltinis: Socialinės įmonės institutas.

Toliau pateikiami apibrėžimai yra socialinio verslo modelio drobės šablono „ląstelės“, o jūs turite suplanuoti savo socialinio verslo idėją 3 šablone pagal vadovaujančius aprašymus:

Misija

Visų socialinių įmonių misija yra pakeisti visuomenę į gerąją pusę. Kokius pokyčius planuojate padaryti pasaulyje? Aprašykite plačiai, kaip sieksite savo tikslo ir spręsite svarbias socialines ar aplinkos problemas.



Santykiai su klientais

Sėkmingo verslo įmonės sąmoningai nusprendžia, į kuriuos klientų segmentus nukreipti, o kuriuos ignoruoti. Kam mes kuriame vertę? Kas yra svarbiausi mūsų klientai? Sutelkite dėmesį į savo idealų klientą (-us) ir aiškiai juos apibrėžkite.

Socialinės inovacijos

Jūs siūlote svarbų socialinės ar aplinkos problemos sprendimą. Dėl ko jūsų labiau pasiūlytas sprendimas yra veiksmingesnis nei anksčiau? Pagalvokite, kaip pritaikysite naujus metodus, idėjas ar produktus, kad išspręstumėte problemą.

Vertės pasiūlymas

Kad jūsų socialinė įmonė būtų sėkminga, ji turi išsiskirti iš minios ir teikti realią vertę klientams. Kokius skausmus sprendžiate dėl savo klientų? Kokį naudos derinį atnešite? Pagalvokite apie dalykus, kuriuos galėtumėte pasakyti, kad įtikintumėte savo klientus pirkti iš jūsų.

Kanalai

Yra įvairių komunikacijos, platinimo ir pardavimo kanalų, kuriais galite naudotis. Kokius kanalus naudosite norėdami pasiekti tikslinius klientus? Kurie iš jų bus efektyviausi? Iš pradžių sutelkite dėmesį į kanalus, kurie greičiausiai atneš sėkmę.

Nauda vartotojams

Klientų nauda yra priežastis, kodėl produktas ar paslauga yra vertingi klientui. Kokią naudą jūsų produktas ar paslauga siūlo potencialiems klientams? Kaip galite išspręsti jų problemas? Kas svarbu jūsų klientams? Ar jie daugiau dėmesio skiria protingai kainai ar aukštai kokybei? Ar jiems rūpi greitas pristatymas, visapusiškas klientų aptarnavimas ar didelis diskretiškumas? Klausimas: Jei aš išspręščiau tavo problemą, kas tau būtų kitaip? Atsakymas yra toks: klientas gauna naudos.

Pagrindinė veikla

Yra dalykų, kuriuos jūsų socialinė įmonė turi padaryti, pristatyti ar gaminti, kad suteiktų vertę klientams ir padarytų įtaką. Kokią misijai svarbią veiklą turite vykdyti?

Pagrindiniai ištekliai

Visos įmonės savo darbui atlikti naudoja išteklius. Tai gali būti žmogiškieji, finansiniai, fiziniai ar technologiniai. Kokius išteklius turite ar turėsite įsigyti ar plėtoti? Kokie ištekliai bus svarbiausi siekiant sėkmės?

Pagrindiniai sąjungininkai

Mažai tikėtina, kad jūsų socialinė įmonė pasiseks jai eidama viena. Kokius žmones ir grupes turite įtraukti, kad pasiektumėte sėkmės? Kokią vertę jie duos? Pagalvokite



apie finansuotojus, partnerius, tiekėjus ir kitus, kurie turės įtakos jūsų sėkmei ir kaip su jais dirbsite.

Pristatymo kaina

Viskas kainuoja, o kartais daug daugiau, nei manote. Kokie yra pagrindiniai išlaidų elementai, susiję su jūsų darbo atlikimu ir poreikių tenkinimu? Kokie ištekliai ir veikla yra brangiausi? Kaip kontroliuosite savo pagrindines išlaidas?

Pajamų srautai

Dauguma socialinių įmonių, norėdamos tapti finansiškai tvarios, naudoja įvairius pajamų šaltinius. Kokie yra pagrindiniai uždarbio, dotacijų ir aukų šaltiniai, kuriuos skirsite mūsų darbui paremti? Idealiu atveju, kiek kiekvienas šaltinis prisidėtų prie mūsų bendrų pajamų? Pagalvokite, kaip pasieksite tvarią pusiausvyrą.

Bendrijos reinvestavimas

Visos socialinės įmonės, norėdamos išlikti ir vykdyti savo misiją, turi uždirbti perteklių (pelno). Kiek pertekliaus tikėtės sukurti kasmet ir kokia dalis bus reinvestuota? Kokiais būdais reinvestuosite šį perteklių savo organizacijos rėmimui ir bendruomenės paslaugoms?

3 paveiksle pateiktas įmonės TOM'S SHOES socialinio verslo modelio pavyzdys.

3. Paveikslas Socialinio verslo modelio pavyzdys - TOM'S SHOES.

MISSION: With every product you purchase, TOMS will help a person in need. One for One®.				
IMPLEMENTATION		VALUE	MARKET	
Key Allies	Key Resources	Social Innovation	Customer Relationships	Channels
- Suppliers provide environmentally sound materials - Shoe retailers sell product to customers - Humanitarian organizations collaborate on social programs - In-country volunteers distribute shoes for free in target countries	- Working capital - Large workforce - Manufacturing facilities - Volunteer base	One-for-one concept is distinctive from traditional charitable giving	- Brand conscious millennials and hipsters - People experiencing first-world consumer guilt	- Social media - Global awareness raising events - Campus and schools programs - Corporate cause marketing partnerships - E-commerce and online advertising - International network of shoe retailers
	Key Activities	Value Proposition	Consumer Benefits	
	- Product development - Manufacturing process - Online selling - Tracking and shipping - Customer service - Social programs	- Meaningful cause - High quality product - Ethical company - Status symbol - Fresh way to donate	- Children educated - Better family health - Economic opportunity	
FINANCES				
Cost of Delivery	Community Reinvestment		Revenue Streams	
- Shoe design and manufacturing - Marketing - Logistics - Distribution of donated shoes	- One-for-one product donation - Company giving program		- Revenue from shoe sales - Sales of accessories	



Šaltinis: Socialinės įmonės institutas. Socialinio verslo modelis (canvas).





3.3 Skyrius. Galimybių ir rizikos įvertinimas

Šio skyriaus tikslas – padėti besimokantiejiems įvertinti savo socialinio verslo idėjas naudojant dvi pagrindines priemones: SSGG analizę (4 šablonas) ir rizikos vertinimą (5 šablonas).

Apibrėžimai:

SWOT analizė – tai įrankis, naudojamas strateginiam planavimui ir strateginiam valdymui organizacijose (Gürel, 2017). Mūsų atveju SSGG analizė yra situacijos analizė, naudojama įvertinti keturis skirtingus veiksniai, susijusius su nuosava socialinio verslo idėja. SSGG analizė yra įrankis, leidžiantis dokumentuoti vidines jūsų verslo stipriąsias (S) ir silpnąsias puses (W), taip pat išorines galimybes (O) ir grėsmes (T).

Rizika – tikimybė, kad atsitiks kažkas, kas turės įtakos jūsų socialinio verslo idėjai ir jos įgyvendinimui.

Rizikos valdymas – bendras rizikos identifikavimo, rizikos analizės ir rizikos vertinimo, prioritetų nustatymo, mažinimo ir rizikos stebėjimo procesas (Valis D., Koucky M., 2009).

Kaip atlikti SSGG analizę. Procesą sudaro keli etapai:

Etapai	Aprašymas	Rezultatai
1. Tikslų nustatymas	Jums reikia nustatyti SSGG analizės tikslą, nes įrankis gali būti naudojamas esamos įmonės vertinimui strateginiam planavimui, darbuotojų darbo vertinimui, vieno skyriaus veiklos vertinimui ir kt.	Mūsų atveju pagrindinis tikslas – įvertinti naujos socialinio verslo idėjos stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes.
2. Tyrimas	Prieš pradėdami SSGG analizę, turite atlikti kai kuriuos tyrimus, kad suprastumėte savo verslą ir rinką	Pokalbiai ir pokalbiai su potencialiais klientais, verslo partneriais Makro ir mikro rinkodaros analizė (PESTLE, konkurentų analizė)



Etapai	Aprašymas	Rezultatai
3. Stiprybių išvardijimas	Turite nustatyti ir išvardyti kaip teiginius – kokios, jūsų manymu, yra jūsų socialinio verslo stipriosios pusės, įskaitant darbuotojus, finansinius išteklius, verslo vietą, sąnaudų pranašumus ir konkurencingumą.	Privalumų sąrašas norint pradėti savo socialinį verslą.
4. Silpnybių išvardijimas	Išvardykite savo verslo dalykus, kurie, jūsų nuomone, yra trūkumai (t. y. dėl kurių jūsų verslas atsiduria nepalankesnėje padėtyje, palyginti su kitais), įskaitant kai kurių naujų produktų ar klientų nebuvimą, darbuotojų nebuvimą, trūkumą...	Trūkumų sąrašas, nurodantis sritis, kurias reikia tobulinti – kaip jūsų verslas galėtų augti ateityje
5. Galimų galimybių sąrašas	Išorinės verslo augimo galimybės, pavyzdžiui, naujos technologijos, mokymo programos, partnerystės...	Galimybių augti sąrašas
6. Galimų grėsmių sąrašas	Išorinių veiksnių, galinčių kelti grėsmę ar sukelti problemų jūsų verslui, sąrašas, pvz., didėjantis nedarbas, didėjanti konkurencija, didesnės palūkanų normos ir kt.	Grėsmių, kurias turite nuolat stebėti, sąrašas
7. Prioritetų nustatymas	Atlikote aukščiau nurodytus veiksmus ir turite 4 atskirus sąrašus. Dabar jūs turite peržiūrėti SS GG užduodami ir atsakydami į klausimus: Kaip galite panaudoti stipriąsias puses, kad pasinaudotumėte nustatytomis galimybėmis? Kaip galite panaudoti stipriąsias puses, kad įveiktumėte nustatytas grėsmes? Ką reikia padaryti, kad įveiktumėte nustatytas silpnybes, kad galėtumėte pasinaudoti galimybėmis? Kaip sumažinsite trūkumus ir įveiksite/išvengsite nustatytų grėsmių?	Užbaigėte SS GG ir sukūrėte apibendrintą naujos socialinio verslo idėjos vaizdą, padedantį suprasti, kur esate šiandien.

Verslo plane nurodomi pagrindiniai rizikos veiksniai, galintys turėti įtakos projekto idėjos sėkmei ir bendrai įmonės veiklai.



Kaip valdyti riziką. Procesą sudaro keli etapai:

Žingsniai	Aprašymas	Rezultatai
1. Identifikavimas	Ką tu žinai apie riziką? Išvardykite pagrindines grėsmes, baimes, į kurias turėtumėte atsižvelgti vertindami verslo idėją. Sugrupuokite visas grėsmes į rizikas. Pats pavadinimas byloja, kad šiame etape pirmiausia nustatoma konkreti jūsų verslo idėjos rizika. Norėdami tai padaryti, turite žinoti rizikos rūšis: finansinę, socialinę ir kt.	Sudaromas visų galimų rizikų, galinčių neigiamai paveikti projektą ir lemti nesėkmingą jo užbaigimą, sąrašas.
2. Analizė	Rizikos analizės etape įvertinama atitinkamos rizikos atsiradimo tikimybė. Taip pat įvertinamas rizikos poveikis projektui. Pirmą, rizika įvertinama naudojant kokybinį įvykio tikimybės įvertinimą. Antrasis vertinimas – naudojant kokybinį įvertinimą, siekiant įvertinti galimų pasekmių mastą.	Įvertintas rizikos lygis ir rizikos poveikis, jei taip atsitiktų: Rizikos tikimybės vertinimas pagal skalę nuo 1 iki 5: 1 - retas; 2 – netikėtas; 3 – galimas; 4 – tikėtinas; 5 – labai tikėtina. Galimų pasekmių vertinimas pagal skalę nuo 1 iki 5: 1 -nereikšmingas; 2 – mažas; 3 – vidutinis; 4 – didelis; 5 - katastrofiškas.
3. Prioritetų nustatymas	Tam tikros priemonės naudojamos rizikos poveikiui ar rizikos atsiradimo tikimybei sumažinti. Kiekvienas iš šių įrankių kainuoja ir dažnai labai brangus. Todėl tikslinga kiekvienai rizikai iš sąrašo, sudaryto identifikavimo etape, teikti pirmenybę.	Visų rizikų prioritetų nustatymas, sutelkiant dėmesį į rizikos rūšis, jūsų įvertinimą, socialinio verslo dydį ir sudėtingumą.
4. Sumažinimas	Šis etapas apima rizikos mažinimą. Jeigu visiškai	Nustatytos ir aiškiai aprašytos rizikos valdymo priemonės.



Žingsniai	Aprašymas	Rezultatai
	pašalinti rizikos nepavyksta, tai šiame etape sudaromi planai, leidžiantys sumažinti konkrečios rizikos tikimybę. Yra keturi įprasti rizikos valdymo būdai: rizikos vengimas, rizikos mažinimas, rizikos priėmimas ir rizikos perkėlimas. (Šių rizikos valdymo metodų paaiškinimas pateiktas lentelėje).	Įvardykite konkrečiai, ką reikės daryti, kas turės tai įgyvendinti, kada ir kaip dažnai, kiek lėšų reikės šiai rizikai sumažinti.
5. Stebėjimas	Paskutinis rizikos valdymo etapas yra rizikos stebėjimas. Pačios rizikos esmė, jos svarba ir įtaka projektui, taip pat rizikos atsiradimo tikimybė projekto įgyvendinimo metu gali keistis. Todėl, siekiant efektyvios projekto sėkmės, būtina vykdyti nuolatinę projekto stebėseną.	Suplanuotas procesas, kurio metu bus nuolat nustatomos, vertinamos, valdomos ir stebimos naujos ir tebesitęsiančios rizikos.

Rizikos vengimas apima rizikos pasireiškimo ar keliančios grėsmės galimybę pašalinimą, dėl kurios dažnai priimami sprendimai neinvestuoti į produktus, paslaugas ar regionus, kuriuose yra pernelyg didelė rizika, nors tai turėtų būti periodiškai iš naujo įvertinta, ar nėra tvarių alternatyvų.

Rizikos mažinimas apima realių grėsmių ar problemų sprendimą, turintį išsamų planą, siekiant sumažinti neigiamą poveikį, ypač kai vengimas arba priėmimas yra nepakankamas, nustatant, įvertinant, veikiant ir nuolat stebint sprendimus.

Rizika priimama tada, kai jų išvengti nepraktiška, ypač jei jos mažai tikėtinos arba turi minimalų poveikį, todėl reikia periodiškai iš naujo įvertinti jų reikšmę įmonės strateginiams tikslams, pvz., numatomiems pardavėjo kainų pokyčiams.

Rizikos perkėlimas apima išorės paslaugų teikimą arba rizikos perkėlimą kitoms šalims, pvz., turinčioms patirties ar draudimo bendrovėms, kai vidiniai pajėgumai yra



nepakankami, todėl organizacijos gali valdyti iššūkius, kurių jos negali išvengti, priimti ar sušvelninti savarankiškai. (Vicente, 2023 m.)

3.4 Skyrius. Atvejo analizė



Pavadinimas	Pakeiskite gyvenimą per etišką komercinį valymą
Šaltinis	https://www.upbeatclean.co.uk/
Tikslas	Atvejo analizės tikslas – iliustruoti socialinio verslo modelį
Fonas	„Upbeat Clean“ įkūrė „Upbeat Communities“, kurios daugiau nei 15 metų tarnavo pabėgėlių bendruomenėms Derbyje, siekdamos padėti žmonėms, pabėgusiems iš savo šalių, atstatyti savo gyvenimą čia, Derbyje. https://www.upbeatclean.co.uk/
Problema	Išanalizuokite įmonę pagal socialinio verslo modelio drobę ir pateikite sprendimą, kaip rasti naujų galimybių savo verslui ir pridėtinę vertę klientams
Sprendimas	Verslo modelio drobės apžvalga: Klientų segmentai: „Upbeat Clean“ skirta komerciniams klientams Derbyje ir siūlo tokias paslaugas kaip valymas pagal sutartį, biuro valymas ir restoranų valymas. Pagrindinis dėmesys skiriamas aukščiausios klasės valymo paslaugų teikimui įmonėms, kurios vertina etišką užimtumo praktiką ir socialinį poveikį. Vertės pasiūlymai: Unikalus „Upbeat Clean“ pardavimo pasiūlymas yra įsipareigojimas ne tik teikti puikias valymo paslaugas, bet ir daryti teigiamą poveikį darbuotojų gyvenimui. Įmonė siekia išsiskirti mokėdama realų pragyvenimui reikalingą atlyginimą, suteikdama mentorystės galimybes ir palaikydama savo darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Kanalai: siekdamą pasiekti savo tikslinius klientus, „Upbeat Clean“ naudoja įvairius kanalus, įskaitant tiesioginį pardavimą, partnerystę su daugiau nei 25 organizacijomis visame Derbyje ir stiprią buvimą internete. Bendrovė aktyviai praneša apie savo įsipareigojimą siekti



	etiško užimtumo ir teigiamo „Upbeat Clean“ pasirinkimo valymo paslaugų teikėju poveikiu. Santykiai su klientais: „Upbeat Clean“ teikia pirmenybę tvirtų santykių su klientais kūrimui, kiekvienam klientui skirdama paskirtą paskyros valdytoją. Reguliarūs paskyrų vadybininkų vizitai užtikrina, kad klientai ne tik gaus kokybiškas valymo paslaugas, bet ir patirtų džiaugsmą, kai jų patalpos išvalytos būtent taip, kaip nori. Pagrindinis dėmesys skiriamas teigiamos klientų patirties kūrimui, kartu pabrėžiant jų pasirinkimo socialinį poveikį. Pajamų srutai: pagrindinis „Upbeat Clean“ pajamų šaltinis yra iš komercinių valymo paslaugų. Įmonė save pozicionuoja kaip aukščiausios kokybės paslaugų teikėją, už aukščiausios kokybės ir socialiai atsakingas valymo paslaugas taiko konkurencingus tarifus. Pagrindiniai ištekliai: pagrindiniai „Upbeat Clean“ ištekliai yra atsidavusi ir motyvuota darbo jėga, partnerystė su vietinėmis organizacijomis ir patikima ryšių su klientais valdymo sistema. Įmonės sėkmė priklauso nuo sinergijos tarp puikių valymo paslaugų ir teigiamo poveikio bendruomenei. Pagrindinė veikla: pagrindinė „Upbeat Clean“ veikla apima aukštos kokybės valymo paslaugų teikimą komerciniams klientams, aktyvų bendravimą su bendruomene per partnerystę ir etiško užimtumo praktikos įgyvendinimą. Bendrovės įsipareigojimas keisti gyvenimą yra įtrauktas į kasdienę veiklą. Pagrindinės partnerystės: „Upbeat Clean“ užmezgė partnerystę su daugiau nei 25 organizacijomis visame Derbyje, sukurdamą tinklą, palaikantį jos misiją derinti puikų valymą su gyvenimą keičiančiu užimtumu. Šios partnerystės prisideda prie įmonės klientų bazės ir suteikia papildomų socialinio poveikio galimybių. Išlaidų struktūra: „Upbeat Clean“ sąnaudų struktūra apima išlaidas, susijusias su atlyginimais, mentorystės programomis, išmokomis darbuotojams, rinkodara ir veiklos išlaidomis, susijusiomis su aukščiausio lygio valymo paslaugų teikimu. Bendrovė šias išlaidas vertina ne tik kaip finansines investicijas, bet ir kaip esminius savo socialinio verslo modelio komponentus. Išvada: „Upbeat Clean“ kaip socialinės įmonės sėkmė rodo, kad įmonės gali klestėti darydamos teigiamą poveikį visuomenei. Vienas iš sprendimų: Bendradarbiavimas siekiant padidinti poveikį – kaip penkios valymo socialinės įmonės dirba kartu – https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-five-cleaning-social-įmonės-dirba-kartu/
Klausimai diskusijoms	Su kokiais iššūkiais ir kritika paprastai susiduria valymo sektorius, susijęs su užimtumo praktika, ir kodėl reikia tokių socialinių įmonių kaip „Upbeat Clean“?



	Klientų segmentai: kaip „Upbeat Clean“ nustato ir nukreipia savo klientų segmentus komercinėje valymo rinkoje? Kodėl „Upbeat Clean“ labai svarbu sutelkti dėmesį į komercinius klientus ir kaip tai suderinama su socialinio poveikio tikslais? Vertės pasiūlymai: kuo „Upbeat Clean“ vertės pasiūlymas skiriasi nuo tradicinių komercinių valymo paslaugų? Kokiais būdais „Upbeat Clean“ teikia pirmenybę klientų pasitenkinimui ir socialiniam poveikiui savo vertės pasiūlyme? Kanalai: kaip „Upbeat Clean“ įvairiais kanalais efektyviai praneša apie savo įsipareigojimą siekti etiško užimtumo ir socialinio poveikio? Santykiai su klientais. Kodėl „Upbeat Clean“ kiekvienam klientui paskiria paskirtą paskyros valdytoją ir kaip tai prisideda prie tvirtų santykių su klientais kūrimo? Kaip teigiama klientų patirtis gali prisidėti prie „Upbeat Clean“ socialinio poveikio pasakojimo? Pajamų srutai: išanalizuokite pagrindinius „Upbeat Clean“ pajamų srautus ir aptarkite, kaip įmonė save pozicionuoja kaip aukščiausios kokybės paslaugų teikėją. Pagrindiniai ištekliai: nustatykite pagrindinius išteklius, kurie prisideda prie „Upbeat Clean“ sėkmės, ir aptarkite, kaip jie atitinka įmonės misiją ir vertybes. Pagrindinė veikla: kaip pagrindinė „Upbeat Clean“ veikla atspindi jos įsipareigojimą teikti puikias valymo paslaugas ir daryti teigiamą poveikį bendruomenei? Pagrindinės partnerystės: ištirkite „Upbeat Clean“ partnerystės su daugiau nei 25 organizacijomis Derbyje svarbą. Kaip šios partnerystės prisideda prie įmonės socialinio poveikio ir klientų bazės? Išlaidų struktūra: Aptarkite „Upbeat Clean“ sąnaudų struktūros elementus, pabrėždami, kaip įmonė šias išlaidas vertina kaip esminius savo socialinio verslo modelio komponentus. Išvada: apmąstykite „Upbeat Clean“ kaip socialinės įmonės sėkmę. Kokių pamokų kitos įmonės, ypač sudėtingose pramonės šakose, gali pasimokyti iš „Upbeat Clean“ verslo modelio ir praktikos?
Šaltiniai	https://www.upbeatclean.co.uk/ https://www.facebook.com/UpbeatClean/ https://derbymuseums.org/news/derby-museums-announces-new-partnership-with-derby-social-enterprise-upbeat-clean https://www.upbeatcommunities.org/news/2023/3/1/upbeat-clean-proudly-receives-the-marketing-derby-rising-star-award



	https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-five-cleaning-social-enterprises-are-working-together/
--	---

Pagrindinių punktų santrauka

Šiuo moduliui siekiama suteikti trokštantiems socialiniams verslininkams ir praktikams būtiniausius įrankius, sistemas ir analitinius įgūdžius, reikalingus kurti, plėtoti ir palaikyti socialinę įmonę, kuri ne tik klesti rinkoje, bet ir kuria reikšmingus ir ilgalaikius socialinius pokyčius:

- Socialinės įmonės rinkodaros aplinką sudaro ir makro, ir mikro elementai, kurie daro didelę įtaką jos rinkodaros strategijoms.
- Makroaplinka apima išorinius veiksnius, įskaitant demografines, ekonomines, gamtines, technologines, politines ir kultūrines jėgas.
- Mikroaplinka apima jėgas, esančias arčiau įmonės, tiesiogiai įtakančias jos galimybes aptarnauti klientus. Komponentai apima vidinę organizacinę aplinką, rinkodaros kanalus, rinkų tipus, konkurenciją ir organizacinius tikslus.
- Socialinio verslo modelis „Canvas“ yra įrankis, padedantis nubrėžti socialinės įmonės idėją.
- SSGG analizė – tai sistema, skirta nustatyti ir analizuoti organizacijos stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes jūsų verslui ar net konkrečiam projektui.
- Yra penki rizikos valdymo etapai: rizikos nustatymas, rizikos analizė, prioritetų nustatymas, rizikos mažinimas ir rizikos stebėjimas.



Literatūros sąrašas

1. Gürel E. (2017), "SWOT analysis: a theoretical review", Journal of International Social Research 10(51):994-1006. Available at: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW (Accessed: 10 January 2024).
2. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). "Principles of Marketing", Pearson Education.
3. Makos J. (2024), "What is PESTLE analysis?" Available at: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (Accessed: 10 January 2024).
4. Social Business model Canvas (2018). Social enterprise institute. Available at: <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf> (Accessed: 10 January 2024).
5. Types of Business risks and how to manage them (2022). Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risks-business>
6. Vicente, V. (2023). "10 Types of Risk Management Strategies to Follow", Available at: <https://www.auditboard.com/blog/10-risk-management-strategies/> (Accessed: 10 January 2024).
7. <https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/navigo-transforming-mental-health-care/> (Accessed: 10 January 2024).
8. The Impact of Micro and Macro Environment Factors on Marketing, Oxford College of Marketing (2023). Available at: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/> (Accessed: 10 January 2024).
9. Valis D., Koucky M. (2009), "Selected overview of risk assessment techniques". Problemy eksploatacji , 4, pp. 9-32.





Nuorodos

Pavadinimas	Trumpas aprašymas	Nuoroda
Socialinio verslo modelio drobė (SBMC) internete	Jis pagrįstas originalia Strategyzer verslo modelio drobė ir susideda iš 14 dėžučių.	https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu /
Kaip atlikti „Swot and Pestle“ analizę/Talentų ir įgūdžių centras	Šiame vaizdo įrašė paaiškinama, kaip atlikti „Swot and Pestle“ analizę	https://www.youtube.com/watch?v=bmxYKA9Lge8
7 konkurencinės analizės šablonai ir pavyzdžiai	Pateikiame septynių skirtingų konkurencinės analizės tipų apžvalgą. Naudokite pavyzdžius ir šablonus kaip atskaitos tašką ir koreguokite juos pagal jums svarbiausias rinkodaros metrikas.	https://www.wordstream.com/blog/ws/2023/09/21/competitive-analysis-templates
Pavyzdys Rizikos valdymo planas	Šis planas buvo sukurtas siekiant padėti asmenims tik parengti rizikos valdymo planą ir todėl turi būti naudojamas tik kaip vadovas.	https://www.northam.wa.gov.au/Assets/Documents/Document-Centre/environmental-health/Events/SAMPLE_RISK_MANAGEMENT_PLAN.pdf



Užduotis

Socialinės įmonės formavimas

Instrukcija

1. Išanalizuokite savo socialinės įmonės Makro rinkodaros aplinką.
2. Apibūdinkite 6 savo socialinės įmonės mikromarketingo aplinkos elementus.
3. Suplanuokite savo socialinio verslo modelį.
4. Nustatykite savo socialinio verslo idėjos stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes.
5. Sukurkite rizikos valdymo planą.

Šablonai:

1. PESTLE analizės šablonas
2. Konkurencinės analizės šablonas.
3. Socialinio verslo modelio Canva šablonas.
4. SWOT analizės šablonas.
5. Rizikos valdymo šablonas

Vertinimo kriterijai

Vertinant bus atsižvelgiama į šiuos kriterijus:

1. Ar atskiros darbo dalys yra išsamios ir aiškiai aprašytos:
 - 1.1. Aiškiai aprašykite visus makro rinkodaros aplinkos komponentus pagal PESTLE įrankį.
 - 1.2. Aiškiai aprašyti 6 socialinės įmonės mikromarketingo aplinkos elementai, įskaitant konkurentų analizę.
 - 1.3. Aiškiai suplanuotas socialinio verslo modelis pagal Socialinio verslo modelį Canvas.
 - 1.4. Sukurta SSGG analizė.
 - 1.5. Sukūrė aiškų rizikos valdymo planą.
2. Ar galite trumpai ir aiškiai išdėstyti mintis?



1. PESTLE ANALIZĖ

POLITINIAI		TECHNOLOGINIAI	
EKONOMINIAI		FINANSINIAI	
SOCIALINIAI		APLINKOS	





2. PALYGINAMOJI ANALIZĖ

Veiksny	Mano verslas	Stiprybė	Silpnybė	Varžovas A	Varžovas B	Varžovas C	Svarba klientui
Produktai							
Kaina							
Kokybė							
Atranka							
Paslauga							
Patikimumas							
Stabilumas							
Ekspertizė							
Įmonės reputacija							
Lokacija							





Veiksnyys	Mano verslas	Stiprybė	Silpnybė	Varžovas A	Varžovas B	Varžovas C	Svarba klientui
Išvaizda							
Pardavimų metodai							
Kredito politika							
Reklama							
Vaizdas							
Darbuotojas							
Įmonės kultūra							
Rinkos augimas							
Svetainė							
Kiti veiksniai							





3. SOCIALINIO VERSLO MODELIS (CANVAS)

MISIJA:				
ĮGYVENDINIMAS		VERTĖ	RINKA	
Pagrindiniai partneriai	Pagrindiniai resursai	Socialinės Inovacijos	Vartotojų santykiai	Kanalai
	Pagrindinė veikla	Vertės pasiūlymas	Klientų nauda	
FINANSAI				
Tiekimo sąnaudos		Bendrijos reinvestavimas	Pajamų srautai	





4. SOCIALINIO VERSLO IDĖJOS SWOT ANALIZĖ

VIDINIAI VEIKSNIAI	
Stiprybės Teigiami veiksniai, kuriuos reikia pabrėžti	Silpnybės Neigiami veiksniai, kuriuos reikia pašalinti
•	•
IŠORINIAI VEIKSNIAI	
Galimybės Veiksniai, kuriuos reikia išnaudoti	Grėsmės Veiksniai, kuriuos reikia vengti / apsvarstyti
•	

Pataisyti veiksniai ir apibendrintas vaizdas:





5. RIZIKOS VALDYMAS

RIZIKOS TIPAI	RIZIKOS ATITIKTIMO TIKIMYBĖ	RIZIKOS POVEIKIS (jei taip atsitiks)	RIZIKOS VALDYMO PRIEMONĖS
	RIZIKOS LYGIAI		
Financinė rizika			
Paslaugų, kaštų augimas			
Žmogiškųjų išteklių rizika			
Nekvalifikuoti darbuotojai			
Socialinė rizika			
Konfliktai			





RIZIKOS TIPAI	RIZIKOS ATITIKTIMO TIKIMYBĖ	RIZIKOS POVEIKIS (jei taip atsitiks)	RIZIKOS VALDYMO PRIEMONĖS
	RIZIKOS LYGIAI		
Reputacijos rizika			
Paslaugų kokybė			
Kitos rizikos (parašyti)			
Streikai			

Nustatytų rizikų tikimybės įvertinimas pagal skalę, pavyzdžiui, nuo 1 iki 5: 1 - retas; 2 – netikėtas; 3 – galimas; 4 – tikėtinas; 5 – labai tikėtina.

Nustatytų rizikų galimų pasekmių įvertinimas pagal skalę nuo 1 iki 5: 1 -nereikšmingas; 2 – mažas; 3 – vidutinis; 4 – didelis; 5 – katastrofiškas.



Socialinės įmonės steigimas



Co-funded by
the European Union

Finansuoja Europos Sąjunga. Tačiau išsakyti požiūriai ir nuomonės yra tik autoriaus (-ių) ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji požiūrį ir nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji negali būti už jas atsakingos.



4 Modulis. Socialinės įmonės steigimas

Modulio struktūra

4.1 skyrius. Kaip įkurti socialinę įmonę.

4.2 skyrius. Verslo valdymo teisinės formos ir šios srities teisinės nuostatos.

4.3 skyrius. Valdymo procesai socialinėje įmonėje plėtojant ir įgyvendinant finansinę strategiją.

4.4 skyrius. Atvejo analizė.

Mokymosi rezultatai

Žinios	Praktikantas gebės: • įsteigti socialinę įmonę • palyginti teisinės verslo valdymo formas ir šios srities teisinės nuostatas • sukurti socialinės įmonės finansinę strategiją ir biudžetą
Įgūdžiai	Praktikantas gebės: • pasirinkti tinkamą verslo valdymo formą • naudoti tinkamas valdymo formas socialinėje įmonėje • suprasti valdymo procesus socialinėje įmonėje • parengti ir įgyvendinti finansinę strategiją.
Nuostatos	Praktikantas gebės: • vykdyti verslą rinkos sąlygomis • plėsti dalyko žinias



Ivadas

Socialinis verslumas yra viena iš priemonių, padedančių panaikinti socialines spragas, atkurti bendradarbiavimo ir pasitikėjimo dviasią tarp žmonių ir prisidėti prie žemyno ekonomikos atsigavimo. Toks požiūris reaguoja į iššūkius, su kuriais susiduria Sąjunga ir kurie jau buvo nustatyti strategijoje „Europa 2020“. 2011 m. antrąjį pusmetį Komisija pradėjo versti šiame dokumente suformuluotus bendruosius reikalavimus pasiūlymais dėl konkrečių veiksmų, kuriais siekiama sukurti visapusę paramos socialinei ekonomikai Europoje sistemą. Buvo numatytos ir sisteminės priemonės (skirtos teisinei ir institucinei aplinkai kurti), socialinės ekonomikos įtraukimas į esamas ES biudžeto eilutes ir atskirų finansinių mechanizmų, skirtų socialinėms įmonėms remti, sukūrimas, pasitelkiant privačias lėšas šiam tikslui.

Socialinės įmonės steigimas ir valdymas yra įdomi verslo forma, kuri taip pat leidžia pasinaudoti įvairia finansine ir veiklos parama.

4.1 skyriuje pateikiamas socialinių įmonių teisinis reglamentavimas. Pateikiamas Europos Sąjungos, kaip ir pasirinktos valstybės narės, teisinis reguliavimas, susijęs su formaliomis socialinių įmonių kūrimo sąlygomis. Socialinių įmonių kūrimo sąlygas bendrai suformuluoja Europos Sąjungos institucijos, paliekant daug laisvės valstybėms narėms. Be to, ne ES šalyse socialinė įmonė suprantama ir reguliuojama skirtingai.

4.2 skyriuje pristatomos pasirinktos teisinės veiklos socialinės įmonės formos. Tinkamos formos pasirinkimas įmonės kūrimo pradžioje yra labai svarbus, nes tai leidžia įmonei gauti finansavimo, subsidijų ar tiesiog sąlygoja efektyvią ir paprastą įmonės veiklą.

4.3 skyriuje pateikiami finansiniai aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti steigiant įmonę. Socialinė įmonė pirmiausia atlieka socialines funkcijas, tačiau ji turi įsigyti ir disponuoti finansiniais ištekliais, reikalingais funkcionuoti ir savo tikslams pasiekti. Tam reikia planuoti pajamas, išlaidas, analizuoti klientus ir paslaugas ar prekes, kurios bus paklausios. Tinkamas rinkos tyrimas yra viena iš prielaidų įmonės išlikimui, ypač pirmajame jos gyvavimo etape.

4.4 skyriuje pateikiami atvejų tyrimai, iliustruojantys atitinkamai 4.1–4.3 skyrių turinį. Atvejo studijose aprašytos įmonės vis dar veikia, o aprašyti atvejai paimti iš jų praktikos, konsultuojantis tiesiogiai su šių įmonių savininkais.



4.1 Skyrius. Kaip įkurti socialinę įmonę?

Europos Sąjungos reglamentai

Vienas iš pirmųjų dokumentų, išaiškinusių ankstesnes bendrąsias nuostatas dėl socialinių verslo aspektų, buvo 2011 m.¹⁰. Europos Komisijos paskelbtas komunikatas „Socialinio verslo iniciatyva“¹¹. Jau pačioje pradžioje buvo pripažintas socialinio verslo rinkos mastas. verslumo rinkos Europoje. Jame pabrėžiama, kad jos narėse visoje ES dirba daugiau nei 11 mln. žmonių, ty daugiau nei 6 % ES gyventojų. daugiau nei 11 milijonų žmonių, daugiau nei 6 % visos darbo jėgos, o viena iš keturių Europos įmonių yra socialinio pobūdžio¹⁰¹¹.

Subjektai, priskiriami socialinės ekonomikos/verslumo kategorijai, įvairiose šalyse labai skiriasi.

Štai kodėl Komisija pradžioje minėtame komunikate nepasirinko suformuluoti vienodos socialinės įmonės apibrėžimo. Vietoj to ji nustatė keletą bendrųjų kriterijų, kuriuos tokie subjektai turėtų atitikti:

- tie, kurių priežastis yra socialinis arba visuomeninis bendrojo gėrio tikslas,
- komercinė veikla, dažnai aukšto lygio socialinių inovacijų forma,
- tos, kuriose pelnas daugiausia reinvestuojamas siekiant šio socialinio tikslo,
- ir kur organizacijos metodas arba nuosavybės sistema atspindi jų misiją.

Kartu Komisija pažymėjo, kad į šią kategoriją gali patekti dviejų tipų subjektai. Viena vertus, tai apima įmones, teikiančias socialines paslaugas arba prekes ir paslaugas pažeidžiamoms (atskirtoms) visuomenės grupėms. Kita vertus, tos, kuriose yra prekių ir paslaugų gamybos būdas, leidžiantis įtraukti žmones, priklausančius atskirtoms socialinėms grupėms (pvz., neįgalieji, ilgalaikiai bedarbiai arba asmenys, turintys mažiau galimybių darbo rinkoje dėl kitų gyvenimo aplinkybių). Komisijos priimtas požiūris taip pat yra pakankamai bendras, kad būtų pritaikytas daugeliui labai skirtingų Europoje veikiančių verslo ir organizacinių struktūrų. Kartu su šiuo komunikatu Komisija paskelbė komunikatą dėl įmonių socialinės atsakomybės¹², kuris laikomas jį papildančiu. Bandoma atskirti socialiai atsakingą individualių įmonių veiklą

¹⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>

¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>

¹² A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM (2011) 681, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/_com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/_com_com(2011)0681_en.pdf)

(vadinamąją ĮSA) nuo veiklos, kurios pagrindinis tikslas yra socialinės naudos siekimas.

1 Paveikslas. Socialinė įmonė



Šaltinis: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/social-enterprise/>

Socialinė įmonė – tai specifinė verslo subjekto rūšis, kurios veikla orientuota ne į pelną ir jo maksimizavimą, o į socialinius tikslus. Socialinės įmonės veikia įvairiomis teisinėmis formomis: socialiniai kooperatyvai, asociacijos, fondai, ne pelno įmonės. Juos visus sieja vienas bendras bruožas – bet koks jų veiklos susidaręs perteklius investuojamas į tokias organizacijas savo tikslams pasiekti, pavyzdžiui, socialinei ir profesinei narių integracijai ar veiklai vietos bendruomenės labui.

Sąlygos steigti ir kurti socialines įmones įvairiose šalyse (taip pat ir Europos Sąjungoje) skiriasi. Šiame darbe, kaip pavyzdys, bus pateiktos socialinės įmonės steigimo sąlygos Lenkijoje (studentų užduotis bus suformuluoti socialinių įmonių steigimo sąlygas savo šalyse).

Nepaisant šių skirtumų, jie turi bendrą veikimo pagrindą – kaip socialinės ekonomikos subjektai veikia tiek socialiai, tiek siekdami pelno (ekonomiškai arba už atlygį). Tai išskiria jas nuo įprastų socialinių organizacijų, kurios nedirba apmokamais ar ekonominiais pagrindais ir įmonių, kurios maksimaliai didina savo pelną. Socialinės ekonomikos subjektai pelno siekiančios veiklos pajamas paskirsto socialinei (statutinei) veiklai.

Socialinės įmonės steigimo raktas yra jos veiklos idėja. Idėja, kuri gali padaryti pasaulį geresne vieta ir užsidirbti pinigų. Todėl lieka klausimas: kaip idėją paversti tikru verslu.

Ankstesniuose skyriuose socialinis verslumas buvo plačiai aprašytas, šiame poskyryje dėmesys bus skiriamas kelioms svarbioms problemoms:



Potenciali rinka: Socialinės įmonės yra įmonės, parduodančios paslaugą ar produktą, kad užsidirbtų pinigų. Galite turėti idėją, kuri išspręstų socialinę problemą, bet įmonė neišgyvens, jei negalės padengti savo išlaidų. Todėl turėtume pagalvoti, ar yra klientų, pasiruošusių pirkti mūsų produktą ar paslaugą ir atpažinti konkurenciją bei jų pasiūlą. Potencialūs klientai yra paslaugų ir produktų pirkėjai, todėl reikėtų atidžiai išnagrinėti rinką, į kurią įmonė ketina žengti ir ar nėra spragų, kurias būtų galima užpildyti.

Misija: Socialinė įmonė turėtų apibrėžti savo misiją. Tai juos išskiria ir leidžia klientams pamatyti, kuo jūs skiriasi nuo mažiau etiškų alternatyvų. Be to, jei norite steigti savo įmonę kaip socialinių interesų bendrovę (dažnas socialinių įmonių tipas), daugelyje šalių registruodami įmonę pateikiamuose dokumentuose turite nurodyti socialinį tikslą.

Finansai turėtų būti kruopščiai planuojami, t.y., kokios bus su verslu susijusios išlaidos: medžiagos, biuro patalpų nuoma ir kokių pajamų įmonė gali tikėtis iš savo veiklos.

Pristatymas: Skaitmeniniame pasaulyje interneto svetainė yra akivaizdi vieta pradėti verslą. Socialinė žiniasklaida suteikia nemokamą būdą rasti klientų. Socialinės įmonės gali papasakoti puikių istorijų, nes jos skirtos teigiamų pokyčių kūrimui, o įvairios socialinės žiniasklaidos platformos siūlo daugybę būdų jas parodyti.

Verslo planas: Vienas iš pirmųjų žingsnių, kurį reikėtų žengti, yra parengti verslo planą – būsimos įmonės steigimo ir plėtros planą – jis parodo, kaip pasiekti įmonės tikslus. Taip pat galite patikrinti, ar jūsų verslo idėja turi sėkmingą ateitį ir toliau planuoti būsimą veiklą.

Socialinės įmonės teisinės formos gali turėti įtakos atlyginimui, kuris gali būti mokamas (dividendų forma, jei įmonė yra struktūrizuota kaip akcijų paketas), investicijų rūšiai, kurią įmonė gali gauti, ir atsakomybei (tai bus išsamiai aptarta 2 skyriuje). Toliau pateikiami kai kurie veiksniai, turintys įtakos teisinės struktūros pasirinkimui.

Priklausomai nuo verslo ir jo masto, tai bus skirtinga jūsų konkrečiam atvejui:

1 lentelė. Aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti, renkantis teisinę socialinės įmonės struktūrą

Ar reikia įtraukti?	Ar jau esate pasiruošę įtraukti? Perkate žemę ar darote sutartis?
Ar turite socialinį tikslą?	Ar tai bus labdara pagal įstatymą?



Kaip padidinsite savo pajamas?	Dotacijos? Akcinio kapitalo finansavimas? Prekyba?
Ar norite turėti kontrolę ar nuosavybės teisę?	Ar norite tvirtai kontroliuoti organizaciją? Ar norite įtraukti kitus? Ar norite suteikti darbuotojams nuosavybės teisę?
Kokią žinią norite perduoti?	Ar norite būti „prekės ženklu“ kaip socialinė įmonė? Ar norite būti vertinamas kaip labdaringa organizacija? O gal nenorite, kad jūsų klientai būtų „labdaros objektai“?
Mokesčių lengvatų gavimas	Ar jums reikia mokesčių lengvatų? Ar jos gyvybiškai svarbios, ar tiesiog puikios, jei galite jas gauti? Tai gali apimti mokėjimo būdą, pelno mokesčio sumažinimą, PVM taisyklės ir galimybę gauti mokesčių lengvatą finansų donorams ar investuotojams.
Lengva įsteigti	Ar esate pasirengę įtraukti kitus žmones? Kaip greitai reikia įsteigti? Ar galite naudoti standartinius dokumentus, ar jums reikia kažko pagal specialų užsakymą?
Nuolatinė biurokratija	Ar galite susidoroti su atitinkama biurokratija – ar galite rizikuoti gauti baudą, jei kažko nepadarysite?
Lankstumas	Ar reikia turėti lanksčią struktūrą, kurią vėliau galėsite pakeisti?

Šaltinis: <https://www.the-sse.org/resources/starting/selecting-a-legal-structure-for-your-social-enterprise>



4.2 Skyrius. Verslo valdymo teisinės formos ir šios srities teisinės nuostatos

Prieš pasirenkant teisinę formą reikėtų šiek tiek apmąstyti, o pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikia atsižvelgti, kuriant verslą, gali būti tokie:

Finansų pritraukimas – apibrėžimas, kaip įmonė planuoja pritraukti pinigų. Svarstant įvairias galimybes, reikia būti atsargiems, kad būtų pasirinkta tokia teisinė struktūra, kuri geriausiai atitiktų mūsų socialinę įmonę valdymo stiliaus ir misijos požiūriu. Atminkite, kad kai kurios subsidijos gali būti skirtos tik tam tikroms teisinėms formoms ir verslo rūšims.

Socialinė nuosavybė – užtikrina, kad bendruomenės ir suinteresuotųjų šalių interesai atspindėtų įmonės kontrolėje ir nuosavybėje.

Pajamų srutai ir įmonės veikla – kokia pajamų dalis bus gauta iš aukų, dotacijų, lėšų rinkimo, sutarčių, prekių ir paslaugų teikimo bei kitos komercinės veiklos.

Reguliavimas ir ataskaitų teikimas – kai kurios teisinės struktūros turi kelis reglamentus ir gali turėti ribojančias taisykles. Kai kuriems gali prireikti užpildyti kelias metines ataskaitas, o tai gali būti problema mažesnėms įmonėms¹³.

Kadangi nėra teisinio apibrėžimo, kas yra socialinė įmonė, yra daug galimybių rinktis iš įvairių teisinių formų (nors yra daug požiūrių į tai, kas yra „geriausia“ socialinio verslo teisinė struktūra).

Asmuo, vykdamas socialinę įmonę be teisinės struktūros, paprastai laikomas individualiu verslininku arba savarankiškai dirbančiu asmeniu. Organizacijos, kurios veikia kaip narystės organas be teisinės struktūros, paprastai laikomos neregistruota asociacija (taip pat vadinama savanoriška asociacija ir bendruomenės grupėmis). Yra daug priežasčių, kodėl verta apsvarstyti teisinę organizacijos struktūrą:

- Suinteresuotųjų šalių reikalavimas.
- Reikalavimas, pagrįstas planuojamos vykdyti veiklos rūšimi.
- Didesnis klientų, finansuotojų, tiekėjų ir darbuotojų pasitikėjimas.
- Dalyvaujančių asmenų apsauga nuo asmeninės atsakomybės.

Asociacijos asmuo arba valdymo komitetas, kaip individualus verslininkas, individualią veiklą vykdamas asmuo ar juridinio asmens neturinti asociacija (t. y. nepripažinta kaip atskiras juridinis asmuo), yra tiesiogiai atsakingas už visas skolas ar teisinius veiksmus, turinčius įtakos jūsų organizacijai. Formalios teisinės struktūros patvirtinimas gali apsaugoti asmenis nuo asmeninės atsakomybės, todėl apribojama šios rūšies rizika.

¹³ <https://socialenterprisetookit.ie/chapter-4-all-the-legal-bits/>



Socialinio verslumo sektoriuje dažniausiai naudojamos teisinės struktūros:

- Neįregistruota asociacija (kuri taip pat gali būti registruota labdaros organizacija)
- Įmonė su apribota garantija (kuri taip pat gali būti registruota labdaros organizacija)
- Akcinė bendrovė
- Pramoninė ir aprūpinta visuomenė
- Bendruomenės interesų įmonė – BIĮ (akcijos arba garantija)

Klausimai, į kuriuos reikia atsižvelgti sprendžiant dėl socialinės įmonės teisinės struktūros, yra šie:

- Asmeninė atsakomybė
- Nuosavybė
- Trumpalaikis ir ilgalaikis finansavimas
- Valdymas
- Pelno paskirstymas
- **Asmeninė atsakomybė** – turėdami teisinę struktūrą, atskiriančią narius / garantus / savininkus nuo įmonės, bus ribojama jų asmeninė atsakomybė, jei įmonė patirs finansinių nuostolių arba jei finansinių nuostolių padarys įmonė. Paprastai dauguma socialinių įmonių, kurios ketina veikti ilgą laiką, sieks naudoti teisinę struktūrą, kuri siūlo savininkams / garantams / nariams ribotą atsakomybę. Tai gali būti ribotos atsakomybės bendrovė (įskaitant BIĮ) arba kooperatinė struktūra, pvz., Pramoninė ir aprūpinta bendruomenė.

Nuosavybė – jei pasirinkta struktūra yra ribotos atsakomybės bendrovė, tada akcininkas turi bendrą arba tiesioginę bendrovės nuosavybę. Kuo daugiau akcijų jis turi, tuo daugiau turi balsų ir įtakos bendrovės strategijai, valdymui ir veiklai (tiek, kiek tai nėra deleguota direktoriams). Paprastai tokio tipo įmonės savininkams išmokamas pelnas dividendų forma.

Kooperatyvo modelyje, t. y. pramonės ir taupomojoje asociacijoje, nuosavybė dalijamasi su kitais kooperatyvo nariais. Kad būtų pripažintas kooperatyvu, kiekvienas narys paprastai turi tik vieną balsą, nepaisant to, kiek investuoja į kooperatyvą.

Finansavimas – teisinė struktūra nustato finansavimo rūšis. Pasirinkę struktūrą, leidžiančią gauti dotacijas per trumpą laiką, galite neleisti investuoti, jei išvystysite savo verslą. Todėl pirmiausia svarbu nustatyti, kokia yra labiausiai tikėtina finansavimo forma ilgalaikėje perspektyvoje, ir pasirinkti tokią teisinę struktūrą, kuri leistų ją naudotis.



Yra daug įvairių kooperatyvų tipų ir dauguma jų neturi galimybės gauti dotacijų. Tačiau yra labdaros pobūdžio kooperatyvas, įsteigtas bendruomenės labui. Dėl savo labdaros tikslų tokio tipo kooperatyvai gali gauti dotacijas. Paskolas gali gauti visų tipų socialinės įmonės.

Valdymas – visos organizacijos turi turėti asmenį, kuris kuria strategiją, užtikrina, kad ji būtų įgyvendinta, kad organizacija vykdytų savo teisinius įsipareigojimus ir veiktų pagal įstatymus.

Kooperatyvui gali vadovauti visi nariai kartu arba valdymo komitetas, jeigu vadovus skiria nariai ir jie gali būti atšaukti. Tai gali labai priklausyti nuo asociacijos narių skaičiaus.

Pelno paskirstymas – pagal apibrėžimą socialinės įmonės turėtų generuoti pelną. Pelno panaudojimas priklauso nuo teisinės struktūros. Pelnas skirstomas ir kooperatyvuose. Socialinės įmonės, įsteigtos kaip „ribota įmonė“, bus linkusios reinvestuoti pelną į įmonę. Idėja yra ta, kad įmonė pelną panaudotų verslui plėsti ir socialiniam poveikiui didinti. Registruotos labdaros organizacijos ir labdaros kooperatyvai negali paskirstyti pelno savo nariams, todėl yra linkę reinvestuoti pelną į verslą.

Tarptautiniu mastu pastebėjome naujų teisinių struktūrų (ypač bendruomenės interesų bendrovių JK ir mažo pelno ribotos atsakomybės bendrovių – L3C – JAV), sukurtų palaikyti spartų socialinių įmonių augimą, kūrimą. Australijoje socialinėms įmonėms nėra „vieno dydžio“ teisinės struktūros. Vietoj to, socialinės įmonės kreipėsi į gerai žinomas jau egzistuojančias teises struktūras, kurias naudoja visų tipų subjektai Australijoje. Tai apima pelno siekiančias įmonių struktūras viename spektro gale ir ne pelno ar labdaros struktūras kitame spektro gale.

Socialinės įmonės gali būti tiek ne pelno, tiek pelno siekiančios organizacijos ir gali turėti įvairių tipų organizacijų formas. Visoms socialinėms įmonėms būdinga tai, kad jos paprastai turi du pagrindinius tikslus – pirmasis yra gauti pelną, o antrasis – pasiekti socialinius, kultūrinius, ekonominius ar aplinkosaugos rezultatus, numatytus įmonės misijoje.

Svarbu pažymėti, kad socialinės įmonės veikia pagal tradicinio verslo struktūrą, o iš pažiūros gali atrodyti, kad jos atrodo, jaučiasi ir veikia kaip bet kuris kitas tradicinis verslas. Tačiau norint suprasti socialinę įmonę, svarbiausia suprasti jos misiją, kuri nusako pagrindinius socialinius tikslus.

Pelno gavimas vis dar yra nepaprastai svarbus socialinėms įmonėms, nes pajamos yra svarbios norint išlaikyti įmonės pragyvenimą, tačiau svarbus skirtumas yra tas, kad užuot panaudojus pelną akcininkams paskirstyti, pelnas naudojamas reinvestuoti į įmonę, siekiant padėti jai pasiekti savo socialinę misiją.



Svarbus socialinių įmonių bruožas yra tai, kad jose dažnai dirba asmenys iš rizikos grupės ir asmenys iš nepalankioje padėtyje esančių bendruomenių. Dažnai tokios žmonių grupės istoriškai susiduria su diskriminacija ir prietarais visuomenėje.

Tokių asmenų įdarbinimo tikslas yra leisti jiems užsidirbti pragyvenimui reikalingą atlyginimą, tuo pačiu sudaryti jiems galimybę susikurti savarankiškumą ir mažiau pasikliauti vyriausybės išmokomis bei socialinės apsaugos tinklu. Kartais kai kurių socialinių įmonių pagrindinė misija yra darbo vietų kūrimas nepalankioje padėtyje esantiems asmenims.

Socialinės įmonės paprastai skirstomos į keturias pagrindines kategorijas, nors jos nuolat vystosi ir laikui bėgant gali keistis, kuriant naujas sritis. Nepaisant individualių skirtumų, visų tipų socialinės įmonės stengiasi veikti subalansuodamos ir pelno gavimą ir savo socialinių tikslų siekimą. Socialinių įmonių kategorijos:

1. Prekybos įmonės

Prekybos įmonės reiškia kooperatyvus, kolektyvus ir kitas organizacijas, kurios priklauso darbuotojams. Jos labai skiriasi dydžiu ir organizacine struktūra, tačiau jų bendros nuosavybės struktūra užtikrina didesnę ekonominę atsparumą, palyginti su kitų formų įmonėmis.

2. Bendruomeninės organizacijos

Bendruomeninės organizacijos reiškia registruotas socialines įmones, kurios gali apimti bendruomenines įmones, bendruomenės centrus, gyvenamųjų namų kooperatyvus, visuomeninių interesų organizacijas, tam tikras mažesnes parduotuves ir sporto klubus. Paprastai tai yra narių organizacijos, kurios egzistuoja komerciniam tikslui, siekdamos reinvestuoti pelną į bendruomenę. Dažnai narių skaičius yra gana didelis, o nariai yra organizacijos misijos rėmėjai.

3. Nevyriausybinių organizacijų (NVO) ir labdaros organizacijų

NVO ir labdaros organizacijos veikia tiek dideliu, tiek mažu mastu ir paprastai yra įsteigtos tam, kad padėtų konkrečiam socialiniam, aplinkosaugos ar politiniam tikslui. Pelnas naudojamas organizacijos socialiniams ar aplinkosaugos tikslams įgyvendinti arba žmonių, teikiančių nemokamas paslaugas konkrečioms žmonių grupėms, atlyginimams.

4. Finansų įstaigos

Kai kurios finansų įstaigos patenka į socialinių įmonių kategoriją, tokios, kaip kooperatiniai bankai ir paskolų fondai, kurie priklauso nariams. Pavyzdžiui, kredito unijos yra sukurtos taip, kad nariai automatiškai tampa savininkais, kai įneša pinigus į uniją kaip klientai, o kredito unija naudoja įneštus pinigus kitiems nariams padėti.



Kredito unijos siūlo aukštesnes santaupų normas, mažas palūkanų normas ir mažiau dėmesio skiria pelno gavimui, o daugiau pagalbos atitinkamiems nariams. Kooperatiniai bankai yra dar viena institucija, kuri, panašiai kaip tradiciniai bankai, priima indėlius ir teikia paskolas savo klientams, tačiau veikia kooperatyvo pagrindu, o tai reiškia, kad jie priklauso jų klientams.

Kadangi socialinių įmonių formos įvairiose šalyse labai skiriasi, sekančiame skyriuje bus pristatytas vienos ES valstybės narės (Lenkijos) teisinis reguliavimas, kuris gali būti atskaitos taškas ir palyginimas kitų šalių reguliavimui.

Socialinio verslumo teisinis reglamentavimas pasirinktoje ES šalyje (Lenkija)

Socialinės ekonomikos subjektai (SES) Lenkijoje

Socialinių įmonių steigimo Lenkijoje taisyklės reglamentuoja Socialinės ekonomikos įstatymas, kuriame nurodomos ir socialinės įmonės statuso gavimo sąlygos.

Pagal Socialinės ekonomikos įstatymo 2 straipsnio 5 dalį socialinės ekonomikos subjektas (SES) yra:

- a) Socialinis kooperatyvas,
- b) Ergoterapijos dirbtuvių ir profesinės veiklos įkūrimas,
- c) Socialinės integracijos centras ir klubas,
- d) Darbo kooperatyvas, įskaitant neįgaliųjų kooperatyvą bei žemės ūkio gamybos kooperatyvą.

Pagal teisinę formą socialinės ekonomikos subjektus galime suskirstyti į:

- NVO,
- ne pelno įmonės ir
- socialiniai kooperatyvai.

Kiekvienas iš jų veikia remdamasis skirtingu teisiniu pagrindu.

Socialinis kooperatyvas – įdomus socialinės įmonės pavyzdys.

Lenkijoje yra keletas socialinių įmonių formų, tačiau populiariausias yra socialinis kooperatyvas. Dabartinis socialinių kooperatyvų veiklos teisinis pagrindas yra 2006 m. balandžio 27 d. Socialinių kooperatyvų įstatymas¹⁴.

Socialinio kooperatyvo nariais turi būti ne mažiau kaip 50 procentų socialinės atskirties rizikos asmenų. Pagal įstatymą kooperatyvo tikslas – sugrįžti į reguliuojamą narių socialinį gyvenimą ir veiklą darbo rinkoje. Socialinis kooperatyvas, kaip darbo kooperatyvo rūšis, remiasi savo narių asmeninio aprūpinimo darbu principu.

¹⁴ <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000802/O/D20230802.pdf>



Socialinį kooperatyvą gali steigti asmenys, turintys visišką veiksnumą ir kartu priskiriami bent vienai iš šių kategorijų:

1. bedarbis,
2. neįgalus,
3. baigęs gydymą, buvęs priklausomas nuo alkoholio, narkotikų ar kitų narkotinių medžiagų,
4. psichikos ligoniai,
5. benamiai, dalyvaujantys individualioje benamystės panaikinimo programoje,
6. iš kalėjimo išėję asmenys, turintys socialinės reintegracijos sunkumų,
7. pabėgėliai, dalyvaujantys individualioje integracijos programoje ir kiti asmenys, jeigu jų skaičius neviršija 50 procentų bendro steigėjų skaičiaus.

Kooperatyvo steigėjai yra 3 fiziniai asmenys. Esant tokiai situacijai, atsiranda pareiga per 12 mėnesių baigti narystę kooperatyve iki 5 asmenų. Socialinis kooperatyvas yra juridinis asmuo ir steigėjų prašymu turi būti įregistruotas Nacionaliniame teismų registre (NTR).

1 žingsnis – Idėja!

Grupė, norinti steigti socialinį kooperatyvą, turi turėti ekonominės veiklos idėją. Tai pats svarbiausias momentas kooperatyvo kūrimosi stadijoje, kadangi nuo tinkamo gamybos ar paslaugų rūšies pasirinkimo priklauso kooperatyvo ir jo narių ateitis. Pirmiausia jie turėtų atlikti tam tikrą tyrimą – kokio tipo gamyba veiks kooperatyvo veiklos teritorijoje, kokios paslaugos paklausiausios, pvz.: renovacijos ir statybos paslaugos, mediniai žaislai, staliaus darbai, komunalinių želdynų steigimas ir priežiūra, įmonių darbuotojų maitinimas arba suvenyrų gamyba. Galimybių yra daug, tačiau svarbu rasti nišą, kuri užtikrintų sėkmingą produkcijos pardavimą ar paslaugų teikimą. Geriausias būdas apsvarstyti galimybes ir planuoti naują verslo įmonę – parengti verslo planą. Planuojantys steigti socialinį kooperatyvą turėtų parengti tokį dokumentą, kuriame būtų išanalizuotas planuojamos veiklos potencialas ir nustatyti tikslai bei būdai jiems pasiekti.

2 žingsnis – Statutas

Jei tenkinamos dvi pagrindinės prielaidos steigti socialinį kooperatyvą, t. y. yra suburta grupė žmonių, galinčių steigti socialinį kooperatyvą ir jie turi veiklos idėją, tada turėtų būti sukurtas dokumentas, apibrėžiantis kooperatyvo tikslus ir veiklos principus. Šis dokumentas yra statutas.

3 žingsnis – Oficialus steigiamasis susirinkimas

Būsimiems socialinio kooperatyvo steigėjams ateina laikas surengti oficialų steigiamąjį susirinkimą, kuriame bus steigiamas kooperatyvas. Pasibaigus šiam susirinkimui, prasideda teisinis registracijos procesas ir tik po to kooperatyvas gali pradėti realiai veikti rinkoje.



4 žingsnis – Socialinio kooperatyvo registracija

Kitas žingsnis – įtraukimas į Nacionalinio teismų registro verslininkų registrą. Kooperatyvas įregistruojamas Nacionaliniame teismų registre pagal prašymą. Kitas žingsnis – įtraukimas į Nacionalinio teismų registro verslininkų registrą. Registracija vyksta paraiškos pagrindu. Įregistravus kooperatyvą, jis įgyja juridinio asmens statusą. Reikia atlikti dar keletą formalumų, tokių kaip antspaudas, banko sąskaitos sukūrimas ir esate pasiruošę!

Ne pelno įmonė

Pelno nesiekianti įmonė veikia kaip ir ribotos atsakomybės bendrovė: teisinis reglamentavimas, registracija yra vienodi. Tačiau pelno valdymo tikslai ir principai yra skirtingi ir yra nustatyti įstatų lygmeniu.

Ją steigti gali ir fizinis, ir juridinis asmuo, pvz. NVO (nevyriausybinių organizacijų). Lenkijos įstatymai nenurodo ne pelno įmonių funkcijų. Tai savanoriška nuostata, kuri yra įmonės įstatuose. Šios nuostatos apima, pvz., pelno skyrimą socialiniams tikslams, draudimą skirstyti pelną nariams, akcininkams ar darbuotojams.

Pradinis įmonės kapitalas yra ne mažesnis kaip 5000 Lenkijos zlotų arba įnašas natūra.

1 žingsnis – Idėja!

Kaip ir socialinio kooperatyvo atveju, svarbiausia yra verslo idėja ir vizija bei kruopštaus verslo plano parengimas.

2 žingsnis – Įmonės įkūrimas

Svarbiausias dokumentas yra steigimo sutartis, surašyta notarinio akto forma, kurioje turi būti nurodytos svarbiausios nuostatos:

- steigimo aktas – kas steigia įmonę ir kokia valdyba paskiriama,
- bendrosios nuostatos – dėl pavadinimo, buveinės, įmonės tikslų, teisinės formos, būdo ir veiklos srities,
- veiklos objektas – (Lenkijoje-PKD),
- akcinis kapitalas – dydis, informacija apie akcijas ir kas jas pasisavina,
- įmonės autoritetai – jų veiklos ir vaidmens aprašymas.

3 žingsnis – Įmonės struktūra

Ne pelno įmonė turi turėti šiuos organus:

- akcininkų susirinkimas (sprendžia, skiria direktorių valdybą, tvirtina metinį pranešimą, patvirtina biudžeto įvykdymą);
- valdyba (paskiriama atstovauti bendrovei, vykdo kasdienę veiklą);
- kitos institucijos: konsultacinės-patariamosios arba vidaus kontrolės įstaigos; pavyzdžiui, jei įmonė veiks kaip socialinė įmonė, ji turėtų turėti konsultacinį-patariamąjį organą – stebėtojų tarybą arba audito komitetą (atitinkama nuostata įstatuose).



4 žingsnis – Įmonės registracija

Įmonės registracija apima šiuos etapus:

- įstatų surašymas - kaip notarinis aktas,
- dokumentų pateikimas Nacionaliniam teismų registrui,
- mokėjimas į nacionalinį teismų registrą,
- registracija ir įsteigimo procedūrų laukimas.

Įregistravus įmonę, belieka (kaip ir socialinio kooperatyvo atveju) atlikti kelis formalumus, tokius kaip banko sąskaitos sukūrimas, antspaudo gavimas ir viskas!



4.3 Skyrius. Valdymo procesai socialinėje įmonėje, kuriant ir įgyvendinant finansinę strategiją

Finansų valdymas socialinėje įmonėje

Socialinės įmonės yra organizacijos, kurios turi socialinę misiją, bet taip pat parduoda produktus ir paslaugas bei gauna pelną. Tai gali atrodyti prieštaringa, bet taip nėra; įmonei reikalingos lėšos savo išlaidoms padengti ir išsikeltai misijai įvykdyti. Juk net labdaros organizacijos neša pelną. Taigi tai gana komplikauta – viena vertus, socialinės įmonės nėra orientuotos į pelną, tačiau kai nebus pelningos, jos negalės įgyvendinti savo socialinių tikslų ar socialinės misijos.

Todėl socialinė įmonė turėtų būti tvari ir pelninga, žinoti, kokių investicijų reikia ir galimus šių investicijų šaltinius. Organizuojant ir vadovaujant socialinei įmonei turi būti tinkamai atskirtos šios sąvokos:

Ilgalaikis turtas – pagal įstatymą ilgalaikis turtas yra įmonės turtas, skirtas naudoti ilgiau nei vienerius metus. Tai gali būti, pavyzdžiui, mašinos, biuro įranga, transporto priemonės ar nekilnojamasis turtas. Verslininkas į ilgalaikį turtą gali įtraukti daiktus, kuriuos jis jau turėjo prieš steigdamas verslą arba daiktus, kuriuos jis specialiai įsigijo įmonės poreikiams.

Kintamieji kaštai – tai išlaidos, kurios kinta priklausomai nuo įmonės gamybos ar teikiamų paslaugų apimtys. Kuo didesnė verslo veiklos apimtis, tuo didesnės generuojamos kintamos sąnaudos – tam įtakos turi, pavyzdžiui, išaugusi žaliavų paklausa, daugiau sunaudojamos energijos, viršvalandžiai ar žmogiškųjų išteklių, ne tik darbuotojų, naudojamų darbo santykiuose, naudojimas.

Kintamos išlaidos gali būti susijusios su trumpalaikiais sprendimais, nes jos gali atsirasti dėl vienkartinio užsakymo arba įgyvendinant tam tikrą projektą. Šios išlaidos atsirastų veiklos metu, tačiau jos nebebus kaupiamos, kai veikla bus baigta.

Pastoviosios sąnaudos skiriasi nuo kintamųjų kaštų tuo, kad jų dydis nepriklauso nuo įmonės veiklos apimtys – jos sumažėjimas ar padidėjimas neturės įtakos pastoviųjų kaštų dydžiui. Tai nereiškia, kad fiksuotos išlaidos nesikeičia. Jos gali skirtis, tačiau joms įtakos turi ekonominės sąlygos, o ne gamybos ar paslaugų teikimo apimtys. Pastovioms sąnaudoms įtakos gali turėti, pavyzdžiui, darbuotojų bazinio darbo užmokesčio padidėjimas arba įrangos pakeitimas energiją taupančia įranga, dėl to sumažės energijos sąnaudos, nors gamybos ar paslaugų apimtys išlieka pastovios.

Ilgalaikio turto rūšių, pastoviųjų ir kintamųjų sąnaudų pavyzdžius rasite 2 lentelėje.

2 Lentelė: Ilgalaikio turto rūšių, pastoviųjų ir kintamųjų sąnaudų pavyzdžiai

Ilgalaikis turtas	Kintamos išlaidos	Fiksuotos išlaidos
Įranga Transporto priemonės Kompiuteriai Biuro baldai Pastatai	Kuro Pakuotė Laikinios darbo sąnaudos Reklama	Mokesčiai Draudimai Darbo užmokestis

Šaltinis: Nuosavas darbas

Nepaisant nustatytų fiksuotų ir kintamųjų sąnaudų apibrėžimų, praktikoje dažnai nėra lengva aiškiai priskirti konkrečias išlaidas tam tikram apibrėžimui. Norint nustatyti padalijimą tarp pastovių ir kintamųjų sąnaudų, naudojami specialūs metodai, padedantys tinkamai klasifikuoti. Praktikoje naudojami įvairūs išlaidų paskirstymo metodai, tačiau dažniausiai naudojami apskaitos, inžineriniai ir statistiniai metodai.

Todėl verta savęs paklausti, kokias išlaidas turės (turi) socialinė įmonė, dar prieš nusprendžiant ją vykdyti. Žinoma, tai nėra lengva, nes reikia daryti tam tikras hipotetines prielaidas apie veiklos mastą, įmonės struktūrą. Turėtumėte pradėti nuo faktinių įmonės valdymo išlaidų sąrašo (3 užduotis). Rengiant tokias ataskaitas reikia žinoti realias išlaidas ir objektyviai jas įvertinti (nepagrįstos, pvz., laikinomis išskirtinai palankiomis galimybėmis įsigyti konkrečią žaliavą).

Be faktinių išlaidų nustatymo, taip pat svarbu nustatyti konkretaus produkto ar paslaugos gamybos vieneto kainą. Tačiau norint tiksliai apskaičiuoti, reikės daryti prielaidą apie galimą prekių kiekį (gaminiių vienetus ar, pavyzdžiui, atliktų paslaugų valandas).

Skaiciuojant pastoviasias ir kintamasias sąnaudas, jau dabar galima įvertinti socialinės įmonės veiklos sąnaudas, kurios taip pat leis nustatyti mūsų paslaugų kainą, kuri leis pasiekti vadinamąjį lūžio tašką. Todėl būtina daryti prielaidą apie realią pagamintų prekių apimtį ir įvertinti numanomos apimtys vieneto kainą.

Paprastiau tariant, **lūžio taškas** yra situacija, kai pajamos iš veiklos padengia visas įmonės išlaidas. Taigi, jei įmonė pasieks lūžio tašką, tai reikš, kad įmonė nėra nei pelninga, nei nuostolinga. Tik peržengus lūžio tašką, t.y., kai įmonės pajamos yra didesnės nei patiriamos sąnaudos, verslas pradės nešti pelną. Kita vertus, jei pajamos mažesnės už išlaidas – verslas patirs nuostolių.

Akivaizdu, kad kuo mažesnis lūžio taškas, tuo geriau verslui, nes tada įmonė turės parduoti mažiau produktų, kad išeitų į nulį, t.y. ji greičiau pradės uždirbti.



Lūžio taškas yra vienas iš pagrindinių parametru, į kurį reikia atsižvelgti valdant verslą. Tai leidžia įvertinti, ar verslas apskritai yra pelningas. Gerai apskaičiuotas lūžio taškas yra geriausias rodiklis, rodantis, ar verslas yra pelningas, be to, palengvina finansų valdymą. Teisingai nustatytas lūžio taškas, leidžia kontroliuoti įmonės finansus. Tai taip pat padeda nustatyti produkto kainodaros strategiją. Žinant, kiek pajamų įmonė turi gauti, kad padengtų savo išlaidas, lengviau nustatyti optimalią produkto kainą, kuri leistų įmonei kuo greičiau gauti nurodytas pajamas.

Žinant kintamąsias ir pastoviąsias išlaidas, kurias įmonė patiria per tam tikrą laikotarpį, galima apskaičiuoti lūžio tašką. Tai galima padaryti dviem būdais: **kiekybiniu ir vertybiniu pagrindu**.

1. **Lūžio taškas kiekybine prasme** duoda atsakymą į klausimą, kiek produktų/paslaugų reikia parduoti, kad įmonė išėtų ties nulių. Jis apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\text{Lūžio taškas} = \text{fiksotos išlaidos} / (\text{kaina} - \text{kintamieji kaštai})$$

Taigi, pavyzdžiui, darant prielaidą, kad prekės kaina yra 1000 eurų, mėnesinės fiksuotos išlaidos yra 2000 eurų, o kintamieji kaštai vienam produktui – 500 eurų. Šioje situacijoje lūžio taškas yra 4, nes:

$$2000 \text{ €} / (1000 - 500 \text{ €}) = 2000 \text{ €} / 500 \text{ €} = 4$$

Tai reiškia, kad įmonė nepatirs nuostolių, jei per mėnesį parduos 4 gaminius. Bet, kad įmonė uždirbtų pelną, per mėnesį turi būti parduoti 5 produktai.

2. **Lūžio taškas vertės požiūriu** atsako į klausimą, kiek įmonė turi gauti pajamų, kad padengtų visas veiklos išlaidas (t. y. pastoviąsias ir kintamąsias išlaidas). Čia yra lūžio taško vertės formulė:

$$\text{Lūžio taškas} = \text{kaina} \times [\text{fiksuoti kaštai} / (\text{kaina} - \text{kintamieji kaštai})]$$

Todėl mūsų nagrinėjamame pavyzdyje lūžio taškas yra 4 000 EUR, nes:

$$1\,000 \text{ €} \times [2\,000 \text{ €} / (1\,000 - 500 \text{ €})] = 1\,000 \text{ €} \times 4 = 4\,000 \text{ €}.$$

Tai savo ruožtu reiškia, kad nuostoliams padengti įmonė turėtų gauti bent 4000 eurų pajamų, o uždirbti pradės tada, kai iš pardavimų uždirbs net vienu euru daugiau.

Nustatyti lūžio tašką gali būti sunku, tačiau tai tikrai turi būti daroma reguliariai, kad būtų atsakyta į daugelį svarbių verslo klausimų¹⁵.

¹⁵ <https://www.corazlepszafirma.pl/prog-rentownosci>



Socialinių įmonių biudžeto sudarymas

Socialinės įmonės prekiauja iš esmės taip pat, kaip ir įprastos įmonės. Jos valdo biudžetus ir pateikia grąžinimus, kaip ir visi kiti įmonių tipai. Tačiau socialinės įmonės daro daugiau. Jos suteikia socialinę vertę. Svarbu, kad to socialinio poveikio sąnaudos būtų įvertintos ir užfiksuotos finansiškai.

Socialinis poveikis gali pasireikšti įvairiais būdais, įskaitant pelno dovanojimą arba papildomo laiko ir pinigų skyrimą mokymams. Piniginės vertės įrašymas padės įrodyti socialinį poveikį. Jei socialinė įmonė praleidžia laiką, tai yra darbo sąnaudos, o praleisto laiko vertė turi būti fiksuojama atitinkamu tarifu. Tas pats pasakytina ir apie nemokamą kambario suteikimą labdaros grupei ar kitokią auką natūra ar lėšomis.

Jei socialinė įmonė tam tikrą pelno procentą skiria numatytam tikslui, būtų gerai tai žinoti iš anksto, kad būtų lengviau planuoti.

Socialinės įmonės biudžeto sudarymas taip pat leidžia numatyti ir prognozuoti pinigų srautus, kurie skiriasi nuo pelno ir nuostolių įvertinimo. Įmonė gali būti pelninga, tačiau tam tikru laikotarpiu gali tekti patirti išlaidų, viršijančių jos pajėgumus, kai kurios pajamos gali būti sezoninės ir realizuojamos tik paskutinius 3 metų mėnesius. Tam reikia pasiruošti, kaip ir tam, kad didžiausios išlaidos (organizacija, įranga) dažnai patiriamos pirmuoju įmonės veiklos laikotarpiu ir pajamos atsiras tik vėliau.

Pinigų srautų prognozė arba biudžetas parodo realią socialinės įmonės finansinę padėtį tam tikru momentu. Paprastai pinigų srautų prognozė rengiama trejų metų laikotarpiui, siekiant įsitikinti, kad socialinė įmonė sugebės užsidirbti ilgalaikėje perspektyvoje. Biudžetas tiksliai atnaujina informaciją ir suskirsto ją į mėnesius pagal pardavimus ir išlaidas. Veikiančioje įmonėje turėtų būti sudaryti du stulpeliai - vienas skirtas mėnesio išlaidoms ir pajamoms, o kitas – faktiniams duomenims (žinomi po mėnesio pabaigos). Išlaidų mokėjimai ir įplaukos iš klientų turėtų būti suplanuoti tada, kai faktiškai vyksta finansinės operacijos. Taip pat svarbu suprasti, kas yra pradinis ir uždaromasis balansas.

Pradinis likutis: pradinė banko ataskaitos suma įrašoma kaip pradinis likutis. Grynujų pinigų srautų prognozė sudaroma kas mėnesį, todėl visos to mėnesio pajamos ir išlaidos patenka į įmonės sąskaitą.

Galutinis likutis: mėnesio pabaigoje įmonėje turėtų likti pinigų suma. Šis mėnesio galutinis likutis bus paskutinę mėnesio dieną įmonės sąskaitoje likę pinigai. Tada tai tampa kito mėnesio pradiniu balansu.

Visos per mėnesį užfiksuotos operacijos turi būti įtrauktos į biudžetą. Jei jos prognozuojamos teisingai, galėsime palyginti, kas buvo prognozuota, su tuo, kas iš tikrųjų įvyko tą mėnesį, ir nustatyti, kad įmonė tais metais gavo pelno arba nuostolį.





Finansavimas

Nesvarbu, ar verslas pradeda savo veiklą, ar ketina plėstis, jam tikriausiai reikės gauti tam tikrą finansavimą. Finansavimo galimybės priklausys nuo verslo formos ir įmonės statuso (tai reglamentuoja kiekvienos šalies teisės aktai). Reikiamą paramą galima gauti iš tokių objektų, kaip:

- **skolinantys bankai** – dažniausiai tai bus galima gauti iš banko, kuriame jūsų įmonė turi banko sąskaitą.
- kai kuriose šalyse yra bendruomenės skolinėjai, siūlantys finansavimą, orientuotą į socialinę grąžą bendruomenei. Socialiniai skolinėjai finansuoja socialines įmones. Finansavimas teikiamas paskolų forma (dažnai lengvatinėmis sąlygomis).
- **inkubatoriai ir akceleratoriai** – socialinio verslo inkubatorių ir akseleratorių programos yra specialiai sukurtos padėti socialiniams verslininkams ir socialinėms įmonėms kurti ir plėsti tvarų verslą.
- yra daug **sutelktinio finansavimo** iniciatyvų, kuriomis galima pasinaudoti per novatoriškas sutelktinio finansavimo platformas. Iš mūsų idėją palaikančių žmonių galima gauti nemažą pajamų sumą. Tačiau yra sutelktinio finansavimo kampanijos nustatymo procesas.
- **savarankiškas finansavimas** galimas, jei verslininkas gali finansuoti savo socialinę įmonę. Išlaikant taupią organizaciją ir pradedant mažą bei paprastą veiklą, socialinė įmonė gali augti iš savo pinigų. Savarankiškas finansavimas taip pat rodo investicijas ir įsipareigojimą bei gali padidinti jūsų galimybes gauti išorinį finansavimą.
- taip pat didėja **subsidijos ir dotacijos** socialinėms įmonėms ir apskritai socialinio poveikio organizacijoms. Kaip minėta, jos įvairiose šalyse skiriasi ir jų prieinamumas yra ribotas arba tol, kol išnaudojamos turimos lėšos.

Šiame skyriuje pateikiamos konkrečios finansavimo galimybės pasirinktoje ES šalyje konkrečioms socialinių įmonių formoms.

Galimos paramos socialinės ekonomikos įmonių veiklai formos (pasirinktos Europos Sąjungos šalies pavyzdžiu)

Tiek socialinis kooperatyvas, tiek pelno nesiekianti įmonė užsiima ūkine veikla, tačiau jų tikslas nėra pelno siekimas. Ūkinė veikla padeda kooperatyvui pasiekti socialinius ir profesinės reintegracijos tikslus, o pelno nesiekiančiai bendrovei – įstatyme numatytus tikslus, kurie yra tapatinami su socialiniais tikslais (bendrovės – socialinės įmonės atveju – taip pat bus darbuotojų reintegracijos veikla). Tiek socialinis kooperatyvas, tiek pelno nesiekianti įmonė taip pat gali vykdyti socialinę ir švietėjišką/kultūrinę veiklą savo narių, darbuotojų ir jų vietos aplinkos labai bei visuomenei naudingą veiklą.

Paprastai dėl akcinės bendrovės pelno paskirstymo sprendžia jos akcininkai. Tačiau pelno nesiekiančiai bendrovei skirstant pelną vadovaujamosi nevyriausybinėms organizacijoms numatytu principu, pagal kurį visos pajamos turi būti panaudotos



įstatyme numatytiems tikslams pasiekti. Įstatymas nustato 3 kategorijas, kurioms gali būti priskirtas balanso perteklius:

1. Išteklių fondo padidinimas (bendrai lėšos, kurios pasilieka kooperatyve) - ne mažiau kaip 20 proc.
2. Tikslai pagal įstatymo 2 straipsnio 2 dalį – tai apima socialinę ir profesinę kooperatyvo narių reintegraciją ir socialinę, šviečiamąją ir kultūrinę veiklą, skirtą kooperatyvo narių ir jų vietos aplinkos labui, taip pat socialiai naudingą veiklą šioje srityje. 2003 m. balandžio 24 d. Visuomenei naudingos veiklos ir savanoriško darbo įstatyme apibrėžtų viešųjų užduočių – ne mažiau kaip 30 procentų; galima teigti, kad ši pertekliaus dalis gali būti panaudota kooperatyvo narių ir jų aplinkos labui veiklai finansuoti.
3. Investicinis fondas – likusi dalis.

Socialinės ekonomikos įmonės statuso gavimas

Anksčiau minėtas Socialinės ekonomikos įstatymas, be kita ko, reglamentuoja ir socialinės ekonomikos įmonės statuso įgijimo klausimą. Įstatyme numatytos paramos priemonės, skatinančios kreiptis dėl statuso:

1. Darbuotojų, kuriems gresia socialinė atskirtis, pensijų, invalidumo ir ligos draudimo įmokų subsidijos iš atlyginimų – 21 straipsnis.
2. Subsidijos darbo vietai steigti ir darbo užmokesčio išlaidoms finansuoti - 22 str.
3. Subsidijos paskolų palūkanoms – 24 straipsnis.
4. Socialinės įmonės papildomų patirtų išlaidų, susijusių su asmenų su negalia įdarbinimu, kompensavimas - 24 str.
5. Mokėjimų PFRON sumažinimas subjektams, perkantiems produktus ar paslaugas iš socialinių įmonių – 25 straipsnis.
6. Galimybė viešuosius pirkimus apriboti tik socialinėmis įmonėmis – 26 straipsnis.
7. Pajamų, skirtų darbuotojų socialinei ir profesinei reintegracijai, neapmokestinimas – 67 straipsnis.

Kiti galimi privalumai:

- Privalumai, susiję su galimybe dalyvauti viešuosiuose pirkimuose.

Viešųjų finansų padalinių, kurių grynoji vertė mažesnė nei 130 000 zlotų, pirkimuose pirmenybę bus galima teikti socialinėms įmonėms. Tokiuose pirkimuose bus galima apriboti rangovų ratą iki socialinių įmonių.

- Kita pagalba.

Be kitų įstatyme siūlomų sprendimų, yra departamentų programa, skirta socialinei ekonomikai remti ir jos įgyvendinimui finansuoti. Tokia programa gali būti skirta socialinės ekonomikos subjektams arba vietos valdžios vienetams. Tokių programų pavyzdžiai:

1. Socialinės ekonomikos ir socialinio verslumo atsparumas ir plėtra 2022–2025 m.



2. Socialinės PLIUS įmonės 2023 - 2025 m.

Be to, Socialinės ekonomikos įstatymas sukuria galimybę finansuoti socialinių įmonių veiklą iš Solidarumo fondo. Šis fondas gali remti socialinės ekonomikos plėtros priemones, ypač socialinės ir profesinės reintegracijos priemones, kurių imasi socialinė įmonė savo darbuotojams, kuriems gresia socialinė atskirtis.

Pagrindiniai kriterijai, kuriuos turi atitikti subjektas, pretenduojantis į socialinės įmonės statusą:

- Vykdyti ūkinę ar mokamą veiklą.
- Nekontroliuojama vietos valdžios.
- Vykdyti veiklą asmenų, kuriems gresia socialinė atskirtis, socialinės ir profesinės reintegracijos arba socialinių paslaugų teikimo srityje.
- Ne mažiau kaip 3 darbuotojų įdarbinimas.
- Ne mažiau kaip 30 % dirbančių asmenų, kuriems gresia socialinė atskirtis.
- Socialinė įmonė neskiria pelno iš savo veiklos paskirstyti savo nariams, akcininkams ir joje dirbantiems asmenims.

Pagal ES įstatymą Sąj statuso suteikimo procesas yra toks:

Socialinės įmonės statusas įgyjamas socialinio ūkio subjekto arba jį kuriančio padalinio prašymu vaivados, kompetentingo pagal subjekto ar padalinio buveinę, sprendimu.

Prašymas gauti socialinės įmonės statusą apima:

- 1) Pareiškėjo pavadinimas ir teisinė forma;
- 2) Pareiškėjo buveinės adresas ir planuojamos veiklos vykdymo vieta;
- 3) Mokesčių mokėtojo kodas (NIP), statistinis identifikavimo numeris (REGON) ir numeris Nacionaliniame teismų registre, kitame registre ar kitame įrašė;
- 4) Veiklos tikslo apibrėžimas;
- 5) Planuojamas vyraujančios veiklos dalykas.

Svarbu! - **Socialinės įmonės statusas** suteikiamas visam laikui (tačiau statusą turintis asmenys privalo pateikti metines ataskaitas – iki kovo 31 d. už praėjusius metus).

Svarbu atsiminti, kad socialinė įmonė vis tiek yra įmonė. Tai reiškia, kad ji turi rasti savo vietą rinkoje ir sugebėti išsilaikyti. Darant prielaidą, kad joje dirba mažiausiai trys žmonės, tai reiškia, kad ji turi gauti pajamų, kad galėtų mokėti atlyginimus, taip pat padengti einamąsias išlaidas. Dažniausias socialinių įmonių darbo vietų finansavimo šaltinis yra ES lėšos. Jų platinimu užsiima vadinamieji Socialinės ekonomikos paramos centrai (OWES). Kiekviename vaivadijos subregione yra vienas toks centras. Dažniausiai OWES teikiama pagalba yra:



1. Esminė parama, pvz. pagalba rengiant verslo planą, teisinės ar apskaitos konsultacijos, mokymai, įskaitant profesinį mokymą socialiai remtiniams asmenims, kurie įsidarbina socialinėje įmonėje,
2. Finansinė parama, susijusi su darbo vietų kūrimu socialiai remtiniams asmenims (dažniausiai nuo 21 000 iki 25 000 PLN vienai darbo vietai),
3. Pereinamojo laikotarpio parama, skirta socialinės įmonės mėnesinėms išlaidoms padengti, pvz. nuoma arba buhalterinė apskaita (maksimali pereinamosios paramos suma yra minimalaus atlygio dydis vienam socialiai remtinam asmeniui per mėnesį) – maksimalus tokios paramos laikotarpis yra vieneri metai nuo darbovietės sukūrimo.

Tačiau detalės, įskaitant pvz. realios turimos finansavimo sumos paprastai priklausys nuo atitinkamų OWES (nuo konkretaus projekto lygmeniu priimtų sprendimų / įkainių). Pavyzdžiui, projekto OWES TŁOK 3 metu galima gauti finansinę paramą darbo vietoms kurti socialinėse įmonėse, ne pelno įmonėse, socialiniuose kooperatyvuose.

Finansinės paramos dydis:

vieneto tarifas už vienos etatinės darbo vietos sukūrimą - 31 229,00 PLN.

vieneto tarifas už vienos etatinės darbo vietos išlaikymą NP 12 mėnesių - 32 400,00 PLN.

OWES vienam subjektui gali suteikti ne daugiau kaip 10 vienetų tarifų 10 darbų.

Parama yra vienkartinė, negrąžinama ir skirta išlaidoms, būtinoms verslui pradėti ar vykdyti PS viduje, finansuoti.

Be finansinės paramos darbo vietai sukurti (kuri gali būti skirta įrangai, darbo vietos paruošimui, įrangos įsigijimui, patalpų, transporto priemonių atnaujinimui ir pritaikymui ir pan. - priklausomai nuo to, kas nurodyta versle planą), naujai kuriamos socialinės įmonės taip pat gali pretenduoti į paramą darbo vietoms išlaikyti.

Iš paramos darbo vietų išlaikymui visų pirma galima finansuoti:

- Socialinės apsaugos išlaidos.
- Darbuotojų atlyginimai.
- Patalpų nuomos arba nuomos/lizingo mokesčiai.
- Patalpų eksploatavimo išlaidos, pvz. energija, šildymas, vanduo, nuotekos.
- Telekomunikacijų mokesčių kaštai.
- Su draudimu susijusios išlaidos.
- Smulkių biuro prekių išlaidos.
- Buhalterinės apskaitos, kopijavimo paslaugų išlaidos.
- Privalomųjų sveikatos patikrinimų, privalomų sveikatos ir saugos mokymų, darbo drabužių ir batų įsigijimo išlaidos.
- Išlaidos, susijusios su tarnybinių automobilių eksploatacija (degalai, priežiūra, smulkus remontas).



Kaip jau ne kartą minėta, visos paramos formos tik padeda verslui. Svarbiausia turėti gerą idėją, gerą verslo planą, atsidavimą ir užsispyrimą bei tikėjimą projekto sėkme. Socialinių įmonių ir socialinių įmonių idėjų pavyzdžių yra daug¹⁶, tačiau svarbu šiek tiek ištirti rinkos, kurioje veiksime, poreikius.

¹⁶ <https://marketplace.draggingproject.eu/>

4.4 Skyrius. Atvejų analizė



Pavadinimas	Kaip įsteigti socialinę įmonę?
Kilmė	<i>PANATO Wielobranzowa Spółdzielnia Socjalna</i> iš Vroclavo yra pirmaujanti Lenkijos rankinių ir kuprinių gamintoja, pavyzdinė socialinė įmonė ir daugelio apdovanojimų bei apdovanojimų laureatė. Prekės ženklo PANATO Bag produktai, pirmiausia pasižymintys unikaliu dizainu, parduodami vidaus ir užsienio rinkose.
Tikslas	Kuriant socialinę įmonę pirmiausia reikia kruopštaus ir gerai apgalvoto veiksmų plano bei verslo idėjos. Praktika rodo, kad gerai parengtas planas (o geriausia – verslo planas) gerokai padidina sėkmės rinkoje galimybes. Taip pat verta turėti tolesnės įmonės plėtros viziją pasiekus tam tikrą stabilumo lygį, kad ji nepakliūtų į savo sėkmės pinkles. Šioje atvejo analizėje aprašoma ir parodoma, kaip steigėjai priartėjo prie įmonės steigimo ir kokiomis vertybėmis ją grindė, o vėliau kaip bando ją plėtoti.
Įmonės vystymosi istorija	Bendrovės misija yra tokia: "Esame socialinė įmonė, kurianti darbo vietas žmonėms su negalia. Iš pardavimų gautomis pajamomis galime išmintingai padėti, suteikdami darbą tiems, kuriems to labiausiai reikia. Pirkdami mūsų gaminius remiate ir kitą mūsų veiklą, kuria siekiama skatinti ir plėtojant socialinę ekonomiką. „Socialiniai kooperatyvai, kuriuose dirba asmenys, kuriems gresia atskirtis darbo rinkoje, yra ypatinga darbuotojų kooperatyvų rūšis. Tai žmonės su negalia arba tie, kurie po laisvės atėmimo bausmės pradeda naują gyvenimą. Kooperatyvas „Panato“ įregistruotas kaip socialinis kooperatyvas 2012 m. Tai buvo skirtingų kūrybinių kompetencijų žmonių grupės, norinčios įgyvendinti savo aistras kooperatyvo forma, idėja. Kooperatyvas startavo ypatingu būdu: ne apibrėžiant sektorių ir surandant tinkamus žmones, o nustatant vertybes, kurios turėjo suvienyti visus projekte dalyvaujančius ir apibrėžiant asmenybės profilį. Tai leido atrinkti komandą taip, kad darbas būtų efektyvus, o plokščia struktūra darbuotojams būtų nepriekaištinga.

	Iš pradžių verslas buvo vykdomas pagal kelių disciplinų formulę, apjungiant siuvimo studijos, dirbtuvių, grafinio dizaino ir fotografijos paslaugas. Po kurio laiko ši verslo forma išseko. Steigėjai siekė būti įmone, turinčia išskirtinius produktus rinkoje. Finansinį stabilumą turėjo užtikrinti produktų pardavimas, o ne subsidijos socialinės ekonomikos subjektams. Pirmieji treji veiklos metai buvo skirti išsamiai rinkos ir konkurencijos analizei, ieškant idėjos unikaliam pasiūlymui, kuris turėtų galimybę rasti platų verslo klientų ratą B2B bendradarbiavimo formulėje. Pirmieji buvimo rinkoje metai leido įžvalgiai stebėti ir daryti išvadas apie būtinybę sutelkti veiklą ir susiaurinti PANATO profilį iki siuvimo ir spausdinimo ant tekstilės. Šiuo metu PANATO Bag kuria ir siuva rankines, kuprines ir reklaminius aksesuarus įmonėms bei privačių prekių ženklų gatvės aprangos gaminių kolekcijas. Be krepšių ir kuprinių, PANATO siuvykloje gaminami pagal užsakymą pagaminti priedai (įskaitant maišelių priedus), ypač vaikų nešioklės, paketėliai, pieštukų dėklai, makiažo krepšiai, dėklai ir net portfeliai. Pirmaisiais veiklos mėnesiais kooperatyvas vykdė šią veiklą: - ieškant savo erdvės, tobulinant pasiūlą, siaurinant veiklos lauką, - apibrėžiant savo veiklos metodus, kotedžų pramonės pastangas pasiekti klientus kuriant kontaktų bazę, užmezgant tinklus, dalyvaujant vietiniuose renginiuose, - susisiekiant su žiniasklaida, norint prisistatyti platesnei auditorijai, - stebint savotiškas varžybas - darbų atlikimo būdai, darbų kainodara, bendravimo būdai, - komandiruojuant visą darbo dieną dirbantį rinkodaros ir reklamos asmenį. Lygiagrečiai kooperatyvas taip pat dirbo prie gaminio – PANATO - daugiausia dėmesio skyrė personalizavimui – klientų komponavimui krepšius ar kuprines, remdamasis ribotu galimų variantų katalogu – rankenomis, dirželiais ir kt. Šiandien personalizavimas yra gana įprastas, bet ne toks, kaip prieš 10 metų. Pasiekti klientą su preke pavyko pasitelkus IT priemones – kooperatyvas nusprendė nemažą sumą (apie 12 000 Eur) investuoti į konfigūratorių, kuris algoritmo dėka sutrumpina pasiūlymo rengimo, derybų ir pardavimai iki būtino minimumo – visą procedūrą pavyko sumažinti net nuo kelių dienų keitimosi žinutėmis iki vos kelių valandų, nuo susidomėjimo pasiūlymu iki užsakymo pateikimo ir patvirtinimo. Visų šių praktikų ir komandos pastangų derinys lėmė, kad užsakymų skaičius pradėjo augti eksponentiškai, o tai reiškė, kad kooperatyvas turėjo plėstis (jo resursai buvo išnaudoti), todėl PANATO galėjo eiti klasikiniu verslo plėtros keliu: išsinuomoti
--	---

	patalpas, įdarbinti darbuotojus ir ieškoti finansavimo (tuo metu buvo sunku gauti) arba ieškoti – iš pradžių regione, paskui šalies mastu – kitų socialinės ekonomikos subjektų, kurie turi kompetencijų ir potencialo, bet neturi klientų arba savo gaminius – taip buvo nuspręsta. 2015 metais PANATO inicijavo socialinių įmonių, kuriose dirba žmonės su negalia, tinklo kūrimą visoje šalyje. Su prekės ženklu PANATO Bag tinklas gamina madingus ir funkcionalius dekoruotus krepšius, kuprines ir reklaminius aksesuarus. Tinklą sudaro: PANATO kooperatyvas (vadovas), JUMP fondas!, Humanitarinės pagalbos asociacija, Profesinės veiklos įstaiga, Socialinės įmonės TPD miesto filialas Wieruszów, Rudzki profesinės veiklos įstaiga, Manufaktura Dobrych Usług sp. z o.o. Šiandien minėtos įmonės veikia kaip konsorciumas, vienijantis 12 socialinės ekonomikos subjektų visoje Lenkijoje ir kuriame gamyboje dirba iki 100 žmonių. Kooperatyvo dėmesys skiriamas pardavimo procesui ir tinkama išskirtinio produkto rinkodara rinkoje – mažiau dėl socialinės veiklos, padedančios žmonėms, argumentavimo. Terminas „socialinis kooperatyvas“ pasirodė esąs svarbus rinkos pranašumas praktikoje. Taip yra todėl, kad vardas yra susijęs su gamintojais, o ne tarpininkais ar importuotojais – ką labai palankiai vertina PANATO verslo klientai.
Klausimai diskusijai	• Ar sutinkate su pradine įmonės strategija, t. y. nustatyti vertybes, kurios turėjo suvienyti visus projekte dalyvaujančius asmenis ir apibrėžti asmenybės profilį? Kokia būtų jūsų vizija ir strategija kuriant įmonę? • Kaip manote, kodėl PANATO nusprendė ieškoti verslo partnerių, kuriems galėtų patikėti gamybą, o ne plėsti savo struktūrą? • Dėl kokių priežasčių socialinis kooperatyvas buvo sėkmingas rinkoje, ar galėjo tam įtakos turėti tai, kad nuo pat pradžių buvo pasirinktas socialinio verslumo kelias? • Jūsų nuomone, ar socialinio kooperatyvo išlikimui ir plėtrai svarbiau pasirinkti sektorių, kuriame jis veiks, ar svarbiau turėti aiškią viziją ir siektinus tikslus?
Šaltiniai	https://ekonomiaspoleczna.pl/co-to-jest-spoldzielnia-pracy-i-czy-warto-ja-zakladac/ https://frw.pl/panato-wielobranzowa-spoldzielnia-socjalna/ https://spoldzielciasocjalnawpraktyce.pl/jak-zorganizowac-sprzedaz-w-spoldzielni-socjalnej-na-przykladzie-panato-bag/



	https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/przede-wszystkim-potrzeba-biznesowa-czyli-o-konsorcjum-powolanym-przez-spoldzielnie-socjalna-panato-wywiad/ https://www.youtube.com/watch?v=LJCFxu2OPjc
--	---





TODIM

Pavadinimas	<u>Verslo valdymo teisinės formos ir šios srities teisinės nuostatos</u>
Kilmė	„Spółka Todim“, įsikūrusi Kowalewo Pomorskie mieste, Lenkijoje, buvo įkurta 2022 m. Įmonės įkūrėjai nusprendė, kad vadovaus įmonei kaip socialinei įmonei, nes be noro vykdyti verslą, jie norėjo siekti ir socialinių tikslų.
Tikslas	Vienas iš pirmųjų klausimų, į kurį turi atsakyti norintys steigti įmonę, yra jos teisinės formos pasirinkimas. Socialinės ekonomikos atveju dažniausiai pasirenkama socialinio kooperatyvo forma ir ne pelno siekianti įmonės forma. Šioje atvejo analizėje pristatomos priežastys, kodėl verslininkas nusprendė imtis socialinės įmonės formos ir kodėl pasirinko vieną iš galimų šio verslo valdymo formų.
Įmonės vystymosi istorija	Dėl būtino steigimo kapitalo veiklos forma buvo pasirinktas pelno nesiekiantis zoologijos sodas. Įkūrėjai tokią formą pasirinko ir dėl patirties: jų šeima jau turėjo zoologijos sodo įmonę, prekiaujančią naudotomis prekėmis, ir jie žinojo, kaip įkurti įmonę. (Ne pelno siekiančio zoologijos sodo steigimo tvarka mažai kuo skiriasi nuo įprastos įmonės steigimo). Be to, viena iš įmonės idėjų buvo paremti kitą bendrovę, prekiaujančią naudotomis prekėmis ir baldais. Įmonės prezidentas yra neįgalus asmuo, įmonėje taip pat dirba trys asmenys, kurie buvo socialiai atskirti (ilgalaikis nedarbas). Pradžia buvo sunki, tačiau įgijusi patirties įmonė sustiprėjo ir planuoja plėsti savo paslaugas. Daugelį metų „Todim“ įkūrėjas ir generalinis direktorius aistringai žavėjosi „baldų su siela“ žavesiu, atlieka smulkius remonto ir renovacijos darbus, kad suteiktų jiems naują gyvenimą (taip pat remdamas verslą, kurį valdo anksčiau minėtas šeimos verslas, parduodantis naudoti baldai). Tam reikia daug laiko ir energijos, kad tokie daiktai sugrąžintų buvusią šlovę arba įgautų visiškai naują originalų charakterį. Mėgėjiškai atliktas darbas pasižymėjo puikia kokybe ir atidumu detalėms. Iš šios aistros gimė mintis apie

	socialinę įmonę, teikiančią baldų restauravimo ir valymo paslaugas mediniams ir metaliniams paviršiams. Įmonės paslaugos itin vertinamos vietos bendruomenėje, o nauji klientai – daugiausia „rekomenduojami“ žmonės, kurie, apsidžiaugę draugo namuose pamatytu atnaujintu baldu, taip pat norėjo atnaujinti savo lobius. Todim restauruoti baldai gali paversti interjerą tikrai Provanso stiliumi! TODIM taip pat yra įsipareigojusi laikytis tvarumo politikos: įmonės naudojamas veiklos būdas yra neutralus aplinkai. Įmonė plečiasi; be baldų restauravimo, taip pat siūlo profesionalų biurų, namų ir butų valymą bei automobilių ratlankių restauravimą. Savininkai nuolat galvoja apie tolimesnes paslaugas, kuriomis įmonė galėtų augti. Gera idėja steigti pelno nesiekiančią įmonę, jei jaučiate poreikį padėti, pavyzdžiui, socialiai atskirtiems žmonėms (pvz., nuskriaustiems dėl negalios). Be to, pelno nesiekianti Ltd. yra sprendimas, suteikiantis daugiau galimybių gauti pagalbą iš valstybės lėšų.
Klausimai diskusijai	• Todim steigėjai pasirinko ribotos atsakomybės bendrovės teisinę formą. - ne pelno. Kokia, Jūsų nuomone, būtų optimaliai veikianti įmonė tokio pobūdžio verslui Jūsų šalyje? Kodėl? • Įmonės strategija – plėsti siūlomų paslaugų portfelį. Ar manote, kad tai tinkama? Bet ar jie turėtų sutelkti dėmesį į esamas paslaugas ir stengtis jose specializuotis? • Savininkai sąmoningai pasirinko savo verslą vykdyti socialinėje ekonomikoje, siekdami ir socialinių tikslų (žmonių aktyvinimas už darbo rinkos ribų). Kokie yra socialinės įmonės valdymo privalumai ir apribojimai? (naudokite mokymo medžiagą).
Šaltiniai	https://owies.eu/818/todim https://todim.pl/o-nas/





Pavadinimas	<u>Valdymo procesai socialinėje įmonėje kuriant ir įgyvendinant finansinę strategiją</u>
Kilmė	Socialinis kooperatyvas „Grupa Alivio“ buvo įkurtas 2020 m. pradžioje, kurio būstinė yra Zielona Gura (Lenkija). Iš pradžių kooperatyve dirbo 5 darbuotojai, šiandien jau dirba 19 žmonių (2023 m. rugsėjo mėn. duomenimis). Tai socialinės atskirties rizikos žmonės, kuriems tinkamais mokymais parodoma, kad jie tinka būtent šiam darbui, kuriame svarbiausia empatija, gerumas ir noras padėti.
Tikslas	Pagrindinė socialinių įmonių problema – išlikti versle. Kad tai pasiektų, jiems reikia savo pajamų ir sumaniai panaudoti pagalbos finansavimą (pvz., solidarumo fondą). Kartu egzistuoja tam tikras apribojimas dėl formalios socialinės įmonės struktūros, ribojančios išlaidų laisvę. Šią problemą iliustruoja šis atvejo tyrimas.
Įmonės vystymosi istorija	Kooperatyvo misija, be socialinės gerovės veiklos, tai yra atskirties ar socialinės atskirties rizikos žmonių socialinė ir profesinė reintegracija. „Alivio“ ispanų kalba reiškia „atokvėpis“. Ir būtent tokį atokvėpį nuolatinės paramos ieškančių žmonių globėjams (bet ir patiems gyventojams) siūlo socialinis kooperatyvas „Alivio Group“. Kooperatyvas pagalbos ir slaugos paslaugas teikia trumpam laikui – kai globėjams reikia, kad kas nors jais rūpintųsi (pavyzdžiui, atostogų, buvimo ligoninėje, išvykų metu). Taip pat yra mokymo paslaugų ir apgyvendinimo patalpų žmonėms su judėjimo negalia. Kartais darbo pokalbiuose pasirodo slaugytojai, turintys ilgametę patirtį, tačiau darbą traktuojantys kaip užduotį, skirtą uždėti „varnelę“, o ne tikrą rūpinimąsi kitu žmogumi. Tokie žmonės neturi galimybės dirbti „Alivio Group“. Veiklos finansavimas Kooperatyvo veikla iš dalies apmokama Neįgaliųjų paramos slaugos ir asmeninio asistento programos viešųjų darbų lėšomis, finansuojamomis iš Solidarumo fondo. Šis šaltinis padengia apie 80 % išlaidų. Likusią dalį sudaro „Alivio“ siūlomos komercinės paslaugos.

	Komercinė veikla Komercinių paslaugų kooperatyvo „Alivio“ siūlomos priežiūros diena (ne pagal programas) kainuoja 90 EUR. Tai atrodo daug, tačiau atsižvelkite į tai, kad į kainą įeina transportas, maistas, tiekiamas bendradarbiaujant su maitinimo įmone, apgyvendinimas ir visos priežiūros paketas. Dėl individualaus, profesionalaus požiūrio ir geros reputacijos kooperatyvui nereikia investuoti į rinkodarą ir reklamą – nauji mokesčiai ateina pagal rekomendaciją. Iššūkiai, su kuriais susiduria kooperatyvas Pagrindinė problema yra finansiniai klausimai. Kadangi už kooperatyvo veiklą apmokama programos garantuotomis lėšomis, finansavimo tęstinumo negali būti. Programoms būdinga tai, kad jos baigiasi metų pabaigoje – praeina trys, kartais keturi mėnesiai, kol vėl prasideda darbas. Tai, viena vertus, geras laikas ruošti naujiems metams ir planuoti veiklą, kita vertus, spragą reikia užpildyti. Neįgalieji, kuriems reikalinga priežiūra, nenustos sirgti programos pertraukos metu – jais reikia rūpintis visada. Išlaidų apribojimai Tęstinumo trūkumas nėra vienintelė problema. Kitas yra išmokėjimas, orientuotas tik į programos išlaidas – pinigai negali būti naudojami kooperatyvų plėtrai, renovacijai ar ilgalaikiam turtui pirkti. Kartais tai veda į keistą situaciją, kai yra pinigų prižiūrėti daugiau globotinių, bet nėra pinigų remontuoti automobilį, kuriuo vežami žmonės. Šiuo metu Lenkijos rinkoje pastebima didelė priežiūros paslaugų paklausa – tai susiję su demografiniais pokyčiais. Prognozės rodo, kad veiklos poreikis šiame sektoriuje augs, todėl verta steigti socialinės ekonomikos subjektus ir įgyti globos kvalifikaciją. Pelningumas Verta kurti socialines įmones, jei turite idėją ir tikrą aistrą, atitinkančią jūsų vertybes. Konceptija turėtų būti aptarta su finansų patarėjais, apibrėžta idėja ir veiksmų planas. Socialinės ekonomikos subjektai tarpusavyje nekonkuruoja – kartu jie nori sukurti kažką gero, todėl dažnai bendradarbiauja, o pasikeitus įstatymams ar rinkai, atsiveria naujos galimybės veikti ir galima sukurti pelningą iniciatyvą.
Klausimai diskusijai	• Socialinio kooperatyvo „Alivio“ organizacinė koncepcija paremta individualiu požiūriu bei kruopščia personalo atranka, tikint, kad ši strategija leidžia jiems neinvestuoti į rinkodarą. Ar jis sutinka, kad tokia strategija yra tinkama tokio tipo



	įmonėms? O gal įmonė vis dėlto turėtų stengtis didinti savo pasiekiamumą ir populiarinti savo paslaugas? • Kooperatyvo veikla daugiausia finansuojama iš paramos lėšų (subsidių). Tačiau ar kooperatyvas neturėtų stengtis tapti nuo jų nepriklausomas ir kaupti lėšas iš savo dabartinės veiklos (keliant paslaugų kainas, didinant klientų skaičių, atidarant naujus filialus)? • Ar tokia forma (socialinė įmonė) sustiprina jų pozicijas rinkoje, ar, priešingai, apsunkina konkuravimą su įmonėmis, kurios veikia pagal bendruosius principus (negaunančios išorinės paramos, bet nevaržomos) išlaidų apribojimais?
Šaltiniai	https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/uslugi-opiekuncze-czy-moga-byc-rentowne-case-study-spn-s-grupa-alivio/ https://grupa-alivio.pl/kontakt/



Santrauka

Socialinė įmonė yra verslas, kuris generuoja pelną darydamas poveikį bendruomenei, kurioje ji veikia (Muhammad Yunus). Tai yra specifinė verslo subjekto rūšis, kurios veikla orientuota ne į pelną ir jo maksimizavimą, o į socialinius tikslus, kurie savaime yra vertybė.

Tokiose organizacijose bet koks jų veiklos perteklius investuojamas į tokių tikslų kaip įmonės narių socialinė ir profesinė integracija arba veikla vietos bendruomenės labui, prisidedanti prie socialinio ir profesinio žmonių, kuriems gresia pavojus socialinę atskirtį ir veikimą savo aplinkos labui. Socialinės įmonės gali veikti kaip socialiniai kooperatyvai, ne pelno įmonės ir nevyriausybinės organizacijos. Tokio tipo įmonės steigimas nereikalauja ypatingų sąlygų, jos veikla leidžia panaudoti ES lėšas, tačiau prieš tai turėtų būti atlikta kruopšti rinkos analizė ir išsamus verslo planas. Sėkmingi socialinių įmonių pavyzdžiai rodo, kad tai patraukli veiklos forma, kuri neša svarbią socialinę pridėtinę vertę.



Literatūros sąrašas

1. Yunus M. (2011). "Building social business", Public Affairs US.
2. Dragging Project; <https://marketplace.draggingproject.eu/>
3. <https://owies.eu/468/dotacje-2>
4. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 12 kwietnia 2023 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o spółdzielniach socjalnych
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000802/O/D20230802.pdf>
5. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220001812/U/D20221812Lj.pdf>
6. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM (2011)
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_en.pdf)
7. European Commission, Social Business Initiative <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>
8. Impact of the European Commission's Social Business Initiative
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>



Nuorodos

Pavadinimas	Trumpas aprašymas	Nuoroda
Vilkimo projektas	Socialinių įmonių ir socialinių įmonių idėjų pavyzdžiai	https://marketplace.draggingproject.eu/
Euronaujienos	Filmas, pristatantis įdomią iniciatyvą socialinės įmonės pavidalu	Social enterprise: a new business model for Europe Euronews
Komisija remia socialines įmones	Europos Komisija siekia sukurti socialinėms įmonėms palankią ekosistemą	The European Commission supports social enterprises (youtube.com)



Užduotys

1 užduotis.

Kaip pasirinkti optimalią teisinę formą socialinei įmonei?

Instrukcija

Kurso medžiagoje rasite socialinių įmonių steigimo Lenkijoje sąlygas (pavyzdys: socialiniai kooperatyvai, ne pelno įmonės, asociacijos ir fondai). Populiariausi yra socialiniai kooperatyvai ir pelno nesiekiančios įmonės, apie kurias kalbama išsamiai. Verslui labai svarbus tinkamos formos pasirinkimas (galimybė gauti paramą, subsidijas, apskaitos priemonės ir pan.).

Jūsų užduotis yra:

1. Apibūdinkite priimtinas teises socialinių įmonių formas jūsų šalyje.
2. Nustatykite jų stipriąsias ir silpnąsias puses.
3. Nurodykite, kokios formos dažniausiai naudojamos praktikoje.
4. Pagalvokite apie socialinės įmonės, kurią norėtumėte įkurti ir jai vadovauti, pavyzdį (tikslas, veiklos objektas, veiklos sritis, darbuotojų skaičius) ir nurodykite, kuri iš jūsų šalyje turimų formų būtų tinkamiausia ir kodėl? Prašome atsižvelgti į elementus, susijusius su įmonės steigimu ir vykdymu bei galimą naudą pasirinktai verslo formai.
5. Pasirinkite vieną iš jūsų šalyje veikiančių socialinių įmonių ir apibūdinkite jos formą bei organizacinę struktūrą.

Palaikančios konstrukcijos

Užduotį turėtų sudaryti šie elementai (išvardyta tvarka):

1. Esminių teisės aktų sąrašas (Europos ir nacionalinė teisė).
2. Tikslus socialinės ekonomikos įmonių formų aprašymas Jūsų šalyje.
3. Pristatykite atskirų socialinės įmonės valdymo formų privalumus ir trūkumus (išgalvotos įmonės pavyzdžiu) ir jūsų pasirinktą faktiškai veikiančią įmonę.
4. Apibūdinkite faktiškai veikiančios įmonės struktūrą.
5. Jūsų nuomone, kokios yra geriausių šios veiklos formų rekomendacijos.
6. Vietos institucijų, remiančių socialines įmones, indeksas.



Reikalingos medžiagos

Surinkite turimą medžiagą ir teisinius reglamentus dėl leistinių socialinių įmonių steigimo formų jūsų šalyje:

- Europos Sąjungos reglamentai ir gairės.
- Nacionaliniai teisės aktai (įstatymai ir kiti teisės aktai).
- Europos Komisijos ir socialinių įmonių kūrimąsi remiančių organizacijų leidiniai.
- Publikacijos apie analizei pasirinktą socialinę įmonę.

Vertinimo kriterijai

Tinkamai atlikta užduotis turėtų apimti įstatymų leidžiamų socialinių įmonių formų apžvalgą, informaciją apie tai, kokia forma dominuoja, kokią formą pasirinktumėte savo įmonei, veikiančios socialinės įmonės aprašymą ir jos struktūros ypatybes.



2 užduotis

Kaip įkurti socialinę įmonę savo šalyje?

Instrukcija

Mokomojoje medžiagoje rasite informaciją apie socialinių įmonių steigimą Europos Sąjungoje. Europos teisės aktų lygmeniu šie reikalavimai yra gana bendro pobūdžio, o detales reikia patikslinti pagal atskiras šalis. 4 modulyje, Lenkijos pavyzdžiu, aptariami tokių įmonių steigimo nuostatai ir taisyklės, taip pat specialaus statuso įgijimas socialinės ekonomikos subjektui.

Vadinasi, įvairiose šalyse, net ir Europos Sąjungoje, skiriasi socialinių įmonių formos ir jų kūrimo sąlygos.

Jūsų užduotis yra rinkti ir pateikti šią informaciją:

1. Kokios socialinių įmonių formos yra jūsų šalyje?
2. Nustatykite, kuri iš teisinių formų yra tinkamiausia Jūsų socialinės įmonės veiklai/idėją ir paaiškinkite kodėl?
3. Paaiškinkite, kaip žingsnis po žingsnio įkurti socialinę įmonę pagal pasirinktą teisinę formą?
4. Nustatyti, ar norint sėkmingai veikti (ir pritraukti lėšų) reikės įvykdyti papildomas sąlygas.

Palaikančios konstrukcijos

Užduotį turėtų sudaryti šie elementai (išvardyta tvarka):

1. Esminių teisės aktų sąrašas (Europos ir nacionalinė teisė).
2. Išvardinkite socialinės ekonomikos įmonių formas savo šalyje.
3. Socialinių įmonių steigimo ir specialaus statuso gavimo (jei taikoma) sąlygos ir taisyklės jūsų šalyje (žingsnis po žingsnio).
4. Vietos institucijų, remiančių socialinių įmonių kūrimą, indeksas.

Reikalingos medžiagos

Surinkite turimą medžiagą, kurioje reglamentuojamos formalios ir teisinės socialinių įmonių kūrimo sąlygos, pavyzdžiui:

- Europos Sąjungos reglamentai ir gairės.
- Nacionaliniai teisės aktai (įstatymai ir kiti teisės aktai).
- Europos Komisijos ir socialinių įmonių kūrimąsi remiančių organizacijų leidiniai.

Vertinimo kriterijai

Jūsų darbo rezultatas turėtų būti išsamus sąvadas, kurio pagrindu asmuo, norintis steigti tokią įmonę, galėtų tai padaryti be papildomos pagalbos.

3 užduotis



Finansavimo šaltinių gavimas

Instrukcija

Socialinės įmonės valdymas šiek tiek skiriasi nuo įprastų įmonių. Visų pirma, ji nėra orientuota tik į pelną, o vykdo socialinę misiją. Tačiau, kaip ir kitos įmonės, ji turi gauti pajamų, leidžiančių vykdyti verslą, padengti išlaidas, mokėti atlyginimus ir pan.

Todėl pagrindinis žingsnis yra verslo taikymas ir potencialių klientų identifikavimas.

Tačiau dėl savo specifikos ir socialinio naudingumo socialinės įmonės gali tikėtis įvairių formų paramos iš vyriausybinių organizacijų ar Europos Sąjungos. Tai įmanoma, tačiau tam reikia specifinių žinių: kur ir kaip galima bandyti gauti finansinę paramą. 4 mokymo medžiagos skyriuje pateikiami paramos gavimo formų pavyzdžiai. Antroje užduotyje jums buvo pavesta sugalvoti socialinę įmonę.

Dabar jūsų užduotis yra:

1. Nurodyti galimus šios veiklos finansavimo šaltinius.
2. Nurodyti jūsų šalies įstatymuose numatytas finansinės paramos priemones.
3. Pateikti socialinės įmonės veiklos ir valdymo finansavimo strategiją.
4. Kokios yra jūsų išlaidos jūsų socialinėje įmonėje? Užrašyti faktines socialinės įmonės valdymo išlaidas (1 lentelė).
5. Sudaryti socialinei įmonei steigti reikalingų finansų ir finansavimo šaltinių lentelę ir pirmųjų metų finansų planavimą (2 lentelė).
6. Nustatyti lūžio tašką (2 metodai).

Palaikančios konstrukcijos

Užduotį turėtų sudaryti šie elementai:

1. Finansavimo formų ir subsidijų sąrašas (Europos ir vietos).
2. Pasiūlymas dėl veiklos finansavimo (pvz., sutelktinis finansavimas, kreditas, akcinis kapitalas).
3. Tiksliai nurodyti galimi finansinės paramos šaltiniai.
4. Sugalvotos įmonės valdymo ir finansavimo strategija.
5. Vietos institucijų- rėmėjų- indeksas.

Reikalingos medžiagos

Surinkite turimą medžiagą ir teisinius reglamentus dėl leistinų finansavimo formų ir subsidijų:

- numatyta Europos Sąjungos;
- galima gauti iš vietinių šaltinių;
- įstaigų, siūlančių pagalbą gauti finansinę paramą, sąrašas.

Vertinimo kriterijai



Tinkamai atlikta užduotis turėtų apimti pasiūlymą dėl veiklos finansavimo (pvz., sutelktinis finansavimas, kreditas, akcinis kapitalas), taip pat tiksliai nurodyti galimi finansinės paramos šaltiniai (nacionaliniai, ES). Taip pat turėtų būti pateikta siūloma finansinė ir valdymo strategija (jūsų sugalvotai įmonei).

Šablonai

1 lentelė:

	Kokios jūsų išlaidos?	Fiksuota suma €
Ilgalaikis turtas		
Kintamos išlaidos		
Fiksuotos išlaidos		
	Viso	€

2 lentelė:

	Sau.	Vas.	Kov.	Bal	Geg.	Bir.	Lie.	t.t.
Pradinis balansas								
PAJAMOS								
Pardavimai								
Banko paskola								
Dotacijos								
Kiti								
Bendros mėnesinės pajamos								
IŠLAIDOS								
Atlyginimai								
Nuoma								
Komunalinės paslaugos								
Žaliavos								
Rinkodara								
Draudimas								
Kiti								
Bendros mėnesio išlaidos								



Bendras mėnesio likutis								
Uždarymo balansas								

Socialinės įmonės tvarumo užtikrinimas ir socialinio poveikio matavimas



Co-funded by
the European Union

Finansuoja Europos Sąjunga. Tačiau išsakyti požiūriai ir nuomonės yra tik autoriaus (-ių) ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Fundacija Rozwoju Systemu Edukacji požiūrį ir nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji negali būti už jas atsakingos.



5 Modulis. Socialinės įmonės tvarumo užtikrinimas ir socialinio poveikio matavimas

Modulio struktūra

5.1 skyrius. Verslo tvarumas ir socialinių bei aplinkosaugos klausimų integravimas į įmonės strateginį planą (Plėtra ir mastelio keitimas)

5.2 skyrius. Socialinės įmonės socialinio poveikio matavimas

5.3 skyrius. Atvejų analizė

Mokymosi rezultatai

Žinios	Praktikantas gebės: • žinoti pagrindines prielaidas, užtikrinančias tolesnę socialinės įmonės veiklą ir plėtrą; • nustatyti rizikos veiksnius, ribojančius tolesnį socialinio verslo idėjos funkcionavimą ir plėtrą; • apibrėžti socialinės įmonės darnios plėtros tikslus, veiklą ir rezultatus; • žinoti verslo mastelio, kaip kito jo plėtros etapo, principus; • nustatyti priemones, skirtas socialinės įmonės socialiniam poveikiui matuoti.
Įgūdžiai	Praktikantas gebės: • parengti socialinės įmonės veiklos ir plėtros planą; • matuoti savo veiklos poveikį aplinkai ir socialinių problemų sprendimui; • pristatyti savo idėją socialinės įmonės verslo plano forma; • nustatyti gamybos, personalo ir finansinius poreikius, būtinus įmonės plėtrai užtikrinti.
Nuostatos	Praktikantas gebės: • suprasti poreikį plėtoti verslą ne tik finansiškai, bet ir tenkinti socialinius bei aplinkosaugos poreikius; • ugdyti valdymo ir analitinius įgūdžius; • perimti atsakomybę už socialinio verslo idėjos įgyvendinimą ir socialinių problemų sprendimą.





Įvadas.

Šio modulio 5.1 skyriuje pristatoma socialinės įmonės, veikiančios pagal darnaus vystymosi principus ir besivystančios ekonomiškai bei socialiai efektyviai, samprata. Skyriuje aprašoma:

- darnaus vystymosi tikslai;
- darnios plėtros strategiją atitinkančios socialinės įmonės tikslų apibrėžimo pavyzdžiai;
- veikla, remianti darnaus vystymosi tikslus;
- darnaus vystymosi strategijų panaudojimo socialinėje įmonėje pavyzdžiai;
- socialinės įmonės plėtros strategija;
- pagrindinės socialinės įmonės sritys;
- socialinių įmonių plėtros strategijos įgyvendinimo būklės matavimas;
- investicijų plano kūrimas;
- būdai, kaip išplėsti verslą socialinės įmonės atveju.

Socialinės įmonės socialinio poveikio matavimas aprašytas šio modulio 5.2 skyriuje. Šioje dalyje daromos prielaidos, kaip sukurti socialinio poveikio matavimo rodiklius ir kaip juos matuoti bei vertinti. Į 5.3 skyrių įtraukta atvejo analizė, pristatanti įvairių įmonių vykdomų veiklų socialinį poveikį.

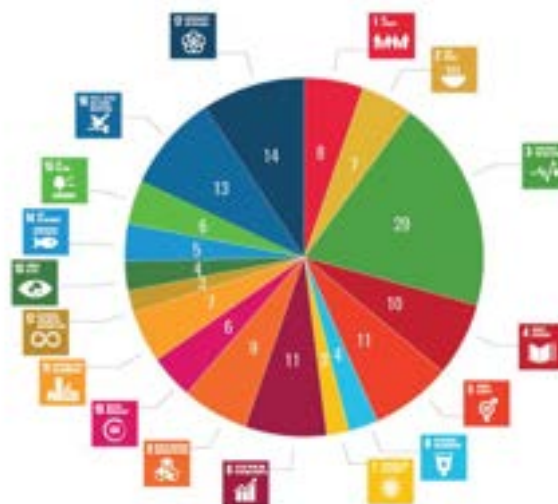


5.1 Skyrius. Verslo tvarumas ir socialinių bei aplinkosaugos klausimų integravimas į įmonės strateginį planą (augimas ir mastelio keitimas)

Darnaus vystymosi terminą įvedė H. C. von Carlowitz, o vėliau išplatino aplinkosaugos judėjimas. Požiūris į valdymo procesus, susijęs su aplinkosaugos klausimų svarstymu, pasikeitė septintojo dešimtmečio pabaigoje ir aštuntojo dešimtmečio pradžioje¹⁷. Pagal sukurta apibrėžimą darnus vystymasis yra požiūris, kuriuo atsižvelgiama į ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos tikslų įgyvendinimą vienu metu. Tai ilgalaikė strategija, kurioje daroma prielaida, kad įmonės turi veikti atsakingai ir galvodamos apie ateities kartas.

Kaip minėta 2015 m. 1 modulio 1 skyriuje, Jungtinės Tautos (JT) iš 193 šalių priėmė dokumentą „Mūsų pasaulio pertvarkymas: tvaraus vystymosi darbotvarkė 2030 m.“, taip pat žinomas kaip „Darbotvarkė 2030“. Tai precedento neturinti darbotvarkė ir svarba, apibrėžiant darnaus vystymosi modelį pasauliniu lygiu. Pagal Darbotvarkę 2030, šiandienos modernizavimo pastangos turėtų būti sutelktos į visų formų skurdo panaikinimą, kartu siekiant įvairių ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos tikslų. 2030 m. darbotvarkė yra universali, horizontali ir labai ambicinga. Ji apima 17 tvaraus vystymosi tikslų (SDG) ir su jais susijusias 169 užduotis, kurios atspindi tris darnaus vystymosi dimensijas – ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę¹⁸.

1 Paveikslas: Tvaraus vystymosi tikslai (SDGs)



Šaltinis: <https://agenda2030lac.org/estadisticas/prioritized-set-indicators-regional-statistical-follow-up-sdg.html>

¹⁷ Anna Misztal, Corporate sustainability and the degree of socio-economic development, University of Lodz, 2019

¹⁸ UNIC Warsaw, Sustainable Development and the Sustainable Development Goals, 2015



Ekonominiai tikslai yra susiję su pelno gavimu ir finansiniu augimu, kuris yra neatsiejamas nuo verslo veiklos ir sėkmės tiek komerciniu, tiek socialiniu požiūriu. Tvarumas reiškia, kad ekonominiai tikslai turi būti pasiekti etiškai ir gerbiant bendruomenę, kurioje veikia įmonė, ir aplinką.

Socialiniai tikslai apima rūpinimąsi darbuotojų gerove, kokybiškų darbo vietų kūrimą, įvairovės, lygybės ir teisingumo skatinimą darbo vietoje, bendravimą su vietos bendruomenėmis. Įmonės taip pat turėtų atsižvelgti į savo veiklos poveikį klientams ir visuomenei, siekdamos tiekti vertingus produktus ir paslaugas, atitinkančius poreikius ir gerbiančius vartotojų teises. Tačiau visų pirma socialinės įmonės veikla siekiama atremti specifines problemas, kurios įvardijamos lokaliai arba kaip pasauliniai iššūkiai. Veikdamos mažesnių bendruomenių labui, jos gali prisidėti, pavyzdžiui, prie kovos su pasauline skurdo problema.

Kita vertus, aplinkosaugos tikslai yra susiję su neigiamo įmonės poveikio aplinkai mažinimu. Įmonės turėtų stengtis sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą, efektyviai naudoti išteklius, saugoti biologinę įvairovę, mažinti atliekas ir taršą bei skatinti tvarų energijos ir vandens valdymą. Socialinės įmonės savo veikloje turėtų laikytis aukščiau išvardintų veiklos principų, taip pat orientotis į vienos ar kelių aukščiau paminėtų problemų sprendimą, laikydami tai savo pagrindine veikla.

Darnaus vystymosi tikslai yra šie:

1. Panaikinti visų formų skurdą visame pasaulyje;
2. Pašalinti badą, užtikrinti aprūpinimą maistu ir geresnę mitybą bei skatinti tvarų žemės ūkį;
3. Užtikrinti sveiką gyvenimą visiems įvairaus amžiaus žmonėms ir skatinti gerovę;
4. Kokybiško švietimo visiems užtikrinimas ir mokymosi visą gyvenimą skatinimas;
5. Siekti lyčių lygybės ir skatinti moteris ir mergaites būti aktyviomis darnaus ir tvaraus pasaulio kūrėjomis;
6. Užtikrinti prieigą prie švaraus vandens ir sanitarinių sąlygų visiems žmonėms tvariu vandens išteklių valdymu;
7. Suteikti visiems prieigą prie stabilios, tvarios ir modernios energijos šaltinių;
8. Skatinti stabilų, tvarų ir integracinį ekonomikos augimą, visišką ir produktyvų užimtumą ir tinkamą darbą visiems žmonėms;
9. Stabilios infrastruktūros kūrimas, tvarios industrializacijos skatinimas ir inovacijų skatinimas;
10. Sumažinti nelygybę šalių viduje ir tarp šalių;



11. Padaryti miestus ir žmonių gyvenvietes saugias, stabilias, tvarias ir įtraukias;
12. Tvaraus vartojimo ir gamybos modelių užtikrinimas;
13. Imtis skubių veiksmų klimato kaitai ir jos poveikiui spręsti;
14. Vandenynų, jūrų ir jūrų išteklių apsauga ir tvarus jų naudojimas;
15. Saugoti, atkurti ir skatinti tvarų sausumos ekosistemų naudojimą, tvariai tvarkyti miškus, kovoti su dykumėjimu, stabdyti ir pakeisti žemės degradaciją ir sustabdyti biologinės įvairovės nykimą;
16. Skatinti taikią ir įtraukią visuomenę, užtikrinti visiems galimybę kreiptis į teismą ir kurti įtraukias, veiksmingas ir atskaitingas institucijas visais lygmenimis;
17. Pasaulinės partnerystės tvaraus vystymosi labui įgyvendinimo ir atgaivinimo priemonių stiprinimas¹⁹.

Žaliosios praktikos įgyvendinimas įmonėje gali apimti atsinaujinančios energijos naudojimą, žaliavų suvartojimo mažinimą, perdirbimą, investicijas į švarias transporto technologijas ir daugybę kitų priemonių²⁰.

Atsižvelgiant į darnaus vystymosi idėją, atsirado dvi idėjos: ESG ir ĮSA. ESG (Environmental, Social, Governance) reiškia veiksnų, į kuriuos atsižvelgiama vertinant ir stebint įmonių veiklą, kategoriją. ESG orientuojasi į tris pagrindines sritis – aplinkosaugą, socialinę ir valdymą. Idėjos prielaida – pateikti išmatuojamus rodiklius, leidžiančius įvertinti verslo atsakomybę.

CSR (Corporate Social Responsibility) – tai įmonių savanoriška veikla ir iniciatyvos, prisidedančios prie visuomenės gerovės ir aplinkos apsaugos. ESG kilmė buvo noras išmatuoti, įvertinti ir analizuoti ĮSA. ĮSA dažnai laikoma verslo strategijos dalimi, kuri yra naudinga tiek įmonei, tiek darbuotojams, aplinkai, vartotojams, vietos bendruomenėms ar viešajai sferai.

Kelias į tvarumą – tai ne tik vizijos, misijos ir tikslų apibrėžimas. Pelno siekiančios įmonės įgyvendina ESG, ĮSA ar kitas tvarumo priemones kaip veiklą, siekdamas paremti savo pagrindinį produktą ar paslaugų verslą. Jie turi generuoti pelną tausojant aplinką arba sumažinant visuomenės problemas. Kita vertus, socialinės įmonės savo verslo „šerdimi“ laiko elementus, skirtus tvariam vystymuisi ir socialinių problemų sprendimui. Tuomet pelno generavimas yra elementas, be kurio pagrindinė socialinė veikla nebus pasiekta. Jos nebūtinai turi būti ne pelno siekiančios organizacijos, tačiau

¹⁹ Agenda 2030 for sustainable development-implementation in Poland, Ministry of Development

²⁰ <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>



pelnas atsitraukia į veiklos strategijos foną, tarsi įrankis socialinėms problemoms spręsti. Naują strategiją diegiančios socialinės įmonės taip pat turėtų sutelkti dėmesį į dialogą su suinteresuotosiomis šalimis, pavyzdžiui, darbuotojais, investuotojais, klientais. Visa tai skirta nubrėžti, kokia veikla turėtų būti teikiama aukščiausiu prioritetu²¹.

1 Lentelė: Socialinių įmonių tikslų apibrėžimo pagal darnaus vystymosi strategiją pavyzdžiai

1. Bendruomenė	Tikslas: Vietinių bendruomenių gyvenimo kokybės gerinimas.
	Veiklos: Vietos švietimo, sveikatos apsaugos ir ekonomikos plėtros rėmimas.
	Rezultatai: pagerėjo sąlygos gauti išsilavinimą, sustiprėjo bendruomenės sveikata, išaugo vietos verslas.
2. Aplinka	Tikslas: gamtos išteklių išsaugojimas ir tausūs naudojimas.
	Veikla: diegti ekologišką verslo praktiką, mažinti energijos ir žaliavų suvartojimą, mažinti atliekų susidarymą įmonėje.
	Rezultatai: Ekologinio pėdsako sumažinimas, aplinkos gerinimas.
3. Ekonomika	Tikslas: Sukurti tvarų ekonomikos augimą.
	Veikla: darbo vietų kūrimas, vietos verslo ir bendruomenės partnerystės rėmimas tausoiant aplinką.
	Rezultatai: Užimtumo padidėjimas, vietos ekonomikos plėtra, skurdo mažinimas, aplinkos taršos mažinimas.
4. Socialinės inovacijos	Tikslas: kurti naujoviškus sprendimus bendruomenės labui.
	Veikla: investicijos į mokslinius tyrimus ir plėtrą, socialinio verslumo rėmimas.
	Rezultatai: Inovatyvių produktų ar paslaugų, teikiančių socialinę naudą, pristatymas.

Šaltiniai: Elkington, J. (1997). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" Capstone.; Hart, S.L., & Milstein, M. B. (2003). "Creating Sustainable Value" Academy of Management Executive; Sachs, J. D. (2015). "The Age of Sustainable Development" Columbia University Press.; Epstein, M.J., & Buhovac, A. R. (2014). "Making Sustainability Work: Best

²¹ <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>



Galime stebėti pirmiau minėtos imties tvarumo lyderių įgyvendinimo lygį.

2 Paveikslas.



Šaltinis: Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts” Berrett-Koehler Publishers.; Porter, M.E.,&Kramer, M. R. (2011). “Creating Shared Value”; Harvard Business Review.



Įmonės tvarumo lygis priklauso nuo daugelio veiksnių, kuriuos galima apibrėžti kaip:

- **Išorės:** makroekonominės sąlygos, aplinkosaugos politikos plėtros kryptys, parama iš fondų veiklai, skirtai gamtos išteklių apsaugai, visuomenės sąmoningumui, įmonių konkurencingumo lygiui, mokslinių tyrimų išsivystymo lygiui, inovacinei veiklai skirtoms lėšoms.
- **Vidinis,** susijęs su vadybos sąmoningumu, įmonės finansinėmis galimybėmis ir priimta plėtros strategija²².

Tvarumo strategijų, kaip pagrindinio verslo elemento socialinėje įmonėje, naudojimo pavyzdžiai:

- Lygios galimybės moterims ir vyrams, žmonėms su negalia ir asmenims, turintiems kitų funkcijų sutrikimų;
- Užtikrinti, kad įmonės veikla būtų tinkamai koordinuojama, kad darbuotojai galėtų derinti darbą ir asmeninį gyvenimą;
- Tik reikiamų dokumentų spausdinimas;
- Apskaitos tvarkymas elektronine forma;
- Elektroninių pristatymo dėžučių naudojimas;
- Esminių dokumentų spausdinimas pilkais tonais;
- Bendravimas, kiek įmanoma, vykdomas naudojant elektronines žiniasklaidos priemones;
- Verslo kelionių mažinimas (CO₂ emisijų mažinimas);
- Perteklinių atliekų susidarymo mažinimas;
- Veikla vykdoma saulės šviesos valandomis, siekiant sumažinti elektros suvartojimą.

Plėtros strategijos apibrėžimas

- Pasak D.R. Hamptono, strategija yra „vieningas, į ateitį nukreiptas ir integruotas planas, per kurį įmonė sujungia strateginius pranašumus su aplinkos lūkesčiais ir kuris patvirtina, kad pagrindiniai tikslai bus pasiekti, užtikrinant tinkamą organizacijos saugumą“²³. Be pateikto apibrėžimo, galime išskirti pagrindinius plėtros strategijos bruožus pagal G. Gierszewską:
- Išorinių problemų viršenybė prieš vidines;
- Ateities viršenybė dabartinių veiksmų atžvilgiu;
- Mąstymo drąsos viršenybė prieš teisingumą;

²² Anna Misztal, Corporate sustainability and the degree of socio-economic development, University of Lodz, 2019

²³ J. Penc, Management strategies. Perspective thinking, systemic action, Placet, Warsaw 1994

- Nuolatinio strategijos tobulinimo pirmenybė prieš jos stabilumą.²⁴



Šaltinis: <https://effectivemanagers.com/wp-content/uploads/2018/07/1.jpg>

Remiantis I. Ansoff ir E. McDonnell tyrimu, plėtros strategija buvo suskirstyta į šiuos elementus:

1. **Įmonės misija** – apibrėžia esminę subjekto egzistavimo priežastį. Tai taip pat leidžia atitinkamai suvokti įmonę. Taigi galima teigti, kad misija tarnauja tiksliai išreikšti ilgalaikius organizacijos tikslus. Įmonės misija visada yra nuolatinė, nes ji nuolat nustato įmonės veiklos kryptį, apibrėžia bendras veiklos prielaidas, kurių ribose kuriami individualūs strateginiai ir veiklos planai. Socialinė įmonė, vykdydama savo misiją, turėtų apimti temą, susijusią su vietinės ar pasaulinės problemos ar poreikio sprendimu. Socialinės įmonės misija galėtų būti didinti prieigą prie atsinaujinančių energijos šaltinių, didinti vietos bendruomenės užimtumą arba padėti moterims grįžti į darbo rinką po motinystės atostogų.
2. **Veiklos sritis** – nustatymas, kam ir kur įmonė ketina parduoti savo produkciją. Socialinė įmonė, kaip ir bet kuri kita, veikia tam tikroje pramonės šakoje ir siūlo klientams produktus ar paslaugas. Norint tinkamai veikti, būtina teisingai nustatyti tikslinės grupės poreikius ir paskirstymo kanalus, kad būtų pasiekti socialiniai ir finansiniai įmonės tikslai.
3. **Strateginis (konkurencinis) pranašumas**, kuris turi tapti patrauklesne už kitas įmones sudėtingos srities ribose, reiškia nuolatinį poreikį tobulėti ir racionalizuoti veiklą. Socialinių įmonių specifika dažnai susiveda į socialinės ar aplinkosaugos nišos, kurių reikėtų plėtoti siekiant geresnės visuomenės, paieška. Tačiau galima pasiūlyti standartinius produktus ar paslaugas, kurios konkuruoja komercinių įmonių pavidalu. Šiuo atveju socialinė įmonė turėtų nurodyti, kaip siūloma prekė ar

²⁴ G. Gierszewska, Strategic Management, Publishing House of the University of Business and Management, Warsaw 2000

paslauga atitinka visuomenės ar aplinkos poreikius. Paradoksalu, tačiau socialinė įmonė gali pasiūlyti panašius produktus už didesnę kainą, nes jų konkurenciniai pranašumai turėtų būti susiję su kitais nei finansiniais aspektais.

4. **Strateginiai tikslai** – tai pasirinkimų dėl veiklos srities ir strateginio konkurencinio pranašumo tąsa. Tikslai apibrėžia, ką konkrečiai įmonė ketina pasiekti per artimiausią laiką ir leidžia įvertinti, ar įmonė artėja prie sėkmės. Socialinė įmonė turėtų papildomai apibrėžti socialinius tikslus, kurie taip pat turėtų būti stebimi ir išmatuojami.

5. **Funkcinės veiklos programos** – strategijos sampratos pavertimas tinkamais įmonės veiksmais ir kiekvieno darbuotojo kasdieniu elgesiu, reiškia kiekvieną sritį, kurioje įgyvendinami fragmentiški strategijos elementai²⁵. Veiksmų programų pavyzdžiais galėtų būti investicijų plano parengimas arba verslo masto strategijos apibrėžimas.

Čia taip pat verta atkreipti dėmesį į tai, kas nėra plėtros strategija. Tai yra, kuo ji skiriasi nuo kitų socialinės įmonės įgyvendinamų planų ir programų:

- Plėtros strategija nėra veiksmų planas, nes veiksmų planas yra trumpalaikis planas. Tai reiškia, kad kai kurie tikslai bus įgyvendinti per ateinančius kelis mėnesius. Plėtros strategija – tai ilgalaikis įmonės plėtros planas, apimantis daugelio tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, įskaitant trumpalaikius veiksmų planus.
- Plėtros strategijos taip pat negalima tapatinti su verslo planu, nes, kaip ir veiksmų planui, strategijos planavimo laikotarpis yra daugiametis laikotarpis, o verslo plane jis dažniausiai yra trumpesnis ir yra, pavyzdžiui, apie vienerius ar dvejus metus.
- Plėtros strategija nėra veiklos programa. Veiklos programa – tai būdas, kurį įmonė imasi siekdama savo tikslo. Ji labiau teminė. Vystymosi strategijoje vienu metu galimos kelios veiklos programos. Nepaisant to, kiekviena veiksmų programa turėtų padėti įgyvendinti strateginius tikslus, taigi ir įgyvendinti socialinės įmonės plėtros strategiją. Galima veiklos programas skirstyti į tokias, kurios padės įgyvendinti socialinės įmonės socialinius ar finansinius tikslus.
- Plėtros strategija nėra galimybių studija, kuri yra geriausio investavimo varianto pasirinkimas iš daugelio galimų. Strategija apima kelių užduočių ir plėtros etapų įgyvendinimą. Galimybių studija apsiriboja vienkartinio konkrečiu sprendimu dėl optimalaus varianto. Tačiau šis pasirinkimas ilgainiui turėtų padėti įgyvendinti strateginius tikslus, socialinį poveikį ir plėtros strategiją²⁶.

Pagrindinės socialinės įmonės veiklos sritys, nustatant plėtros strategiją:

Apibrėžiant įmonės augimo strategiją, **vertės pasiūlymas** yra vienas iš svarbiausių verslo modelio aspektų, apibūdinančių produktus ir paslaugas, kuriančius vertę konkrečiam klientui, ypač socialinei įmonei. Jis atsako į klausimą, kokie socialiniai

²⁵ K. Obłój, Organization strategy, PWE, Warsaw 2007

²⁶ <https://przedsiebiorstwowspoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>



poreikiai tenkinami. Išplečiant dėmesį į socialinės vertės kūrimą, aprašoma socialinio poveikio generavimo strategija. Pridėjus socialinio poveikio matavimą, galima jį vėliau įvertinti.

Socialinei įmonei antras esminis verslo elementas – nurodyti finansinius srautus, parodyti, kaip socialinė įmonė gauna pajamas ir deklaruoti, kokiam tikslui bus panaudotos perteklinės pajamos, viršijančios veiklos sąnaudas.

Trečia sritis, į kurią reikia atkreipti dėmesį, kuriant verslo modelį ir plėtros strategiją, yra įmonės rinkos segmentas, apimantis klientų segmentą (tikslinę auditoriją), išsūkiai aplinkoje ir galima konkurencija rinkoje. Šis socialinio verslo aspektas panašus į tradicinį verslą, kurio pagrindinis skirtumas yra tas, kad socialinio verslo tikslas yra tenkinti socialinius klientų poreikius, o ne traktuoti juos kaip pelno gavimo būdą.

Paskutinė sritis apima diegimo, pristatymo ir išteklių, reikalingų pasiūlytam produktui/paslaugai pristatyti, planavimą. Be to, šios srities sritis apima reikiamus partnerius ir rinkodarą bei pardavimą²⁷.

Aprašytos sritys leidžia sukurti Canvas modelį socialinei įmonei (kaip parengti Canvas modelį aprašyta 3 modulyje 2 skyriuje). Tam tikslui gali būti naudojamos įvairios technikos, palengvinančios veiklos planavimą ir konkrečios įmonės įgyvendinimo aplinkybių nustatymą. **Strateginė SSGG analizė** (kaip parengti SSGG analizę aprašyta 3 modulyje 3 skyriuje) identifikuoja įmonės įgyvendinimo veiksmus, suskirstytus į išorinius ir vidinius, taip pat veiksmus, palankius ir nepalankius pasiekti planuojamus rezultatus. Šis įrankis gali būti efektyviai naudojamas tiek socialinės įmonės plėtros strategijai nustatyti, tiek konkrečioje socialinėje įmonėje vykdomai individualiai veiklai ar konkretiems projektams įgyvendinti.

Be SSGG analizės, verta parengti rizikos analizę, pateiktą Rizikos registro forma (rizikos registro rengimas aprašytas 3 modulyje 3 skyriuje). Iš pradžių identifikavus galimybes ir rizikas, jas reikėtų parametrizuoti. Bazinėje rizikos analizės versijoje kiekvienas įvykis/situacija apibūdinama dviem parametrais – įvykio tikimybe ir įvykio/situacijos materializavimosi pasekmėmis.

Nurodytų technikų naudojimas gali ženkliai palengvinti įmonės plėtros strategijos apibrėžimą, o kartu cikliška atnaujinant parengtus dokumentus gali tiesiogiai paveikti plėtros metu nustatytų veiksmų planų, projektų ar išties veiklos programų įgyvendinimą.

„Canvas“ modelis leidžia parengti apibendrintą socialinės įmonės veiklos diagramą, kurioje apibendrinamos svarbiausios veiklos sritys ir kaip pasiekti pagrindinius socialinės įmonės veiklos tikslus, t.y. generuoti pajamas ir siekti socialinių tikslų.

²⁷ <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>



SSGG analizė leidžia kritiškai pažvelgti į socialinės įmonės siūlomą vertės pasiūlymą, kuris yra svarbiausia Canvas modelio svarstymo sritis. Stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas atsako į vadovybės klausimus apie tai, kas gali būti konkurencinis pranašumas ir kuo tam tikra socialinė įmonė skiriasi nuo jos konkurentų, kartu kritiškai pažvelgus į vidinius suvaržymus, kliūtis ar trūkumus, kuriuos reikia tinkamai valdyti. Vien tik šių dviejų SSGG analizės sričių parengimas turėtų nukreipti vadovybę ta kryptimi, kuria įmonė turėtų vadovautis, kad įgyvendintų įmonės misiją, kaip jos plėtros strategijos dalį. Toliau galimybių identifikavimas leidžia identifikuoti veikėjus, lėšas, teisinius pokyčius ar bet kokius kitus vietinius, nacionalinius ar pasaulinius veiksnus, kurie tinkamai panaudoti gali teigiamai paveikti socialinės įmonės strateginių tikslų įgyvendinimą. Kita vertus, grėsmės nurodo visus makroekonominis veiksnus ar suinteresuotųjų šalių grupes, kurios didesniu ar mažesniu mastu gali trukdyti įgyvendinti organizacijos tikslus. Ankstesnių svarstymų santrauka turėtų būti rizikos matrica, kurioje pateiktos visos galimybės ir grėsmės (be kita ko, nustatytos SSGG analizėje), suskirstytos į verslo sritis, pateiktas Canvas modelyje. Rizikos analizė leis stebėti ir tinkamai valdyti socialinę įmonę taip, kad būtų tinkamai išnaudojamos įmonės galimybės, o grėsmės, priklausomai nuo pasirinktos strategijos, būtų sumažintos, išvengiamos, perduotos, pasidalytos ar priimtos.

Įmonės plėtros strategijos esmė – ugdyti organizacijos gebėjimus taip, kad tai, kas šiandien neįmanoma, būtų įmanoma ateityje. Svarbiausias strategijos punktas yra vizija. Tai artimiausių kelių ar kelerių metų planas.

Pagrindinės strategijos prielaidos.

Apibrėžiant strategiją svarbus elementas yra veiklų tvarka, pagal kurią nustatome įvairius komponentus prioriteto tvarka, pavyzdžiui:

- Apibrėžti įmonės misiją (kodėl mes čia, kodėl buvome įkurti, kas paskatino mus steigti organizaciją?);
- Įmonės vizijos apibrėžimas (kaip ji kada nors turėtų veikti, ką mes norime pasiekti?);
- Nustatyti įmonės tikslus (ko norime pasiekti?);
- Esamos būklės diagnozė (ką turime?);
- Norimos būsenos diagnostika (ko mums reikia?).

Galiausiai, vykdoma veikla turėtų baigtis strateginių tikslų, šiuo atveju susijusių su socialinių problemų sprendimu, apibrėžimu, jų aprašymu ir veiklos, kurios turėtų būti vykdomos jiems pasiekti, apibrėžimas. Veiklai turėtų būti nustatytas įgyvendinimo grafikas ir atsakomybės paskirstymas atitinkamiems žmogiškiesiems ištekliams.



Strategijos įgyvendinimo būklės matavimas

Strategijos įgyvendinimo būklei patikrinti naudojamas strateginio valdymo metodas, kuriuo matuojami jau pasiekti tikslai. Strateginis kontrolė skirtas suteikti organizacijos vadovybei pagalbą pasirenkant ir įgyvendinant ilgalaikius tikslus.

Strateginio valdymo esmė gali būti išdėstyta taip:

- apima nuolatinį išorinių ir vidinių veiklos sąlygų bei pažangos siekiant strateginių tikslų ir socialinės įmonės strategijos įgyvendinimo stebėjimą;
- apima visą socialinę įmonę, laikomą organizacine sistema, taip pat strateginius padalinius, pagrindines įmonės funkcijas (rinkodarą, finansus, gamybą, logistiką, mokslinius tyrimus ir plėtrą), veikiančias rinkas ir pagrindinius įmonėse vykstančius procesus. socialinė įmonė;
- yra skirtas įvertinti veiklos eigą ir rezultatus, bet taip pat aptikti ir interpretuoti artėjančių pokyčių (atsirandančių galimybių ir grėsmių) signalus prieš jiems darant poveikį įmonei ir tinkamai į šiuos pokyčius reaguoti;
- įgyvendinama naudojant informacines sistemas ir poveikio priemones, kurios suteikia lanksčius organizacijos atsakymus;
- yra susijęs su strateginiu planavimu; kontrolės veikla ir instrumentai yra integruoti į planavimo procedūras, o strateginis kontrolė yra svarbi strategijos įgyvendinimo ir vykdymo priemonė.

Todėl pagrindinė strateginio kontrolės funkcija yra nuolatinė strateginių sprendimų dėl tikslų ir jų siekimo būdų peržiūra ir atnaujinimas. Įgyvendinamų strategijų rėmuose galima sukurti ir naudoti veiklos koregavimo ir harmonizavimo mechanizmus, siekiant padidinti jų veiksmingumo ir efektyvumo laipsnį.

Šiame kontekste pagrindinės **strateginio valdymo funkcijos** yra šios:

- Sukelti empatiją vadovams ir kitiems veiklos vykdytojams prieš atsirandančias galimybes ir grėsmes ar simptomus, suteikiant vadovams informaciją apie vykstančius ar galinčius atsirasti reiškinius ir įvykius ar sąlygas, kol jie nesukelia reikšmingos grėsmės organizacijai;
- Nuolat peržiūrėti ir atnaujinti strateginius sprendimus dėl tikslų ir būdų jiems pasiekti;
- Užtikrinti tinkamą organizacinį lankstumą kuriant ir naudojant informacines sistemas bei savireguliacijos priemones;
- Motyvavimo funkcija: supažindinti žmones su nukrypimais tarp faktinės padėties ir plano prielaidų, skatinti veiksmus, kuriais siekiama nustatyti nukrypimų šaltinius ir imtis atitinkamų veiksmų;
- Veiklos koregavimo ir harmonizavimo mechanizmų kūrimas ir naudojimas įgyvendintų strategijų rėmuose, siekiant padidinti jų veiksmingumo ir efektyvumo laipsnį.



Atlikus analizę, galima nustatyti pavyzdinius plėtros strategijos elementus, apimančius socialinės įmonės socialinį poveikį tolesnei stebėsenai. Ilgainiui tinkama socialinio poveikio stebėseną ir matavimą leis tinkamai išplėtoti verslą ir taip įgyvendinti specifinę įmonės plėtros strategiją.



Šaltinis: <http://haighandmartino.com/ecommerce-tips/unique-value-proposition/>

Pavyzdys

Socialinės įmonės vertės pasiūlymo pavyzdys: bendruomenės atstovų ryšio didinimas, siekiant sumažinti statybinių resursų švaistymą – kaimynystėje esanti nuoma arba naujų darbo vietų suteikimas tikslinėms grupėms (moterims, žmonėms su negalia, atskirtiems ar socialinės atskirties rizikos asmenims).

Po vertės pasiūlymo nustatymo turi būti sukurtas tinkamas finansinis modelis tinkamam socialinės įmonės funkcionavimui ir tolesnei plėtrai (remiantis Canvas modeliu). Finansinio modelio pavyzdys galėtų būti: komisiniai už pardavimą, atlygis už tam tikrą paslaugą ar produktą, abonementas už naudojimąsi įmonės paslaugomis, vyriausybės ar vietos valdžios subsidijos.

Socialinė įmonė turėtų siekti maksimaliai padidinti produktų ir išteklių naudingumą ir sumažinti vertės praradimą. Tokios veiklos pavyzdžiai galėtų būti tiekimo ratų kūrimas vietoj tiekimo grandinių arba siūlomų produktų perdirbimas. Vertinant produkto ar paslaugos vertės naudingumą, gali padėti SSGG analizė.

Visa anksčiau aprašyta veikla turėtų būti kiek įmanoma išmatuojama matuojant socialinę vertę. Be adekvataus socialinės įmonės finansinio modelio palaikymo, kartu būtina pasiekti ir adekvatų socialinį poveikį. Tokiu būdu galima kritiškai įvertinti ne tik finansines pajamas, bet ir socialinį poveikį bei įgyvendinimo procesą. Reikia atsiminti, kad socialinei įmonei pagrindinė vertybė yra teigiamas socialinis poveikis, o ne pelno siekimas. Siekiant įgyvendinti socialinius ir ekonominius įmonės tikslus, naudingas įrankis yra sukurti ir periodiškai atnaujinti rizikos analizę su jos grafiniu atvaizdavimu rizikos matricos pavidalu. Socialinis verslumas siekia plačių socialinių, kultūrinių ir



aplinkosaugos tikslų. Jie dažnai yra susiję su savanorišku sektoriumi tokiose srityse kaip skurdo mažinimas, atsinaujinanti energija, būstas, sveikatos apsauga ir bendruomenės aktyvumo plėtra²⁸.

Investicinio plano sudarymas

Socialinės įmonės verslo tikslai yra ne tik pajamų gavimo problemos, bet pirmiausia socialiniai tikslai. Bet koks perteklius, susijęs su verslo vykdymu, investuojamas į tokias organizacijas socialiniams tikslams pasiekti. Tai reiškia:

- Įmonės narių socialinė ir profesinė integracija;
- Bendruomeninė veikla.

Kalbant apie socialinę ir profesinę integraciją, čia laikomasi principo – suteikti organizacijos nariams profesinės veiklos vietą. Atsižvelgiant į tai, kad norint kalbėti apie socialinės ekonomikos subjektą, daliai tokios organizacijos darbuotojų gresia socialinė atskirtis, jau pati tokios įmonės veikla užtikrina profesinę integraciją.

Kalbant apie vietos plėtros socialinę įmonę, veikla priklauso nuo poreikių ir dažniausiai yra susijusi su paslaugų teikimu atviroje vietinėje rinkoje (pvz., turizmo paslaugos), gamybine ir komercine veikla, viešųjų paslaugų (įskaitant socialines) teikimu. paslaugas, pvz., švietimą)²⁹.

Vienas iš svarbiausių socialinės įmonės plėtros strategijos elementų yra investicijų plano sukūrimas. Tai yra būtinas veiksmas siekiant užtikrinti, kad organizacija tinkamai aprūpintų save pagrindine įranga, personalu ar nekilnojamuoju turtu. Investicijų planas turėtų atitikti realius organizacijos poreikius ir plėtros planus. Jis naudojamas išlaidoms, reikalingoms įmonės tikslams ir plėtros kryptims pasiekti, nustatyti. Daugiametis investicijų planas, sutrumpintai vadinamas DIP, yra svarbiausių investicinių užduočių įgyvendinimo proceso sisteminimo įrankis. Šis dokumentas leidžia įgyvendinti plėtros strategijos rėmuose iškeltus tikslus. DIP sudaromi planuojamų projektų sąrašai, kurie susisteminti pagal jiems suteiktus prioritetus. Kiekviena įmonė atsižvelgia į įgyvendinimo terminą ir jo įgyvendinimui reikalingų finansinių išlaidų dydį. DIP turėtų būti rengiami bent dvejų metų perspektyvoje³⁰. Kuriant socialinės įmonės investicijų planą reikia atsižvelgti ir į verslo bei socialinius aspektus. Toliau pateikiami bendri investicinio plano metmenys, priskiriami socialiniams tikslams:

²⁸ <https://nextgeneration.co.za/what-we-do/key-concepts/social-enterprise-entrepreneurship-strategies/>

²⁹ https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-spoeczne-definicja,cele,ustawa_pr-3317.html

³⁰ <https://saveinvest.pl/czym-jest-wieloletni-plan-inwestycyjny/>

2 Lentelė: Investicinis Planas

Investicinis planas	I. Įvadas	A. Socialinės įmonės aprašymas	Socialinės įmonės misija ir vertybės Spręstina socialinių veiksmų sritis
			Tikslinės grupės identifikavimas
		B. Rinkos analizė	Konkurentų analizė Rinkos tendencijos, susijusios su socialine paskirtimi
	II. Socialinis tikslas	A. Konkreto socialinio pasirinkimo tikslas	Aprašymas, kodėl pasirinktas tikslas svarbus bendruomenei Ryšys tarp pasirinkto socialinio tikslo ir įmonės veiklos
		B. Pažangos išmatavimas ir įvertinimas	Nustatykite pažangos, siekiant socialinio tikslo, priemones Stebėsenos ir veiklos ataskaitų planas
	III. Operatyvus Planas	A. Organizacijos struktūra	Valdymo komanda Veiklos struktūra
		B. Produktai arba paslaugos	Įmonės siūlomų produktų ar paslaugų aprašymas Kaip siūlomi produktai/paslaugos prisideda prie socialinio tikslo
		C. Veiklos procesai	Išsamus verslo procesų aprašymas Gamybos, pristatymo ir (arba) paslaugų teikimo samprata
	IV. Rinkodaros Planas	A. Rinkodaros strategija	Rinkos segmentacija Marketingo komunikacija, atsižvelgiant į socialinę žinutę
		B. Pardavimo strategija	Pardavimo ir platinimo planas Verslo partnerystė socialiniams tikslams palaikyti
	V. Finansinis Planas	A. Finansinė prognozė	Pajamų ir išlaidų prognozė Pelningumo analizė



		Finansavimo šaltiniai (pvz., socialiniai investuotojai, dotacijos, paskolos)
	B. Kapitalo struktūra	Socialinio ir veiklos kapitalo paskirstymo planas
		Stebėjimo dažnumo
	A.Pažangos stebėjimo sistema	nustatymas
VI. Stebėsena ir vertinimas		Vidaus ir išorės komunikacijos kanalai
	B.Veiksmingumo įvertinimas	Socialinės veiklos efektyvumo vertinimo metodai
		Plano pakeitimai, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus
VII. Tvarus vystymasis	A. Integruotas požiūris	Kaip investicijų planas prisideda prie darnaus vystymosi politikos
		Rizikos valdymas ir prisitaikymas darnaus vystymosi kontekste

Šaltinis: Nuosavas darbas

Kuriant investicijų planą svarbu nepamiršti specifinės įmonės socialinės misijos ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo. Be to, planas turėtų būti lankstus, leidžiantis veiklai prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos ir socialinių sąlygų. Taip pat būtina nuolat reaguoti į kintančius vietos aplinkos poreikius. Štai kodėl taip svarbu nuolat tikrinti socialinių poreikių savalaikiškumą, be kita ko, kaip strateginės kontrolės dalį.

Kaip ir klasikinėse įmonėse, investicijos į socialinę įmonę naudojamos ištekliams plėtoti. Šie ištekliai yra susiję, pavyzdžiui, su organizacijos galimybėmis, gamybos apimtimi, gaminių kokybe ar jų pagaminimo kaštais. Todėl investavimas yra tiesiogiai susijęs su įmonės plėtra – iki šiol nepasiekiamų rezultatų pasiekimu, gamybos ir pardavimo procesų gerinimu. Tačiau turto plėtra reiškia finansines išlaidas. Pagrindinis klausimas, į kurį turėtų atsakyti kiekviena socialinė įmonė – ko jai iš tikrųjų reikia? Tai labai svarbu planuojant išlaidas ir nustatant investicijų tikslus. Kad socialinės įmonės turtas vystytųsi tinkamai ir nevyktų nereikalingų pirkimų, prieš investuojant reikia atlikti tinkamą identifikavimą. Šios veiklos gali padėti tinkamai nustatyti poreikius:

1. **Įmonės plėtros vizijos ir strategijos apibrėžimas** – atsakymas į klausimus: ko norime pasiekti? Kokie strateginiai tikslai? Kodėl mums reikia investicijų? Leisti lengviau planuoti pirkimus, reikalingus įmonės vizijai įgyvendinti pagal apibrėžtą plėtros strategiją.



2. **Verslo modelio prielaidų patikrinimas** – kaštų optimizavimas, kalbant apie, pavyzdžiui, galimybę išsinuomoti reikalingą įrangą, o ne įsigyti analogišką įrangą.

3. **SSGG analizės atlikimas** – ar stiprybės leis išnaudoti galimybes? ar silpnybės neigiamai paveiks gebėjimą išnaudoti galimybes? ar stiprybės leis įveikti grėsmes? ar silpnybės sustiprins grėsmių poveikį?

Pavyzdžiui, jeigu analizės metu identifikuojant įmonės silpnąją vietą atkreipia dėmesį į pasenusius, daug energijos sunaudojančius įrenginius, plius kyla elektros kainų kilimo grėsmė, akivaizdi investicija turėtų būti nauja įranga, kuri ilgainiui sutaupytų pinigų.

4. **Procesų ir kliūčių patikrinimas** – šiuo atveju analizuojami procesai, kurių viduje ieškoma kliūčių, arba probleminių sričių. Patikrinimu siekiama išsiaiškinti, pavyzdžiui, užsakymų vėlavimo, suprastėjusios prekių kokybės ar padidėjusių gamybos sąnaudų priežastis.

5. **Tinkamas pirkimo planavimas** – kiekvienas pirkinys turi būti įsigyjamas, reaguojant į problemą ir būti naudingas investicijoms. Investicijų planas turi būti gerai apgalvotas ir efektyvus. Visada naudinga palyginti skirtingų pardavėjų pasiūlymus, taip pat atsižvelgiant į jų papildomas paslaugas, tokias kaip pratęsta garantija ar palankios grąžinimo sąlygos.

Į kokius veiksmus reikia atsižvelgti planuojant įmonės pirkimą:

- a. Fizinės savybės – dydis, svoris, matmenys, plotas;
- b. Žmonių skaičius darbo vietoje, kurią norime įrengti ar plėtoti, ją patalpinant;
- c. Darbo vietos patogumas;
- d. Papildomos išlaidos, atsirandančios naudojant įrangą (pvz., rašalo ar dažų spausdintuvui pirkimo išlaidos);
- e. Privalomų paslaugų, apžiūrų, draudimo, atsarginių dalių kaina ir prieinamumas;
- f. Poreikis pirkti priedus;
- g. Patikimumas;
- h. Naudojimo paprastumas (pvz., meniu lenkų kalba, intuityvus valdymas);
- i. Programinės įrangos atnaujinimų prieinamumas;
- j. Priedai – pirkimas išsimokėtinai, nemokama paslauga, galimybė gauti papildomų paslaugų už kainą, lojalumo programa;
- k. Garantija, kad tam tikrą laiką įranga bus tinkama naudoti;





I. Nekilnojamojo turto atžvilgiu - parkavimas prie pastato, palengvinantis privažiavimą, aplinka.

Verslo plėtra

Kitas žingsnis įgyvendinant socialinės įmonės misiją – atitinkamai išplėsti verslą. Parengus verslo plėtros strategiją ir parengus investicijų planą, pats laikas parengti organizacijos mastelio strategiją.

Kiekviena socialinė įmonė ieško sprendimų, galinčių padidinti jos veiklos efektyvumą socialiniams tikslams pasiekti. Efektyvus socialinių įmonių funkcionavimas reiškia planuojamų ekonominių ir socialinių efektų įgyvendinimą. Socialinėms įmonėms naudinga komercinių įmonių patirtis ir sprendimai. Tačiau, atsižvelgiant į būtinybę tinkamai pritaikyti sprendimus, būtina inovatyviai žiūrėti į jau sukurtus veikimo modelius³¹. Pažymėtina, kad verslo sprendimų panaudojimas socialinėms įmonėms dar vadinamas mastelio keitimu³².

Verslo mastelio didinimas – tai įmonės pardavimo pajamų didinimas naudojant veiklos svertą, t.y., nedidinant pagrindinių veiklos sąnaudų, dažniausiai fiksuotų sąnaudų. Be kita ko, svertas naudojamas verslo mastelio keitimui įgyvendinti. Tinkamai planuojant toks veiksmas ilgalaikėje perspektyvoje užtikrina pajamų padidėjimą, kuris gali padėti įmonei augti ir pasiekti numatytus socialinius tikslus. Įmonės mastelis taip pat teigiamai veikia jos padėtį rinkoje. Paprastai toks veiksmas pritraukia daugiau klientų. Daugeliu atvejų mastelio keitimas apima naujų klientų pritraukimą ir verslo išlaidų mažinimą. Verslo mastelio socialinėje įmonėje ypatumas ir sunkumas yra tas, kad teigiamas socialinis ir aplinkosauginis poveikis yra svarbesnis už ekonominius rezultatus (būtinai tolimesnei įmonės veiklai). Nepaisant to, komercinės ir socialinės įmonės atveju tikslas yra augimas. Komercinių subjektų atveju prioritetą yra plėtra, suprantama kaip pajamų didinimas, pardavimų pasiekiamumo didinimas, produktų ir paslaugų kūrimas ir visa tai siekiant maksimalaus pelno. Vystymosi socialinė įmonė orientuojasi į socialinio poveikio didinimą, teigiamą poveikį aplinkai, vietos bendruomenės gyvenimo kokybės gerinimą, nedarbo mažinimą ar moterų, grįžtančių į darbo rinką po motinystės atostogų, įgūdžių didinimą. Trumpai tariant, socialinė įmonė, vykdydama savo plėtrą, stengiasi kuo labiau atlikti savo misiją. Norint toliau augti, žinoma, dar būtina didinti įmonės pajamas, tačiau tokiu atveju pajamos yra naudojamos užimtumui, socialinio poveikio pasiekiamumui didinti arba naujiems produktams ar paslaugoms kurti, kad atitiktų kitus įmonės poreikius. Iš pirmo žvilgsnio verslo plėtra abiem atvejais yra vienoda. Pagal prielaidą, verslo mastelio keitimas paprastai yra verslo plėtra. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad vienu atveju plėtra yra

³¹ Kurlito M. Innovation in social entrepreneurship and the statutory scope of philanthropy and charity, Economic Studies. University of Economics in Katowice 2014

³² Kayser O., Budinich M.V., Scaling up Business Solutions to Social Problems. A Practical Guide for Social and Corporate Enterprise. UK, Palgrave Macmillan, 2015



nukreipta į pelno didinimą kuo labiau išlaikant integruotos plėtros tikslus, o kitu – išskirtinai siekiama didinti socialinį ar aplinkosauginį poveikį, išlaikant verslo pelningumą.



Šaltinis: <https://www.kredx.com/blog/7-tips-to-successfully-scale-up-your-business/>

Naudojant socialinės įmonės mastelį, turi būti įvykdytos šios sąlygos:

- Dėmesys ilgalaikiam augimui;
- Tinkamo finansinio plano (įskaitant investicijų planą) parengimas;
- Visapusiško verslo modelio sukūrimas;
- Ilgalaikės sąveikos ir santykių su klientais ir suinteresuotomis šalimis kūrimas;
- Labai geras rinkos ir konkurentų išmanymas³³.

Nepriklausomai nuo verslo tipo, paprastai galima apibūdinti **tris sritis**, kurios turėtų būti vystomos, **plečiant įmonę**:

- **Organizavimas** – darbo jėgos plėtros planavimas. Pažymėtina, kad užimtumas turėtų didėti tuo metu, kai esami darbuotojai nepajėgia susidoroti su visomis užduotimis įmonėje. Išimtis gali būti žmonių samdymas socialinėje įmonėje, kuri savo veiklą nukreipia į vietos bendruomenės patirties stiprinimą ar jų įgūdžių tobulinimą. Tokiu atveju gali būti įmanoma įdarbinti naują darbuotoją ar darbuotojus ir juos apmokyti eiti pareigas, o vėliau paremti jų įsidarbinimą kitoje įmonėje.
- **Klientai** – būtina išanalizuoti siūlomų prekių ar paslaugų klientus. Nepriklausomai nuo verslo tipo, atsakymas į klientų poreikius yra pagrindinis sėkmės elementas.

³³ <https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>



- **Pajamos** – turi būti susijusios ne tik su klientų augimu. Pasiūlymas turi būti atnaujintas ir atitinkamai pritaikytas esamiems tikslinės grupės poreikiams. Socialinių įmonių atveju, be pelno iš paslaugų ar produktų pardavimo didinimo, taip pat galima patenkinti vietos valdžios ar tarpreigioninių veiklos programų poreikį, kurios, turėdamos atitinkamus verslo profilius, gali panaudoti nacionalines ar tarptautines lėšas socialinės įmonės veiklai. Tačiau reikia atminti, kad nors į pelną orientuotoje įmonėje pirminį vystymąsi lemia finansinis rezultatas, o socialinėje įmonėje – tinkamo veiksmų masto socialinėms problemoms spręsti užtikrinimas.

Verslo mastelis leidžia įmonei augti įvairiomis kryptimis:

- Produkto ar paslaugos diegimas naujoje rinkoje;
- Konkurencinio pranašumo dabartinėje rinkoje sukūrimas;
- Naujų sprendimų klientams kūrimas;
- Esamų klientų sprendimų tobulinimas;
- Visapusiškas verslo modelio pertvarkymas;
- Prekės ženklo keitimas.

Kitas svarbus elementas, neatsižvelgiant į verslo tipą, yra rinkodara. Kūrimo metu verta įgyvendinti atitinkamą reklaminę veiklą ir nukreipti tinkamą grupę. Įmonės prekės ženklo ar produktų ir paslaugų reklamavimas teigiamai veikia jų suvokimą. Net ir turint tinkamai parengtą plėtros strategiją ir veiksmų planus, pagrindinis elementas yra pasiekti auditoriją. Todėl svarbu parengti rinkodaros strategiją³⁴. Rinkodara vis dar turi antrą pagrindinį uždavinį: visų suinteresuotų šalių informavimas apie vykdomą veiklą, tenkinant vietos visuomenės ar aplinkos poreikius. Kaip minėta anksčiau, svarbiausias socialinės įmonės uždavinys – realizuoti teigiamą socialinį poveikį. Rinkodaros veikla gali ir turi būti augančios socialinės įmonės varomoji jėga, tiek pasiekiant tikslinę grupę, tiek didinant visuomenės informuotumą apie konkrečią socialinę problemą, kurią sprendžia socialinė įmonė.

Toliau pateikiamos socialinės įmonės masto prielaidos:

1. Verslo Modelis:

- Prielaida: optimalus verslo modelis, kuris yra keičiamas ir sukuria vertę klientams, visuomenei ir aplinkai. Dabar svarbu pasiekti skyriaus pradžioje aptartus tvarumo tikslus.
- Aprašymas: įsitikinkite, kad verslo modelis yra lankstus ir gali atlaikyti didesnes apkrovas, tuo pačiu užtikrinant tinkamą vertę klientams.

Socialinės įmonės verslo modelis dažniausiai susideda iš dviejų pagrindinių elementų. Veiklos strategija, skirta pasiekti numatomą poveikį, apima vidinę organizacijos

³⁴ <https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>





struktūrą, taip pat išorines partnerystes. Kadangi kiekvienai organizacijai veikti reikia išteklių (tiek žmogiškųjų, tiek finansinių), verslo modelis turi apimti išteklių strategiją, kuri apibrėžia, kur ir kokiomis sąlygomis organizacija gali juos gauti. Išvardyti elementai taip pat gali būti atskirai sukurti mastelio prielaidos pagal toliau aprašytą metodiką.

2. Veiklos procesai:

- Prielaida: efektyvūs ir optimizuoti veiklos procesai.
- Aprašymas: Tobulinkite procesus, kad padidintumėte efektyvumą, augindami verslą ir didindami socialinį poveikį.

3. Žmogiškieji ištekliai:

- Prielaida: tinkamas darbuotojų skaičius ir kompetencija.
- Aprašymas: samdyti, apmokyti ir išlaikyti darbuotojų komandą, galinčią atlikti daugiau užduočių.

4. Technologijos:

- Prielaida: veiksmingos IT priemonės ir sistemos.
- Aprašymas: Investicijos į technologijas, siekiant efektyviai valdyti didėjančius duomenų ir procesų kiekius.

5. Finansinis kapitalas:

- Prielaida: galimybė gauti pakankamai kapitalo.
- Aprašymas: užsitikrinti finansavimą, reikalingą veiklai plėsti, įskaitant investicijų poreikius, apyvartinį kapitalą, rezervą organizacijos veiklai ir lėšas, reikalingas bendruomenės tikslams pasiekti.

6. Rinkodaros strategija:

- Prielaida: efektyvi rinkodaros strategija.
- Aprašymas: kurti rinkodaros kampanijas, kurios pasieks platesnę auditoriją, padidins prekės ženklo atpažįstamumą ir padidins žinomumą vietos bendruomenėje.

Remdamiesi savo patirtimi, padedant daugiau nei 900 socialinių įmonių visame pasaulyje plėsti savo veiklą, MovingWorlds ekspertai pasiūlė devynis žingsnius socialinei įmonei plėsti:

1. Ekosistemos pažinimas

Naujų socialinių įmonių problemos yra sisteminės ir reikalauja sisteminio mąstymo. Pirmas žingsnis plečiant verslą turėtų būti ekosistemos, kurioje veikia įmonė, pažinimas. Paprasčiausias ir efektyviausias būdas gauti reikiamą informaciją yra surinkti įvairią suinteresuotųjų šalių grupę iš visos sistemos ir ją sudaryti. Tai leis jums geriau suprasti vietinę rinką ir pateikti produktą su tinkamos vertės pasiūlymu.

2. Dizaino mąstymo naudojimas norint rasti kintamo dydžio produktą

Susipažinus su ekosistema, kurioje turi veikti socialinė įmonė, būtina tinkamai parengti paties produkto ar paslaugos koncepciją. Pačioje plėtros pradžioje reikėtų išanalizuoti galimas augimo galimybes. Tai leis jums geriau apibrėžti strateginius tikslus ar gaires



kelyje į verslo mastelį. Ne verslininkai, o vartotojai nusprendžia, kokie produktai tiks. Todėl svarbiausia, kad produktas ar paslauga atitiktų tikslinės auditorijos poreikius. Dizaino mąstymo procesų kartojimas kelis kartus pasirodė esąs geresnis būdas kurti sprendimus socialinėms įmonėms nei minčių šturmas. Nors yra daug modelių, skirtų dizaino mąstymui įgyvendinti (pvz., liesas startas), vienas iš efektyvesnių metodų yra į žmogų orientuoto dizaino ir verslo modelio generavimo derinys. Yra 5 dizaino mąstymo proceso etapai.

- Visuomenės poreikių supratimas
- Problemos apibrėžimas
- Sprendimo kūrimas
- Prototipo kūrimas
- Išbandykite sprendimą, kol jis bus įdiegtas ir pradedamas keisti

1. Verslo modelio patikrinimas

Sukurti socialinės įmonės sprendimą, kuris veiktų vienoje bendruomenėje arba vienam klientų segmentui, labai skiriasi nuo keičiamo dydžio socialinės įmonės kūrimo. Mastelio keitimas reiškia, kad yra pakartojamas pardavimo ir pristatymo modelis, kuris tampa efektyvesnis turint daugiau klientų. Nustaćius, ar galima padidinti socialinės įmonės mastelį, kitas žingsnis yra nustatyti geriausią / lengviausią masto didinimo būdą. Socialinėms įmonėms pranašumas, palyginti su komerciniais subjektais, yra galimybė plėstis per partnerystes, dotacijas, susijusias programas, paslaugų modelius ar licencijas, kurias labiau lemia poveikis, o ne pelnas.

2. Idėjos mastelis ir investicinio kapitalo pritraukimas

Remiantis „MovingWorld“ ataskaita, tik po to, kai įmonė pradės didinti mastelį, ji turėtų svarstyti, kaip pritraukti reikiamų lėšų. Šiandien yra daugiau nei bet kada anksčiau investavimo priemonių, įskaitant sutelktinį finansavimą, angelus investuotojus, poveikio investuotojus, rizikos kapitalistus, filantropus, vyriausybės fondus, dujų pedalus, verslininkų paramos organizacijas, ES dotacijas ir kt. Tačiau net ir turint daugybę variantų, gauti finansavimą vis tiek užima daug laiko ir sunku. Taigi tai atitraukia darbuotojų dėmesį nuo pagrindinės įmonės veiklos. Geresnis pasirinkimas nei pritraukti išorinį kapitalą yra grįsti savo augimą pajamomis ir išsaugoti komandos nuosavybę, daugiausia dėmesio skiriant klientams. Tačiau, jei reikia ieškoti investicinių fondų, pirmiausia siūloma pasinaudoti šiuo sprendimų priėmimo procesu.

3. Suburti tinkamą komandą ir tobulinti jos įgūdžius

Žmonės yra atsakingi už organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Formuojant komandą reikia atkreipti dėmesį į darbuotojų kompetenciją ir asmenybę. Jie turėtų įsilieti į organizacijos kultūrą ir kartu su kitais žmonėmis sudaryti darnią komandą. Svarbus komandos aspektas – gebėjimas ją išlaikyti. Atlyginimas nėra vienintelis elementas,

padedantis išlaikyti darbuotojus socialinėje įmonėje. Ne mažiau vertingas yra darbuotojo tobulėjimo galimybių suteikimas. Būtina didinti darbuotojų kompetenciją, įgūdžius ir motyvaciją. Tai veikia ir atvirkščiai. Jei darbuotojas trukdo siekti įmonės tikslų arba neatlieka jam pavestų užduočių, būtina jį pakeisti kažkuo, kuris atitiks jam iškeltus tikslus. Toliau pateikiama trumpa komandos formavimo schema:

- Kurti augimo kultūrą su bendromis vertybėmis;
- geriausių talentų paieška, samdymas ir apdovanojimas;
- Kurti įtraukią aplinką, kuri įgalintų asmeninį mokymąsi ir tobulėjimą.

4. Komandos valdymas

Toliau pateikiami komandos valdymo sluoksniai, kurie padidina galimybes realizuoti komandos, kurios formavimas buvo aprašytas ankstesniame skyriuje, potencialą:

- Savęs valdymas: esminis komandos valdymo elementas yra dėmesys individualiam valdymui. Tai ypač pasakyтина apie valdymą. Norint geriau valdyti kitus, reikia pamažu žinoti, ką. Tai taip pat taikoma projektų komandų vadovams ir žemesnio lygio vadovams.
- Sistemų valdymas: būtina sukurti judrias valdymo sistemas, kurios galėtų augti ir tobulėti kartu su verslo modeliu. Svarbiausia, kad šios sistemos turi suderinti komandos narius su plėtos strategija, užtikrinti efektyvų pažangos matavimą, sudaryti sąlygas komandai priimti savarankiškus sprendimus ir nuolat tobulėti, kad klientams būtų teikiama geresnė patirtis.
- Komandos valdymas: paskutinis ir sunkiausias elementas yra žmonių valdymas. Lyderiai turi turėti tinkamus gabumus, kurių ne visada galima išmokyti. Taip pat gali būti naudinga pasitelkti išorines konsultacijas valdymo srityje, kad būtų galima tinkamai valdyti komandą

5. Partnerystės kūrimas, padedantis vystymuisi

Socialiniai verslininkai negali išspręsti visų bendruomenėje nustatytų problemų. Be to, ekosistemoje gali atsirasti komercinių subjektų, kurie konkuruos su siūlomu sprendimu. Ekosistemoje taip pat gali būti giliai įsitvirtinusių vietinių organizacijų. Norint išplėsti verslą, ypač vadovaujant socialinei įmonei, gali būti naudinga užmegzti partnerystę su kitais rinkos dalyviais.

6. Poveikio ataskaitos (realiuoju laiku)

Tai dar viena iš sunkiausių socialinės įmonės valdymo dalių. Tačiau, kaip minėta anksčiau, jis taip pat labai svarbus valdant socialinę įmonę. Įmonės įtaka yra svarbus skirtumas nuo kitų ekosistemoje veikiančių įmonių. Be ataskaitų apie savo finansus direktorių valdybai, taip pat būtina pranešti apie poveikį visoms suinteresuotosioms šalims. Tokio tipo matavimai užima daug laiko, brangiai kainuoja. Jie taip pat turi atsižvelgti į atitinkamus rodiklius, todėl juos nustatyti taip svarbu.



Nepamirškite, kad matavimo tikslas yra ne išmatuoti, o tobulinti. Net mažu žingsneliu išmatuoti vieną mažą rodiklį prasideda nuolatinio tobulėjimo kelias.

7. Įtaka pramonei

Kaip socialinė įmonė gali paveikti pramonės šaką, kurioje ji veikia?

- Sėkmę pritraukiant klientus įtakoja pramonės plėtra. Reagavimas į visuomenės poreikius padidins kitų supratimą apie tikslinės grupės poreikius. Tai gali paskatinti pramonę arba turėti įtakos kitų pramonės šakų atidarymui ar plėtrai. Tai yra pramonės prisitaikymo prie klientų poreikių procesas.
- Leidinių kūrimas, tyrimų vykdymas ir jų rezultatų pristatymas padės didinti visuomenės ir ekosistemos veikėjų sąmoningumą. Svarbus tokios veiklos elementas yra gebėjimas nukreipti suinteresuotųjų šalių dėmesį į tam tikrą verslo aspektą. Visuomenės informuotumo didinimas taip pat gali turėti didelės įtakos pramonės šakoms.
- Anksčiau minėtos partnerystės iš esmės keičia pramonę. Bet koks bendras veiksmas gali teigiamai paveikti visuomenės poreikių tenkinimą ir paskatinti pačios pramonės plėtrą. Čia galima pasinaudoti sinergija, keistis gerąja patirtimi ar pasiekti didesnę auditoriją.
- Efektyvus organizacijos valdymas padeda ugdyti komandos narių įgūdžius, kurie vėliau gali patys siekti karjeros, kurdami pasauliui pozityvesnes socialines įmones.

8. Grįžkite į 1 veiksmą

Brandi įmonė neturėtų pamiršti savo verslo pagrindų. Dėl šios priežasties tinkamas veiksmas yra patikrinti pateiktą schemą, kad būtų patvirtintas kelias, kuriuo eina įmonė. Remiantis daugeliu metodikų, vienas iš pagrindinių sėkmės elementų yra pakartojamumas. Būtina pasitikrinti tikslinės grupės poreikių savalaikiškumą, atnaujinti pasiūlą, ieškoti naujų produktų ar paslaugų ar didinti savo pasiekiamumą į daugiau regionų. Tai būtina norint išplėsti verslą.

Verslo modelių tipų socialinėje įmonėje pavyzdžiai:

- **Parama verslininkams** – verslo paramos pardavimas jau veikiančioms įmonėms. Teikti tokias paslaugas kaip mikrofinansavimas, konsultacijos ar techninė pagalba. Pagrindinis sėkmės veiksnys yra tinkamas siūlomų paslaugų lygis;
- **Rinkos tarpininkas** – teikia paslaugas klientams, siekiant patekti į atitinkamas rinkas. Pavyzdžiui, tiekimo kooperatyvai arba amatų organizacijos. Pagrindinis sėkmės veiksnys yra mažos pradinės išlaidos;
- **Įdarbinimas** – klientų įsidarbinimo ir profesinio mokymo galimybių suteikimas. Pagrindiniai sėkmės veiksniai yra profesinio mokymo atitikimas bendruomenės poreikiams ir komercinis gyvybingumas;



- **Nemokamos paslaugos** – socialinių paslaugų pardavimas tiesiogiai klientams arba išoriniam mokėtojų. Organizacijų pavyzdžiai gali būti narystės organizacijos, muziejai ar klinikos. Pagrindinis sėkmės veiksnys yra nustatyti tinkamą mokesčių struktūrą, atsižvelgiant į išmokas;
- **Mažas pajamas gaunantis klientas** – orientuotas į prieigos prie paslaugų suteikimą tiems, kuriems to labiausiai reikia. Tai schema, analogiška nemokamoms paslaugoms, tačiau skirta tiems, kurių finansinė padėtis prasčiausia. Pavyzdžiai: sveikatos priežiūra, komunalinės paslaugos, maisto programos. Pagrindiniai sėkmės veiksniai yra kūrybinės platinimo sistemos, mažesnės gamybos ir rinkodaros sąnaudos, didelis veiklos efektyvumas;
- **Kooperatyvas** – teikia naudą nariams per kolektyvines paslaugas. Pavyzdžiai: urmu pirkimas, kolektyvinės derybos (darbo sąjungos), žemės ūkio kooperatyvai, kredito unijos. Pagrindinis sėkmės veiksnys – bendri bendraturčių interesai/poreikiai;
- **Rinkos ryšys** – verslo santykių tarp klientų ir išorinės rinkos palengvinimas. Pagrindinis sėkmės veiksnys yra nukreipti ne į klientų produktų pardavimą, o į klientų prijungimą prie rinkos;
- **Paslaugų subsidijavimas** – produktų ar paslaugų pardavimas išorės rinkoje, siekiant padėti finansuoti kitas socialines programas. Šis modelis yra integruotas su ne pelno organizacija. Pavyzdžiai: konsultavimas, orientavimas, įdarbinimo mokymas, lizingas, spausdinimo paslaugos ir kt. Pagrindiniai sėkmės veiksniai yra galimybė panaudoti materialųjį turtą (pastatus, žemę, darbuotojus) arba nematerialųjį turtą (specializaciją, metodiką ar santykius);
- **Organizacinis palaikymas** – modus operandi, panašus į paslaugų subsidijavimą, tačiau naudojant išorinį modelį. Be to, verslo veikla yra atskirta nuo socialinių programų.³⁵

Pavyzdys



Neįprastas socialinės įmonės didinimo pavyzdys yra bendradarbiavimas su IKEA. Šiuo atveju iniciatyva kilo iš įmonių pusės ir buvo priimta bei toliau plėtojama. Šiuo atveju sėkmingos partnerystės raktas buvo abipusė nauda. Tas pats pasakytina ir apie

³⁵

<https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/social-entrepreneurship/creating-a-social-business-model/>



IKEA Social Entrepreneurship (naujas padalinys, skirtas darbui su socialinėmis įmonėmis), kur įmonės ir IKEA (komercinė įmonės dalis) įgyja vertingos praktinės patirties viena iš kitos, todėl sukuriamos unikalios ir klientų paklausios kolekcijos, produktus ir paslaugas.

IKEA ir socialinių įmonių bendradarbiavimas grindžiamas dalijimusi žiniomis, abipusiu keitimusi kompetencija ir įkvėpimu. Socialinės įmonės siūlo įvairių ir unikalių produktų pasiūlą, o IKEA naudoja savo platinimo ir pardavimo taškų tinklą, kad aprūpintų įmones prieinamomis aukštos kokybės žaliavomis ir išplėtė savo infrastruktūrą socialinėms įmonėms. Sujungus socialinių įmonių originalumą ir IKEA išteklius bei žinias, sukuriami unikalūs ir įperkami produktai, prieinami klientams visame pasaulyje. IKEA Social Entrepreneurship bendradarbiauja su socialinėmis įmonėmis, siekdama padidinti jų poveikį, palaikydama jas žiniomis ir patirtimi produktų kūrimo, logistikos ir pristatymo srityse. IKEA pasauliniai pardavimo kanalai leidžia socialinėms įmonėms padidinti savo gamybą ir poveikį bei pagerinti dar labiau nepalankioje padėtyje esančių ir socialiai atskirtų žmonių gyvenimą.

Nuo 2019 m. IKEA taip pat remia socialines įmones visame pasaulyje per greitinimo programas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su IKEA verslu. Siekiama plėsti būdus, kaip remti socialines įmones, kad jos didintų savo poveikį per dotacijas, paskolas, IKEA kolegų patarimus ar verslo plėtrą. 2020 m. per akseleratorių programas arba tiesiogiai buvo remiamos 36 socialinės įmonės, o 77 IKEA darbuotojai veikė kaip patarėjai ir treneriai. Tai suteikė 1,65 mln. žmonių prieigą prie darbo, pajamų, įrankių ir paslaugų³⁶.

5.2 Skyrius. Socialinės įmonės socialinio poveikio matavimas

Europos Komisija, matydama poreikį sisteminti socialinę ekonomiką remiančių iniciatyvų poveikį, nusprendė suteikti pagrindą, kuriame būtų organizuojami svarbiausi socialinių priemonių, daugiausia finansuojamų iš viešųjų programų, aspektai. Remiantis Bendrosios rinkos aktu II ir Išlaidų tinkamumo finansuoti iš ES fondų gairėmis, įskaitant visų pirma pagal Užimtumo ir socialinių inovacijų programos trečiąją kryptį parengtas gaires, buvo susitarta dėl Europos rezultatų vertinimo metodo, kuris galėtų pritaikyti socialinei ekonomikai. Socialinio verslumo ekspertų grupėje (GECES) buvo įkurtas Socialinio poveikio matavimo pogrupis. Jos užduotis buvo sukurti socialinių įmonių veiklos socialinio poveikio matavimo metodą, reaguojant į Europos fondų ir institucijų, valdančių jų paskirstymą socialiniam verslui, poreikius. Reikėjo sukurti papildomus kriterijus, kad būtų galima efektyviau įvertinti ir koordinuoti, kaip fondų valdytojai nusprendžia investuoti į konkrečią įmonę. Toliau reikėjo sukurti būdą,

³⁶ <https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/social-entrepreneurship/>



kaip tinkamai stebėti šių investicijų rezultatus socialinio poveikio atžvilgiu ir tai dokumentuoti. Taip buvo siekiama, kad fondų valdymo institucijos galėtų tinkamai atsiskaityti už projektus investuotojams ir plačiai visuomenei. Socialinio poveikio matavimo standartai sukuria kvalifikacinius standartus, kuriais remiantis galima įvertinti socialinės įmonės tinkamumą finansinei paramai iš Europos Sąjungos fondų, tai taip pat leidžia rinkti informaciją ir parengti atitinkamas veiklos ataskaitas.

GECES sukurti poveikio vertinimo standartai viršija Europos socialinių įmonių fondų poreikius. Iki šiol niekur pasaulyje dar nebuvo sukurtas joks socialinio poveikio matavimo standartas. Sukūrus tokį standartą, ataskaitų teikimas buvo standartizuotas ir sukurtas veiklos valdymo pagrindas įvairaus dydžio socialinėse įmonėse. Tai taip pat padėjo užmegzti labiau informuotus santykius su partneriais, investuotojais ir viešojo sektoriaus finansuotojais.

Šiame skyriuje aprašoma:

- Kaip apibrėžti socialinius socialinės įmonės tikslus;
- Kaip apibrėžti organizacijos tikslus ir misiją;
- tikslų socialinėje įmonėje tipas;
- Socialinės įmonės socialinio poveikio matavimo būdas;
- Duomenų šaltiniai, lemiantys socialinio poveikio lygį.
- Socialinių tikslų apibrėžimas

Remiantis tyrėjų apibrėžimu, tikslas yra objektyviai ir subjektyviai apibrėžiamas kaip būsima, norima organizacijos veiklos būseną ar rezultatas, kurį galima ir numatoma pasiekti per laikotarpį, kuris patenka į trumpalaikio veikimo laikotarpį. termino ar ilgalaikio veiksmų plano. Kita vertus, kitas apibrėžimas apibrėžia tikslą kaip reikalą būklę, kurios siekia kaltininkas. Ypatingas tikslo atvejis yra užduotis; tai tikslas, priimtas žinant, kad jį „padarė“, tai yra, nustatė kažkas kitas. Veiklos uždavinys yra tiesioginis jos rezultatas (darbas), o tikslas – kam šis rezultatas turėtų tarnauti³⁷. Organizacijos tikslų formulavimas turi daug privalumų. Iš esmės šie tikslai yra informacijos šaltinis apie tai, ar vykdoma veikla juda tinkama linkme. Jie yra veiklos vertinimo ir kontrolės substratas, skatina motyvaciją imtis veiksmų. Tikslų nustatymas yra labai svarbi bet kurios įmonės veiklos dalis. Kaip nustatyta anksčiau, strateginių tikslų nustatymas yra esminis veiksnys kelyje į įmonės mastelį. Komercinės organizacijos išsikelia tikslus, kurie leis joms padidinti pardavimų apimtį, taip leisdami padidinti pajamas ir galiausiai pelną. Socialinė įmonė turi papildomai kelti socialinius tikslus ir tai daryti taip, kad socialinis tikslas būtų svarbesnis už pagrindinį tikslą. Pagal nurodytus apibrėžimus, viena vertus, trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų apibrėžimas padeda tinkamai valdyti įmonę, o iš kitos – leidžia užduotis-matuoti socialinį poveikį.

³⁷ Stabryła A., Basics of organization and management, Publishing House of the University of Economics, Cracow, 2012



Tinkamas socialinių tikslų apibrėžimas teigiamai paveiks veiklos organizavimą organizacijoje.

Organizacijos užduotys ir misija

Organizacija yra visuma, susidedanti iš įvairių rūšių materialių (finansinių, fizinių, žmogiškųjų) ir nematerialių (rinkos, intelektinių, santykių, organizacinių, kultūrinių) išteklių. Organizacija materialiąja prasme yra kažkas organizuoto, t. y. žmonių, kuriuos vienija bendras veiklos tikslas, visuma, kartu su ištekliais, kurių jiems reikia veikti³⁸. Šiuolaikinė tikslų samprata yra susijusi su konkrečiomis organizacijos užduotimis ir misija:

- Užduotis – tai erdviškai, objektyviai, subjektyviai ir laiko atžvilgiu atskirta tikslo dalis, numatyta įvykdyti per nustatytą laikotarpį, patenkančią į tikslui pasiekti numatytą terminą.
- Misija – tai ilgalaikių organizacijos ketinimų ir siekių išraiška.

Kiekviena organizacija siekia vienu metu pasiekti kelis tikslus, kurie sudaro vadinamąjį tikslų pluoštą. Tikslų pluošto dydis, jo bendra sudėtis ir struktūra priklauso nuo daugelio veiksnių, ypač nuo organizacijos veiklos objekto, t. y. nuo misijos, kurią tam tikros kategorijos organizacija turi atlikti dalyviams ir aplinkai.

Atlikus tinkamai veikiančių organizacijų stebėjimus ir tyrimus, nustatyta, kad, nepaisant tipo ir specifikos, kai kurie tikslai kartojasi. Tai sisteminio pobūdžio tikslai, turintys įtakos organizacijos gebėjimui veikti darniai ir koordinuotai³⁹.

Tikslų tipai

Organizacijoje galima išskirti tris pagrindines tikslų grupes:

- **Ekonominiai** – tai susiję su organizacijos veikla rinkoje, ekonomine veiklos sfera bei kreditingumu.
- **Neekonominiai** – taip vadinami socialiniai tikslai yra susiję su organizacijos poveikiu regionui, socialinio ir ekonominio aktyvinimo, savivaldybės ūkio ir aplinkos apsaugos srityje arba vietos bendruomenei. Šioje grupėje galima išskirti tikslus, kurie lemia sąlygas ir darbo santykius organizacijoje, atspindi pageidaujamą darbuotojų psichosocialinių poreikių, socialinių ir pragyvenimo poreikių, socialinių ir politinių poreikių, susijusių su dalyvavimu įgyvendinant valdžią, patenkinimo laipsnį. organizacija.

³⁸ Stabryła A., Basics of organization and management, Publishing House of the University of Economics, Cracow, 2012

³⁹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji



- **Gamybos ir rinkodaros tikslai** formuluojami pagal vertę ir medžiagą, numatant pardavimų apimtį, konkrečias paslaugas ir prekes, kurios pirkėjams konkrečiose rinkose jų pirkimo procese suranda socialinį pritarimą.

Jei organizacija nori išlaikyti socialinę ir ekonominę pusiausvyrą, ji turi turėti omenyje, kad ekonominiai, socialiniai ir gamybinės rinkodaros tikslai tam tikru mastu turėtų būti siejami lygiagrečiai. Tai taip pat idėja, atitinkanti tvarumo principą. Jei pusiausvyrą, atsirandanti dėl išorinių ir vidinių organizacijos sąlygų, sutriktų, turėtų būti nustatyta periodinė tikslų hierarchija, kuri padėtų atkurti pusiausvyrą. Tai ypač svarbu socialinei įmonei, kuri turi labai skrupulingai stebėti tiek ekonominių tikslų, kad būtų užtikrinta tolimesnė organizacijos veikla, tiek neekonominių tikslų, kurie yra pagrindinė organizacijos veiklos sritis ir tikslas, įgyvendinimą. .

Atsižvelgiant į organizacijos lygius, galima išskirti šiuos tikslų tipus:

- **Strateginis tikslas** – yra keliamas aukščiausiu organizaciniu lygiu ir yra įmonės plėtros strategijos dalis;
- **Taktinis tikslas** – jis nustatomas viduriniajame organizacijos lygmenyje, kuris orientuojasi į tai, kaip operatyvizuoti veiklą, reikalingą strateginiams tikslams pasiekti;
- **Veiklos tikslas** – nustatytas žemiausiame organizacijos lygyje.

Tikslas taip pat gali būti suskirstytas į vidinį arba išorinį:

- Vidinis – reiškia pačią organizaciją arba darbuotojus;
- Išorinis – aplinkos poreikių tenkinimas.

Kaip minėta anksčiau, taip pat svarbu išskirti sisteminius tikslus, kurie yra universalūs nepriklausomai nuo veiklos rūšies. Tokios veiklos pavyzdžiai gali būti:

- Siekimas pritraukti naujų klientų ir išlaikyti esamus;
- Siekimas pritraukti naujas rinkas ir segmentus;
- Siekimas sudaryti savo darbuotojams palankias darbo sąlygas;
- Siekimas įgyvendinti vadovybės nustatytus veiksmų planus.

Socialiniai tikslai

Socialinės įmonės socialiniai tikslai dažniausiai yra susiję su konkrečių socialinių ar aplinkosaugos problemų sprendimo siekiu. Žemiau pateikiamas galimų socialinių tikslų, kuriuos gali įgyvendinti socialinė įmonė, sąrašas, priklausomai nuo jos misijos ir veiklos srities:

- **Socialinių problemų sprendimas:** Socialinė įmonė gali siekti išspręsti konkrečias socialines problemas, tokias kaip skurdas, benamystė, švietimas ar visuomenės sveikata.





- **Vietos bendruomenių rėmimas:** sutelkti dėmesį į vietos bendruomenių palaikymą ir stiprinimą kuriant darbo vietas, investuojant į socialinę infrastruktūrą ar plėtojant vietos verslą. Ši veikla turėtų atitikti vietos bendruomenės poreikius, nustatytus įmonės plėtros strategijos kūrimo etape.
- **Aplinkos apsauga:** tvaraus vystymosi siekimas, imantis priemonių, skirtų apsaugoti aplinką, sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą arba propaguoti ekologišką praktiką vietos bendruomenėje.
- **Parama marginalizuotiems žmonėms:** veikla, skirta padėti marginalizuotoms socialinėms grupėms, žmonėms, kurie yra atskirti arba kuriems gresia socialinė atskirtis, pvz., neįgaliesiems, pabėgėliams ar diskriminaciją patiriantiems asmenims.
- **Švietimas ir kompetencijų ugdymas:** teikti švietimo ar mokymo pasiūlymus tikslinės grupės žmonėms, kuriems nustatyta diagnozė, siekiant padidinti jų kompetencijas ir įsidarbinimo galimybes.
- **Socialinio teisingumo skatinimas:** darbas už socialinę lygybę ir kova su socialine neteisybe, pvz., diskriminacija ar ekonomine nelygybe.
- **Gyvenimo kokybės gerinimas:** socialinė įmonė gali siekti pagerinti bendrą bendruomenės gyvenimo kokybę, pavyzdžiui, suteikdama geresnį būstą ar daugiau galimybių gauti sveikatos priežiūros paslaugas.
- **Vietos kultūros ir paveldo plėtra:** skatinti vietos kultūros, meno ir paveldo plėtrą siekiant stiprinti bendruomenės tapatybę.
- **Socialinių inovacijų skatinimas:** visuomenei skirtų naujoviškų sprendimų, galinčių paskatinti ilgalaikius ir teigiamus pokyčius, skatinimas.
- **Etiška verslo praktika:** stenkitės vykdyti verslą laikantis etinių vertybių, gerbiant darbuotojus, klientus ir aplinką.

Socialinė įmonė gali siekti vieno ar kelių iš šių tikslų, priklausomai nuo savo misijos ir veiklos apimtys. Svarbiausia, kad tikslai atitiktų organizacijos vertybes ir turėtų išmatuojamus rezultatus, kad būtų galima įvertinti veiklos efektyvumą.

Socialinio poveikio matavimas

Socialinė įmonė, atsižvelgdama į parengtą įmonės plėtros strategiją ir nustatydamą strateginius tikslus bei kaip juos pasiekti, turėtų orientotis į organizacijos misijos įgyvendinimą. Taigi pagrindinis verslo aspektas yra matuoti ir stebėti teigiamą socialinį ar aplinkosauginį poveikį. Socialinė įtaka yra reiškinys, kai visuomenės nariai daro įtaką vieni kitiems, keičia savo požiūrį, elgesį ir įsitikinimus. Ši įtaka gali būti įvairių formų ir pasireikšti skirtinguose visuomenės lygiuose. Štai keletas pagrindinių socialinės įtakos aspektų:





1. Socialinių normų poveikis: Visuomenė formuoja normas arba priimtinus elgesio modelius. Asmenys, norėdami būti priimti visuomenės, dažnai pritaiko savo požiūrį į vyraujančias normas.
2. Socialinių grupių įtaka: priklausymas įvairioms socialinėms grupėms, pavyzdžiui, šeimai, draugams, bendradarbiams ar religinėms grupėms, gali turėti didelės įtakos asmenims. Šios grupės gali turėti savo normas, vertybes ir lūkesčius, kurie formuoja individo elgesį.
3. Autoritetų įtaka: žmonės, pripažinti autoritetais tam tikroje srityje, turi galimybę daryti įtaką kitiems. Tai gali būti politiniai lyderiai, mokslo ekspertai, įžymybės ar dvasiniai lyderiai. Žmonės dažnai seka jų pavyzdžiu ar rekomendacijomis.
4. Žiniasklaidos įtaka: Žiniasklaida daro didelę įtaką visuomenei, formuoja viešąją nuomonę, kultūros normas ir vertybes. Reklamos, TV laidos, filmai ir kitas medijos turinys gali turėti įtakos tam, kaip žmonės mato save ir pasaulį.
5. Interneto bendruomenių įtaka: socialinių tinklų amžiuje žmonės labiau nei bet kada yra veikiami kitų interneto vartotojų nuomonės ir įtakos. Tai gali turėti įtakos jų požiūriui, įsitikinimams ir elgesiui.
6. Socialinis poveikis psichinei sveikatai: Visuomenė gali turėti didelės įtakos asmens psichinei sveikatai. Socialinis spaudimas, kitų žmonių sprendimai ir socialiniai lūkesčiai gali turėti įtakos gerovei ir savęs suvokimui.
7. Kultūrinė įtaka: kultūra arba socialinis paveldas apima vertybes, normas, įsitikinimus ir tradicijas. Tai daro įtaką žmonių mąstymui, elgesiui ir bendravimui vieni su kitais.

Socialinės įtakos supratimas yra svarbus socialinės psichologijos, sociologijos ir kitų socialinių mokslų krypčių kontekste. Šio reiškinio tyrimas leidžia geriau suprasti, kodėl žmonės elgiasi tam tikrais būdais ir kaip visuomenė daro įtaką individų raidai.

Socialinės įmonės atveju socialinis poveikis yra socialinis poveikis (pokytis) tiek ilgalaikėje, tiek trumpalaikėje perspektyvoje, gautas tikslinei populiacijai dėl veiksmų, kurių buvo imtasi, atsižvelgiant ir į teigiamą, ir į neigiamą. pokyčius ir juos koreguojant alternatyvaus poveikio priskyrimo, nepriklausomo įvykio efekto, poslinkio ir sumažinimo požiūriu⁴⁰.

Socialinio poveikio matavimo procesas susideda iš penkių etapų:

⁴⁰ A proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015



1. Nustatyti įvairių vertinančių šalių ir vertinamo objekto tikslus;
2. Nustatyti suinteresuotąsias šalis: kam tai naudinga? kas teikia išteklius? kaip?
3. Tinkamo matavimo nustatymas: socialinė įmonė planuoja savo įsikišimą ir kaip veiksmais bus pasiekti rezultatai ir poveikis, kurio labiausiai pageidauja naudos gavėjai ir suinteresuotosios šalys. Šis veiksmo ir poveikio santykis yra socialinės įmonės pokyčių teorijos pagrindas. Įmonė priima atitinkamą sprendimą ir nustato matavimo metodą, kuris geriausiai atspindės šį ryšį ir pasiektą poveikį, tada susitaria su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis;
4. Matavimas, patvirtinimas ir vertės nustatymas: įvertinama, ar planuoti rezultatai iš tikrųjų buvo pasiekti, ar suinteresuotajai šaliai jie aiškūs, kas turėjo naudos iš intervencijos, ir ar rezultatai yra vertingi tai suinteresuotajai šaliai;
5. Ataskaitų teikimas, išmoktos pamokos ir tobulinimas: teikiant paslaugas ir matuojant jų efektyvumą, nuolatinės ir konkrečios ataskaitos apie šiuos rezultatus teikiamos vidinėms ir išorinėms suinteresuotosioms šalims⁴¹.

Socialinio poveikio matavimas leidžia objektyviai parodyti socialinei įmonei gaunamos naudos mastą trumpuoju ar ilguoju laikotarpiu. Yra 4 socialinio poveikio matavimo tipai:

1. Piniginis – reiškia socialinio poveikio vertinimą per finansinę vertę. Tai gali apimti socialinio poveikio ekonomiką, socialinės sąveikos sukuriamos ekonominės naudos arba labdaros ir socialinių investicijų teikiamos vertės analizę.
2. Nepiniginis – socialinio poveikio matavimas orientuotas į socialinių rezultatų, kurie nėra lengvai išreiškiami pinigine išraiška, vertinimą. Tai gali apimti gyvenimo kokybės, visuomenės pasitikėjimo ar pilietinio dalyvavimo vietos iniciatyvose lygio įvertinimą.
3. Kiekybinis – kiekybinis matavimas apima duomenų, kuriuos galima suskaičiuoti, palyginti ir kiekybiškai analizuoti, rinkimą. Tai apima statistinius metodus, tokius kaip klausimynai, kiekybiniai tyrimai, skaitmeninė duomenų analizė ir kiti metodai, leidžiantys objektyviai įvertinti socialinį poveikį.
4. Kokybinis – kokybinis matavimas orientuojasi į subjektyvius, aprašomuosius socialinės įtakos aspektus. Šie metodai apima interviu, turinio analizę, atvejų tyrimus,

⁴¹ A proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015



tikslines grupes ir kitus metodus, padedančius suprasti kontekstą, sudėtingumą ir socialinės įtakos gylį.

Pavyzdžiui, jei norime ištirti socialinį labdaros kampanijos poveikį, piniginis vertinimas galėtų apimti surinktų pinigų sumą, o nepiniginis įvertinimas galėtų apimti didesnę visuomenės informuotumą apie kampanijoje nagrinėjamą problemą. Kiekybinis matavimas galėtų apimti aukojusių žmonių skaičių, o kokybinis – donorų emocijų ir patirties, dalyvaujant akcijoje, aprašymus.

Kitas svarbus socialinio ar aplinkos poveikio vertinimo aspektas yra žinoti rezultatus, susijusius su išorine aplinka, įskaitant vietos bendruomenę ar visą visuomenę. Toks matavimas taip pat leidžia įvertinti veiklos efektyvumą ir galimas tobulinimo/taisymo priemones. Tai taip pat gali būti atspirties taškas užmegzti dialogą su socialinės įmonės suinteresuotosiomis šalimis ir užmegzti ilgalaikius santykius. Socialinio poveikio matavimas leidžia nustatyti sritis, kurios tinkamomis sąlygomis gali būti socialinės rizikos šaltinis (tokios rizikos turėtų būti įtrauktos į rizikos registrą ir nuolat stebimos). Atliekant matavimus, verta atkreipti dėmesį į du aspektus:

- Poveikio efektyvumas, suprantamas kaip pasiektų rezultatų ir patirtų investicijų santykis;
- Poveikio efektyvumas suprantamas kaip numatytų tikslų pasiekimo laipsnis⁴².

Socialinio poveikio matavimas – tai procesas, kurio metu įvertinama ir suprantama, kaip veikla, projektai, organizacijos ar asmenys veikia visuomenę. Tai svarbi priemonė tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui įvertinti veiklos efektyvumą ir nustatyti tobulintinas sritis. Toliau pateikiamas socialinio poveikio matavimo aprašymas ir kai kurie duomenų šaltiniai, kurie gali būti naudingi šiame kontekste. Toliau aprašytas metodas atitinka Pasaulio tvaraus vystymosi tarybos (WBCSD) tyrimą. Matavimo atskaitos taškas yra pagrindinė organizacijos vykdoma veikla.

Socialinio poveikio matavimo aprašymas:

1. **Tikslų ir rodiklių apibrėžimas:** konkrečių socialinių tikslų, kuriuos organizacija nori pasiekti, apibrėžimas ir atitinkamų rodiklių nustatymas pažangai siekiant šių tikslų, pavyzdžiui, geografinė aprėptis, verslo sritis ir laikas.
2. **Pradinių duomenų rinkimas:** prieš imantis veiksmų surinkite informaciją apie situaciją. Tai leis palyginti esamą situaciją su situacija iki pokyčių ir įvertinti tikrąjį poveikį. Čia ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas verslo veiklos sukeliamiems įtakos šaltiniams, rodiklių parinkimui ir pačiam matavimui. Šis

⁴² Measuring the social impact of businesses, Agata Rudnicka, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012



etapas gali būti atliktas savarankiškai arba dalyvaujant matavimo suinteresuotosioms šalims.

3. **Veiklos stebėjimas:** Nuolat sekti socialinės veiklos įgyvendinimo procesą ir nuolat rinkti duomenis. Tai leidžia greitai koreguoti strategijas pagal poreikį.

4. **Lyginamoji analizė:** pradinį duomenų palyginimas su dabartiniais duomenimis nustato skirtumus ir nustato, ar pokyčiai yra socialinių veiksmų rezultatas. Suinteresuotosios šalys šiame etape vaidina svarbų vaidmenį – viena vertus, kaip veiklos gavėjos, o iš kitos – kaip įtakančios organizacijos procesus ir veiklą.

5. **Poveikio vertinimas:** socialinių veiksmų ilgalaikio poveikio, tiek teigiamo, tiek neigiamo, įvertinimas. Poveikis gali būti tiesioginis, netiesioginis, tyčinis arba netyčinis.

6. **Suinteresuotųjų šalių įtraukimas:** Į socialinio poveikio vertinimo procesą įtraukite bendruomenę, verslo partnerius ir kitas suinteresuotąsias šalis. Jų nuomonė ir patirtis yra vertingas duomenų šaltinis.

Paskutiniame etape parengiamas veiksmų planas (prioritetinių sričių nustatymas, galimi scenarijai, monitoringo rodiklių rinkinio parengimas), remiantis informacija, gauta ankstesniuose socialinio poveikio nustatymo ir matavimo proceso etapuose.

Duomenų šaltinių, skirtų socialinės įtakos lygiui nustatyti, pavyzdžiai:

1. **Organizacijos ataskaitos:** Organizacijų išleisti dokumentai, kuriuose pateikiama informacija apie jų socialinę veiklą, tikslus, strategijas ir rezultatus. Pavyzdžiui, metinės įmonių ataskaitos, tvarumo ataskaitos ir kt.

2. **Socialiniai tyrimai:** atlikti socialinės apklausas, anketas, interviu su bendruomene, klientais ar socialinės veiklos naudos gavėjais.

3. **Socialinės žiniasklaidos analizė:** Stebėkite ir analizuokite socialinių tinklų nuomones, kad suprastumėte, kaip visuomenė suvokia organizaciją.

4. **Rinkos rodikliai:** analizuoti rinkos rodiklius, tokius kaip rinkos dalis, klientų lojalumas, pardavimų augimas, kurie gali būti netiesiogiai susiję su socialiniu poveikiu.

5. **Vyriausybės ataskaitos:** vyriausybės įstaigų skelbiami duomenys apie sritis, kuriose organizacija veikia. Tai gali būti demografiniai, sveikatos, išsilavinimo ir kt.

6. **Akademinių tyrimai:** Mokslinių ir akademinių tyrimų rezultatai gali padėti giliau suprasti socialinį poveikį ir geriausią praktiką.

Socialinio poveikio vertinimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis integruoto požiūrio ir įvairių duomenų šaltinių. Vykdydamos sisteminius tyrimus ir analizę,





organizacijos gali efektyviau valdyti savo socialinį poveikį ir pritaikyti savo veiklą prie kintančių visuomenės poreikių⁴³.

Socialinė įmonė yra įmonė, kurios pagrindinis tikslas yra gauti socialinę ar aplinkosauginę naudą, pelną reinvestuojant į socialinę misiją. Socialinis poveikis tokio tipo įmonėms gali būti giliai įsišaknijęs iš veiklos, kurią jos imasi bendruomenei ar aplinkai.

Pavyzdys. Socialinė įmonė, ugdomi vaikus iš nepasiturinčių šeimų:

Tarkime, yra socialinė įmonė, kuri veikia švietimo srityje. Jos misija – užtikrinti kokybišką išsilavinimą nepasiturinčių šeimų vaikams. Socialinis poveikis šiai įmonei gali būti toks:

1. Didesnės galimybės gauti išsilavinimą. Socialinė įmonė gali turėti įtakos visuomenei, padidindama vaikų, kurie paprastai turėtų ribotas mokymosi galimybes dėl skurdo, galimybes mokytis.
2. Švietimo nelygybės mažinimas: įmonės pastangos gali būti nukreiptos į švietimo nelygybės mažinimą, teikiant kokybiškas švietimo paslaugas ten, kur jų labiausiai reikia.
3. Vietos bendruomenės įgūdžių lygio kėlimas: sutelkdama dėmesį į konkrečias sritis, įmonė gali padėti kelti vietos bendruomenės įgūdžių ir išsilavinimo lygį, o tai savo ruožtu gali paversti geresnėmis gyvenimo perspektyvomis.
4. Kartų skurdo mažinimas. Socialinis poveikis gali pasireikšti ir ilgalaikėje perspektyvoje mažinant kartų skurdą. Vaikai iš šeimų, kurios pasinaudojo socialinės įmonės švietimo paslaugomis, gali turėti geresnes ateities perspektyvas.

Šiame pavyzdyje socialinės įmonės socialinis poveikis yra tiesiogiai susijęs su jos socialine misija, o jos veikla nukreipta į bendruomenės gyvenimo sąlygų gerinimą, suteikiant išsilavinimą.

⁴³ Smith, J., & Johnson, A. (2018). "Measuring Social Impact: A Guide for Corporations, NGOs, and Social Entrepreneurs." Harvard Business Review. Own elaboration



5.3 Skyrius. Atvejo analizė



Pavadinimas	„Pagalba, matuojama kilometrais“- kampanija T-Mobile.
Kilmė	Kampanija buvo „T-Mobile“ mobiliojo ryšio tinklo ir įmonės, teikiančios „Endomondo“ platformą bėgimui ir važinėjimui dviračiu, bendradarbiavimo rezultatas.
Tikslas	Atvejo analizės tikslas – ištirti ir suprasti įvairių įmonių vykdomų veiklų socialinio poveikio idėją. Tai yra esminis socialinės įmonės funkcionavimo elementas, nes būtina nuolat stebėti socialinio poveikio lygį ir galbūt koreguoti įmonės veiksmus
Papildoma sąlyga	Kilometrai, nubėgti kaip kampanijos dalis, buvo konvertuoti į pinigus. Jie savo ruožtu buvo naudojami fiziškai neįgalių vaikų reabilitacijai. Per 5 akcijos metus parama pasinaudojo daugiau nei 1400 vaikų.
Problema	Kaip išmatuoti įmonės socialinį poveikį? Į kokias problemas įmonė reagavo? Kokią vertę įmonėms suteikė socialinė veikla?
Sprendimas	Problemų sprendimas: - gyventojų aktyvumas - medicinos paslaugų subsidijavimas Ataskaitų apie socialinį poveikį būdai: 1. akcijoje dalyvavusių žmonių skaičius 2. dalyvių nuvažiuotų kilometrų skaičius 3. pagal programą remiamų vaikų skaičius 4. tikslinei pervedama finansavimo suma
Klausimai diskusijoms	1. Kodėl tinkamai parengtas Misijos pareiškimas padeda nustatyti socialinį poveikį? 2. Kodėl socialinis poveikis turėtų būti vertinamas tiek trumpuoju, tiek ilgalaikiu laikotarpiu?



	3. Koks galėtų būti piniginio socialinio poveikio pavyzdys?
Šaltiniai	https://www.freedomes.com/references/t-mobile-beach-tents-for-charity-help-measured-in-kilometers-2014 https://www.telepolis.pl/wiadomosci/wydarzenia/t-mobile-podsumowuje-akcje-pomoc-mierzona-kilometrami





Santrauka

Modulis apima, kaip plėtoti socialinę įmonę ir kaip išmatuoti jos socialinį poveikį. Vadovaujant socialinei įmonei, svarbu nepamiršti būtinybės įvykdyti pagrindinę subjekto prielaidą, t. y. būtent socialinį poveikį. 5 modulis orientuotas į įmonės socialinių tikslų sukūrimą, įmonės investicijų planą ir tinkamą socialinio ar aplinkos poveikio sričių identifikavimą ir teisingo būdo jo apskaičiavimui parinkimą. Pagrindiniai įmonės plėtros strategijos ir socialinio poveikio matavimo elementai yra šie:

- Socialinės įmonės misijos apibrėžimas
- Socialinės įmonės vizijos apibrėžimas
- Veiklos srities nustatymas
- Konkurencinių pranašumų analizė
- Įmonės socialinių tikslų apibrėžimas
- Vertės pasiūlymo identifikavimas





Literatūros sąrašas

1. Anna Misztal, Corporate sustainability and the degree of socio-economic development, University of Lodz, 2019
2. UNIC Warsaw, Sustainable Development and the Sustainable Development Goals, 2015
3. Agenda 2030 for sustainable development-implementation in Poland, Ministry of Development
4. J. Penc, Management strategies. Perspective thinking, systemic action, Placet, Warsaw, 1994
5. G. Gierszewska, Strategic Management, Publishing House of the Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2000
6. K. Obłój, Organization strategy, PWE, Warsaw 2007
7. M. Trocki, Modern project management, PWE, 2012
8. Kurlito M. Innovation in social entrepreneurship and the statutory scope of philanthropy and charity, Economic Studies. University of Economics in Katowice 2014
9. Kayser O., Budinich M.V., Scaling up Business Solutions to Social Problems. A Practical Guide for Social and Corporate Enterprise. UK, Palgrave Macmill, 2015
10. Stabryła A., Basics of organization and management, Publishing House of the University of Economics, Cracow, 2012
11. Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Obedience and conformity. Psychological Review, 47(4), 385-403.; Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. Warsaw: PWN
12. Proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015
13. Measuring the social impact of enterprises, Agata Rudnicka, Scientific Papers of the Wrocław University of Economics, 2012
14. Smith, J., & Johnson, A. (2018). "Measuring Social Impact: A Guide for Corporations, NGOs, and Social Entrepreneurs." Harvard Business Review. Own elaboration
15. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>, Akademia Leona Koźmińskiego, Zrównoważony rozwój firm – na czym tak naprawdę polega?, 2023
16. <https://przedsiebstwospoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>, Waldemar Żbik, Bieżąca działalność przedsiębiorstwa społecznego, 2023
17. <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>, Anja Cheriakova, Inclusive Economy, 2013





18. <https://nextgeneration.co.za/what-we-do/key-concepts/social-enterprise-entrepreneurship-strategies/>, SOCIAL ENTERPRISE & ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES
19. https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa_pr-3317.html, Przedsiębiorstwo społeczne – definicja, cele, ustawa, 2019
20. <https://saveinvest.pl/czym-jest-wieloletni-plan-inwestycyjny/>, Robert Tomaszewski, Czym jest wieloletni plan inwestycyjny?, 2019
21. <https://www.finansowo.pl/blog/czym-jest-skalowanie-biznesu-i-jak-wykorzystac-je-w-firmie/>, #DLA BIZNESU, Czym jest skalowanie biznesu i jak wykorzystać je w firmie?, 2022
22. <https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>
23. <https://harbingers.io/blog/co-to-jest-skalowanie-biznesu>, Sylwia Sopiak, Co to jest skalowanie biznesu i czym różni się od wzrostu?, 2023
24. <https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide>, MovingWorlds, The complete guide to growing and scaling your social enterprise
25. <https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/social-entrepreneurship/creating-a-social-business-model/>, Creating a Social Business Model
26. <https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/social-entrepreneurship/>, IKEA, The business of the future? It's fair and inclusive
27. https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji, Jolanta Szewczyk, Małgorzata Stawarz, Cele organizacji, 2020





Nuorodos

Pavadinimas	Trumpas aprašymas	Nuorodos
Danone socialinis projektas „dalinkitės maistu“ ir „FoodCycle“.	Regioninės socialinės iniciatyvos, kuriai vadovauja pasaulinė maisto įmonė, pavyzdys.	https://1000i.pl/en/portfolio/danone/ https://www.danone.co.uk/media/articles-list/Danone-announces-a-UK-wide-partnership-with-community-dining-champion-FoodCycle.html
Socialinės įmonės plėtra	Socialinės įmonės plėtros ir jos plėtros vadovas	https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide



Užduotis

Verslo idėjos patikrinimas teigiamo socialinio poveikio požiūriu ir būdų jį išmatuoti

Nurodymai

1. Išanalizuoti įmonės misiją ir viziją, apibrėžtą CANVAS modelyje, atsižvelgiant į teigiamą socialinį poveikį.
2. Patvirtinkite verslo modelį:
 - a. Patikrinkite PESTLE analizės ir CANVAS modelio tikslus, nustatytus idėjai teigiamo socialinio poveikio požiūriu;
 - b. Jei nenustatėte jokio socialinio tikslo, naudodami 2 modulyje aprašytas dizaino mąstymo priemones, užpildykite verslo modelį socialiniais tikslais;
 - c. Verslo modelyje nustatyti socialiniai tikslai turi tilpti į vieną iš 17 socialinių tikslų, nustatytų Darbotvarkėje 2030.
3. Sugrupuokite nustatytus tikslus į ekonominius, neekonominius ir gamybos/rinkodaros tikslus.
4. Nustatykite, kaip socialinis bus matuojamas pagal kiekvieną tikslą
5. Parengti socialinio poveikio matavimo analizę.

Palaikančios stuktūros

Pavyzdiniai dokumentai:

1. Dizaino mąstymo įrankiai
2. SWOT analizė
3. DROBĖS analizė
4. Verslo modelis
5. Socialinio poveikio matavimo analizė

Reikalingos medžiagos

1. Organizacijos ataskaitos
2. Socialiniai tyrimai
3. Socialinių tinklų analizė
4. Rinkos rodikliai
5. Vyriausybės ataskaitos
6. Akademiniai tyrimai

Vertinimo kriterijai

1. Socialinių tikslų apibrėžimo teisingumas
2. Teisingas socialinės įmonės tikslų grupavimas





3. Teisingas socialinio poveikio matavimo apibrėžimas.





Šablonai

1 Lentelė: Socialinio poveikio matavimo analizė

Tikslas	Tisklo tipas	Įtakos erdvė	Pagrindiniai dokumentai	Matavimo tipas	Matavimo metodas	Rezultatas
1 Tikslas	1. ekonominis 2. neekonominis 3. gamyba ir reklama	Pvz. vietinė bendruomenė	Pvz. pasitenkinimo anketa	1. Piniginis 2. Nepiniginis 3. Kiekybinis 4. Kokybiškas	Aprašykite, kaip apskaičiuosite socialinį poveikį	Teigiamo, neutralaus ar neigiamo socialinio poveikio nustatymas
2 Tikslas						
3 Tikslas						
...						



Šis dokumentas gali būti kopijuojamas, dauginamas arba modifikuojamas pagal aukščiau nurodytas taisykles. Be to, pripažinimas turi būti aiškiai nurodytos dokumento autorių ir visos atitinkamos įspėjimo apie autorių teises dalys.

Visos teisės saugomos. © „InnoSocial“ autorių teisės, 2023 m