



P R I R U Č N I K

**“Istraživanje Digitalnog Društvenog
Poduzetništva za starije osobe i
odrasle s različitim sposobnostima”**

NASLOV:

Priručnik "Istraživanje Digitalnog Društvenog Poduzetništva za starije osobe i odrasle s različitim sposobnostima"

PROJEKT:

"Digitalno Društveno Poduzetništvo za starije osobe i odrasle s različitim sposobnostima", financirano je od strane Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung, Njemačke nacionalne agencije za Erasmus+ (obrazovanje odraslih) program.

Projektni partneri su:

- Outreach Hannover e.V., Njemačka
- LINK DMT SRL, Italija
- Learning Wizard d.o.o., Hrvatska
- Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina "Ostvarenje", Hrvatska
- Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom ITECCION, Srbija
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje (CNELL), Srbija
- Fondazione Don Giovanni Zanandrea Onlus, Italija

IZDAVAČ:

Outreach Hannover e.V., Njemačka

UREDNICI:

Danijela Matorcevic
Andrea Roversi

AUTORI:

Andrea Roversi
Enrico Taddia
Berna Xhemajli
Pavle Jevdic
Jelena Ilić
Stanče Matović
Čedo Velašević

POSEBNO ZAHVALJUJEMO:

Prof. Bernardo Balboni

PRIJEVOD S ENGLESKOG JEZIKA:

Lea Pavlović

GRAFIČKI DIZAJN:

Nikola Radovanović

Hannover, Njemačka
2022



Sadržaj

O PROJEKTU	1
UVOD U OVAJ PRIRUČNIK	3
• Praktični primjeri: Studija slučaja Socijalno-okupacijskog centra.....	4
Što je Digitalno Društveno Poduzetništvo (DSE)	5
• Definicija digitalnog poduzetništva.....	5
• Definicija društvenog poduzetništva	5
• Primjeri digitalnih društvenih poduzeća odraslih osoba s različitim sposobnostima.....	6
• Studija slučaja: DSE i Socijalno-okupacijski centar.....	7
Prednosti DSE-a	8
• Razlike između klasičnog i digitalnog poduzetništva – prednosti i opasnosti digitalnog poduzetništva.....	8
• Jedinstvenost DSE-a	9
• Studija slučaja – Prednosti i jedinstvenost Socijalno-okupacijskog centra.....	9
Digitalni društveno-ekonomski kontekst - Specifičnosti DSE-a u vrijeme pandemije i krize	10
• Primjeri aktivnog DSE-a tijekom pandemije	11
• Studija slučaja – Socijalno-okupacijski centar i online događanja	12
Uloga digitalnih društvenih inovacija u poduzetničkom kontekstu starijih osoba i odraslih osoba s invaliditetom	13
Sudionici u DSE-u	16
• Sudionici digitalnih poduzeća	16
• Sudionici društvenih poduzeća	17
• Studija slučaja – Sudionici u Socijalno-okupacijskom centru.....	17
Kompetencije za pokretanje DSE-a	19
• Digitalne kompetencije	19
• Društvene kompetencije.....	20
• Studija slučaja – Socijalno-okupacijski centar u odnosu na DSE kompetencije.....	21
Najnoviji tehnološki proizvodi i alati za korištenje pri uspostavljanju DSE-a	22
Šire od lokalnog: multikulturalna svijest i prihvaćanje DSE-a na digitalnoj europskoj razini, bez nacionalnih granica	25
• Stvorite digitalnu mrežu.....	25
• Multikulturalna svijest i prihvaćanje.....	26
• Studija slučaja – Digitalna mreža Socijalno-okupacijskog centra	27
Prilagodba različitih digitalnih modela za DSE starijih i odraslih osoba s invaliditetom - Poslovni modeli izvan profita	28
• Business Model Canvas i Lean Canvas	28

● Primjeri poslovnih modela.....	29
● Studija slučaja – Lean Canvas: prikladan model za Socijalno-okupacijski centar	30
Društveni kapital potreban za DSE starijih i odraslih osoba s invaliditetom	31
● Studija slučaja – Glavni igrači za razvoj društvenog kapitala Socijalno-okupacijskog centra ..	32
Prikupljanje sredstava za pokretanje DSE-a.....	33
● Ciklus financiranja start-up poduzeća.....	33
Osam osnovnih metoda financiranja	33
● Studija slučaja – Strategija prikupljanja sredstava za Socijalno-okupacijski centar	35
Marketing sadržaja nasuprot oglasima za DSE.....	36
● Studija slučaja – Vrsta marketinga Socijalno-okupacijskog centra	37
ZAKLJUČAK	38
LITERATURA.....	39



O PROJEKTU

Naslov projekta: "Istraživanje Digitalnog Društvenog Poduzetništva za starije osobe i odrasle s različitim sposobnostima"

Mnogo je starijih i odraslih osoba s invaliditetom kojima nedostaje zaposlenje i redovita plaća/prihod. Uz trenutnu situaciju pandemije covid-19 i činjenicu kako je zbog karantene, izolacije i drugih mjera koje građani poduzimaju veliki broj poslodavaca otpustio svoje zaposlenike na početku pandemijskih mjera ili nemaju dovoljno prihoda za plaćati zaposlenike. Dakle, čak i uz ekonomsku pomoć vlada, još uvijek se suočavamo s višim stopama nezaposlenosti i trenutnim nižim ekonomskim razinama (osobito naših ciljnih skupina) nego prije početka pandemijskih mjera.

Često, kako plaće zaposlenih građana, tako i mirovine za umirovljene starije osobe, tamo gdje ih ima – nisu u potpunosti dovoljne za visoke troškove života u onim "pozanim" godinama kad su potomci napustili kućanstva radi vlastite karijere i započeli život u zasebnim kućanstvima. Stoga, sve više starijih i odraslih osoba (s invaliditetom) raduje se još jednom načinu redovitog priljeva novca u njihova kućanstva. Osim toga, osobe s invaliditetom često se suočavaju s društvenim preprekama, a invaliditet izaziva negativne percepcije i diskriminaciju u mnogim društvima.

Za ovu ciljanu skupinu formalno obrazovanje oduzima previše vremena i nije preferirana opcija niti je ostvariva iz različitih razloga. Obrazovanje odraslih vrlo je cijenjena opcija i za starije osobe i za odrasle osobe s invaliditetom te se doživljava kao bolja opcija jer se lakše upisuje program obrazovanja odraslih, tečajevi kraće traju i prate najnovije trendove i potrebe društva kao i postojeće mogućnosti.

Motivacija partnera u ovom projektu je "opremiti" starije osobe i odrasle osobe s invaliditetom skupom vještina potrebnih za rad na osobnom razvoju u područjima digitalno-društveno-poduzetničke inteligencije i proaktivnog stvaranja mogućnosti (samo)zapošljavanja u današnjoj stvarnosti neizvjesnosti i svijeta izumiranja mnogih poznatih poslova i zanimanja sad i još češće u budućnosti. Ovim projektom želimo unaprijediti vještine digitalnog društvenog poduzetništva naših korisnika, starijih osoba i odraslih osoba s invaliditetom, a cilj nam je i osnažiti edukatore za odrasle za organiziranje aktivnosti učenja digitalnog društvenog poduzetništva, u skladu s najnovijim podacima.

Stoga, ciljevi projekta su:

- Osnažiti starije osobe i nezaposlene odrasle osobe s invaliditetom za pokretanje digitalnog društvenog poduzetništva kroz razvoj inspirativnog, inovativnog i ažuriranog priručnika, kao i online tečaja.
- Osnažiti naše edukatore odraslih i poboljšati upravljanje znanjem naših organizacija u teoriji i praksi za izgradnju kompetencija edukatora u digitalnom društvenom poduzetništvu za starije osobe i odrasle osobe s invaliditetom, kroz LTTA, inovativni kurikulum za osposobljavanje edukatora i koristan alat s radionicama za korisnike.
- Razmijeniti dobre prakse i dalje razvijati kvalitetno strateško partnerstvo između partnera iz 4 europske zemlje s različitim iskustvima u pogledu zapošljavanja i digitalnog/društvenog poduzetništva.

Projektne aktivnosti su:

- A1 – Projektni menadžment
- M1 – Kick-off sastanak
- O1 – Priručnik "Istraživanje Digitalnog Društvenog Poduzetništva za starije osobe i odrasle s različitim sposobnostima"
- M2 – Drugi sastanak

- O2 – Kurikulum “Osnaživanje edukatora odraslih za poticanje pokretanja digitalnog društvenog poduzetništva među starijim osobama i odraslima s različitim sposobnostima”
- O3 – Knjiga alata “Mentorstvo i podrška starijim i odraslim osobama s različitim sposobnostima za pokretanje digitalnog društvenog poduzetništva”
- M3 – Treći sastanak
- O4 – E-tečaj “Tečaj digitalnog društvenog start-up poduzetništva za starije osobe i odrasle s različitim sposobnostima”
- C1 - LTTA Osposobljavanje trenera
- E1, E2, E3, E4 – Otvorene konferencije u HR, RS, IT, DE
- M4 – Evaluacijski sastanak

Na kraju ovog projekta, projektni partneri, ali i druge organizacije i sudionici, imat će na raspolaganju učinkovitije alate i kompetentnije osoblje za uključivanje u obrazovanje za digitalno društveno poduzetništvo odraslih osoba s različitim sposobnostima.

Projektni partneri su:

- Outreach Hannover e.V., Njemačka
- LINK DMT SRL, Italija
- Learning Wizard d.o.o., Hrvatska
- Udruga za unaprjeđivanje suvremenih životnih vještina "Ostvarenje", Hrvatska
- Preduzeće za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom ITECCION, Srbija
- Centar za neformalno obrazovanje i celoživotno učenje (CNELL), Srbija
- Fondazione Don Giovanni Zanandrea Onlus, Italija





UVOD U OVAJ PRIRUČNIK

Važnost digitalnih medija i alata značajno se otkrila u vrijeme pandemije. Većina naših života prešla je u online okruženje i uglavnom oni, koji su pružali digitalne usluge ili koristili digitalne alate za rad, uspjeli su preživjeti ekonomsku krizu. Društvena poduzeća koja nisu digitalizirana nisu mogla prodavati svoje proizvode tijekom karantene i policijskog sata u mnogim zemljama. Danas svatko može biti digitalni društveni poduzetnik, te poslovati čak i putem mobitela.

Ciljnu skupinu ovog projekta (starije i odrasle osobe s invaliditetom) karakterizira visoka razina nezaposlenosti, nizak stupanj financijske neovisnosti i socijalne moći te vrlo niska uključenost u rukovodeće i poduzetničke pozicije, posebice zbog činjenice kako povećani broj njih također biva uključen u prilagođene mogućnosti obrazovanja - bez mnogo ažurnih podataka o novim tehnologijama.

Novo digitalne tehnologije kao što su društveni mediji, veliki podaci te tehnologije mobilnih rješenja i rješenja u oblaku dovode do novih načina suradnje, iskorištavanja resursa, dizajna proizvoda/usluga, razvoja i implementacije preko poznatih standarda i zajedničkih tehnologija. Ovo pruža prilike za starije i odrasle osobe s različitim sposobnostima, od kojih neki nisu mogli sudjelovati na tradicionalnom tržištu rada. U digitalnom sektoru, uglavnom je jedini potreban fizički alat računalo ili mobilni telefon. Time se osobama s različitim tjelesnim poteškoćama omogućuje stvaranje, pisanje, crtanje ili pjevanje te aktivno sudjelovanje u poslovnom procesu.

Ovaj priručnik istražuje novokonstruirani pojam “digitalno društveno poduzetništvo” (eng. DSE) s posebnim naglaskom na ciljne skupine starijih i odraslih osoba s invaliditetom. Inovativni karakter ovog priručnika je jedinstveni sveobuhvatni vodič koji je nastao u suradnji s visokoprofiliranim stručnjacima iz područja obrazovanja odraslih, psihologije, digitalnog poduzetništva, društvenog poduzetništva, internetskog marketinga te proizlazi iz međusektorske suradnje u projektu. Ovo je vodič korak-po-korak za uspješnu pripremu starijih i odraslih osoba s invaliditetom za pokretanje digitalnog društvenog poslovanja s pojednostavljenim uputama o potrebnim koracima. Publikacija će također poslužiti kao teorijski i konceptualni izvor za edukatore odraslih prilikom organiziranja daljnjeg osnaživanja korisnika u DSE-u, u skladu s najnovijim dostignućima. Ovaj priručnik sastoji se od sljedećih poglavlja:

- Što je Digitalno Društveno Poduzetništvo (DSE)
- Prednosti DSE-a
- Digitalni društveno-ekonomski kontekst - Specifičnosti DSE-a u vrijeme pandemije i krize
- Uloga digitalnih društvenih inovacija u poduzetničkom kontekstu starijih osoba i odraslih osoba s invaliditetom
- Sudionici u DSE-u
- Kompetencije za pokretanje DSE-a
- Najnoviji tehnološki proizvodi i alati za korištenje pri uspostavljanju DSE-a
- Šire od lokalnog: multikulturalna svijest i prihvaćanje DSE-a na digitalnoj europskoj razini, bez nacionalnih granica
- Prilagodba različitih digitalnih modela za DSE starijih i odraslih osoba s invaliditetom - Poslovni modeli izvan profita
- Društveni kapital potreban za DSE starijih i odraslih osoba s invaliditetom
- Prikupljanje sredstava za pokretanje DSE-a
- Marketing sadržaja nasuprot oglasima za DSE



Praktični primjeri: Studija slučaja Socijalno-okupacijskog centra

Osim što se bave teorijskim aspektima ovih pitanja i tema, autori smatraju kako je važno dati i neke ideje za primjenu. U raznim poglavljima izloženi su neki primjeri stvarnih tvrtki i novoosnovanih poduzeća, opisujući njihovu povijest i iskustvo. Međutim, kako bismo dali konkretnu ideju u svakom poglavlju, sadržaj priručnika ocrtao je hipotetsku studiju slučaja na kojoj ćemo s vremena na vrijeme primijeniti teme obrađene u svakom poglavlju. Na taj će se način na kraju svakog poglavlja upravo pročitani teorijski koncepti konsolidirati primjenom na ovu studiju slučaja, kreiranu posebno za ovaj priručnik.

Studija slučaja koja će se analizirati od poglavlja do poglavlja je sljedeća: Socijalno-okupacijski centar koji prima odrasle osobe s različitim sposobnostima te provodi društveni marketing kao radnu aktivnost za male lokalne tvrtke, udruge, javnu upravu i škole. Odrasle osobe s invaliditetom bavit će se upravljanjem društvenih mreža, promicanjem kulture i lokalnih događanja kroz virtualne izložbe i interaktivne online emisije. Socijalno-okupacijski centri često obavljaju male aktivnosti u ime trećih strana, a da zapravo ne razvijaju vlastiti posao. Stvaranje pravog digitalnog društvenog poduzeća bila bi prilika za poticanje radnog uključivanja odraslih osoba s različitim sposobnostima.



Što je Digitalno Društveno Poduzetništvo (DSE)

Definicija digitalnog poduzetništva

Europska komisija (2015.) predlaže sljedeću definiciju digitalnog poduzetništva: digitalno poduzetništvo uključuje sve nove inicijative i transformaciju postojećih tvrtki koje pokreću ekonomsku i/ili društvenu vrijednost, stvarajući i koristeći nove digitalne tehnologije. Digitalne tvrtke karakterizira visok intenzitet korištenja inovativnih digitalnih tehnologija (osobito "društvenih", "velikih podataka", mobilnih telefona i usluga u "oblaku") za povećanje poslovnih operacija, izmišljanje novih poslovnih modela, usavršavanje poslovne inteligencije i pristupanje kupcima i raznim uključenim sudionicima. Oni stvaraju rastuća radna mjesta i mogućnosti budućnosti¹.

Digitalni ekosustav uključuje sve platforme povezane na određeni web (www). Prisutnost na mreži ključna je za pokretanje stabilnog i uspješnog internetskog poslovanja (zvanog "e-poslovanje"). Ovaj tip poduzetništva ima nove osobitosti u odnosu na tradicionalni, jer omogućuje dolazak na geografsko tržište bez fizičkog podudaranja poduzetnika i tvrtke na istom mjestu. Stoga je za mala poduzeća moguće voditi svoje poslovanje na lokacijama koje omogućuju niske troškove i niske poreze ili izravno iz vlastitog doma. Međutim, to također dovodi do novih izazova, primjerice; u smislu analize tržišta zemalja koje izravno ne poznaju ili potrebe za stvaranjem međunarodnih mreža zahvaljujući novim tehnologijama.

Tehnološka transformacija može, ako se provodi na uključujući način, osobama s invaliditetom ponuditi bolji pristup tržištu rada. Izravna uključenost osoba s invaliditetom u inovacijske procese temeljna je te će također dovesti do boljih proizvoda i usluga za sve, što je jasan primjer kako uključivanje osoba s invaliditetom doprinosi inovacijama i konkurentnosti². Posljedično, digitalno poduzetništvo ljudi s različitim vještinama pokazuje se i kao prilika i kao nužnost.

Definicija društvenog poduzetništva

Prema definiciji Europske komisije: „Društveno poduzeće je subjekt socijalne ekonomije čiji je glavni cilj imati društveni učinak, a ne ostvariti profit za svoje vlasnike ili dioničare. Posluje pružanjem roba i usluga tržištu na poduzetnički i inovativan način, a svoju dobit koristi uglavnom za postizanje društvenih ciljeva. Njime se upravlja na otvoren i odgovoran način, a posebno uključuje zaposlenike, potrošače i sudionike zainteresirane za njegove komercijalne aktivnosti³.

Komisija koristi izraz "društveno poduzeće" za označavanje sljedećih vrsta djelatnosti:

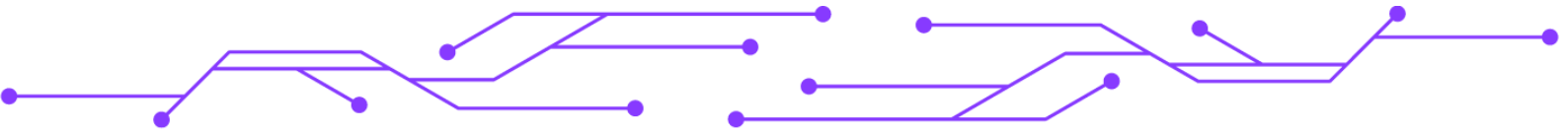
- Oni kojima je društveni aspekt ili društveni cilj općeg dobra razlog komercijalne aktivnosti, često u obliku visoke razine društvene inovacije;
- Oni čija se dobit uglavnom reinvestira za postizanje ovog društvenog cilja;
- Oni u kojima metoda organizacije ili vlasnički sustav odražavaju misiju poduzeća, koristeći demokratska ili participativna načela ili se fokusirajući na društvenu pravdu.

Ne postoji jedinstven pravni oblik za društvena poduzeća. Mnoga društvena poduzeća djeluju u obliku društvenih zadruga, neka su registrirana kao jednostavna društva s ograničenom odgovornošću, druga su uzajamna, a mnoga od njih su neprofitne organizacije poput mirovinskih društava, udruga, dobrovoljnih organizacija, dobrotvornih društava ili zaklada.

¹ Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship. (2014). In European Commission. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/advanced-technologies/strategic-policy-forum-digital-entrepreneurship_en

² Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

³ Social enterprises. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en



Unatoč svojoj raznolikosti, društvena poduzeća djeluju uglavnom u 4 sljedeća područja:

- Radna integracija - osposobljavanje i integracija nezaposlenih i osoba s invaliditetom;
- Socijalne usluge prema osobi - zdravlje, dobrobit i medicinska pomoć, strukovno osposobljavanje, obrazovanje, zdravstvene usluge, usluge skrbi o djeci, usluge za starije osobe ili pomoć osobama u nepovoljnom položaju;
- Lokalni razvoj područja u nepovoljnom položaju - društvena poduzeća u udaljenim ruralnim područjima, razvoj susjedstva/programi rehabilitacije u urbanim područjima, razvojna pomoć i razvojna suradnja s trećim zemljama;
- Ostalo - uključujući recikliranje, zaštitu okoliša, sport, umjetnost, očuvanje kulture ili povijesti, znanost, istraživanje i inovacije, zaštitu potrošača i amaterski sport⁴.

Treba napomenuti kako društvena poduzeća nisu samo strukturni element neprofitne organizacije. Naime, društveno poduzetništvo ne treba nužno biti neprofitno, čak i ako se često krivo pretpostavlja. Društveno poduzeće može ostvariti profit poput tradicionalnih poduzeća, ali njihov primarni cilj treba ostati postizanje pozitivnog društvenog učinka. Istodobno, međutim, društvena poduzeća u neprofitnom obliku mogu ostvariti prihod za svoju robu ili usluge, ali ga nužno trebaju koristiti za podršku svojoj misiji. Posljednjih su godina mnoge neprofitne organizacije odlučile koristiti modele društvenih poduzeća kao alternativu oslanjanju na često nedovoljne dobrotvorne donacije⁵.

Također, trebamo paziti ne pomiješati društvena poduzeća s tradicionalnim poduzećima koja primjenjuju društveno odgovorno poslovanje. Zapravo, mnoga bi komercijalna poduzeća razmotrila postojanje društvenih ciljeva, ali predanost tim ciljevima motivirana je idejom kako će takva predanost poduzeće učiniti profitabilnijim.

Primjeri digitalnih društvenih poduzeća odraslih osoba s različitim sposobnostima

U nastavku su dva primjera digitalnih društvenih poduzeća koja su osnovale odrasle osobe s invaliditetom ili poduzeća u kojima rade:

- Ability Post Production Academy (<https://abilityacademy.co.uk/>)

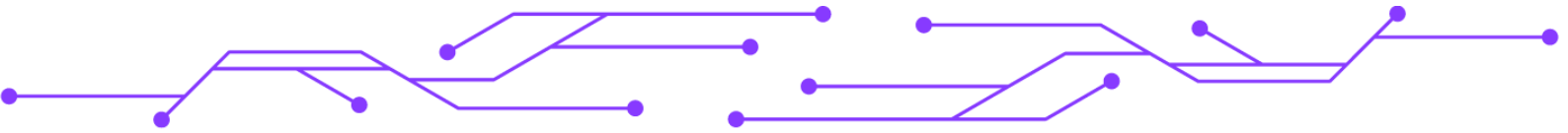
To je pristupačna, uključujuća i dostupna online akademija za video i filmsku montažu. Tečajevi se mogu održavati uživo putem interneta uz iskusnog mentora. Program se fokusira na prirodne sposobnosti učenika, a ne na njihov invaliditet. Nude obuku i korporativnim klijentima i individualnim studentima. Drže male razrede, tako da učenici imaju veliku podršku u obuci. Treneri nisu samo učitelji, oni su vodeći profesionalci filmske i televizijske industrije s dugogodišnjim iskustvom. Ability Academy osnovao je Nigel G Honey. Nigelu je rečeno kako nikad ne će biti filmski montažer zbog svog invaliditeta. Nastavio je montirati filmove za filmske festivale Aberdeen, Cannes, Raindance, Edinburgh International i BAFTA. Sad njegovo društveno poduzeće obučava osobe s invaliditetom postprodukcijom montažama i najnovijim softverom u industriji. Uglavnom rade s mladima s invaliditetom, također pomažu u njihovom samopouzdanju, timskom radu i komunikacijskim vještinama. Kako izdavačima u Škotskoj stvarno nedostaje vještina, oni imaju priliku promijeniti industriju novim partnerstvima s televizijskim kućama.

- Ability Today (<https://abilitytoday.com/>)

To je internetska platforma koju je stvorio društveni poduzetnik Grant Logan za ugošćavanje novinarstva za zajednicu osoba s invaliditetom, iz zajednice osoba s invaliditetom. Oni također

⁴ Social enterprises. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en

⁵ Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. Journal of Public Affairs Education, 15(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/15236803.2009.12001544>



prikupljaju informacije o proizvodima i uslugama relevantnim za njihovu zajednicu. Sve njihove aktivnosti osmišljene su za pružanje volonterskog radnog iskustva i stažiranja razvijanjem vještina, uvjerenja, motivacije i samopouzdanja za ulazak na radno mjesto. Posljednjih su godina također stvorili Akademiju za novinare s invaliditetom u suradnji s Nacionalnim vijećem za izobrazbu novinara (NCTJ), a sve to u potpuno uključujućem i pristupačnom okruženju. Ovaj tečaj je kvalifikacija koja pruža uvod u novinarstvo. Tečaj predaju iskusni NCTJ mentori i kombinacija je tutorijala i tečajeva temeljenih na webinaru. Tečaj omogućuje studentima sa širokim rasponom vještina sudjelovanje i stjecanje vrijedne kvalifikacije. Studenti imaju do 3 godine za završiti tečaj i predati sve zadatke tako da imaju dovoljno vremena za posjete bolnici ili druge osobne stvari. Sve online sesije imaju stenografa koji uživo piše tekst i transkript je dostupan na kraju sesije. Sesije se također snimaju za kasniji pregled. Uz tjedne lekcije i webinare, na kraju svakog modula nalaze se pojedinačne lekcije.

Studija slučaja: DSE i Socijalno-okupacijski centar

Naša studija slučaja u potpunosti odgovara definiciji digitalnog društvenog poduzeća koje vode odrasle osobe s različitim sposobnostima. Konkretno, odgovara definiciji digitalnog poslovanja jer se temelji na online prisutnosti putem web stranice i na objavljivanju sadržaja i marketingu unutar online platformi kao što su društveni mediji. Digitalne aktivnosti koje se provode kreću se od upravljanja društvenim stranicama i objavljivanja postova do kulturne promocije i događanja kroz virtualne izložbe i interaktivne online emisije. To uvelike povećava šanse za prilagodbu aktivnosti i radnog okruženja. Zapravo, odrasli s različitim sposobnostima imaju priliku raditi od kuće izbjegavajući potencijalne prepreke.

U isto vrijeme, može se smatrati društvenim poduzećem jer ima za cilj internetsku promociju teritorija, kulture i druga te neprofitni status, radeći u ime lokalnih tvrtki, udruga, javnih uprava i škola.



Prednosti DSE-a

Razlike između klasičnog i digitalnog poduzetništva – prednosti i opasnosti digitalnog poduzetništva

Prije svega, treba naglasiti kako je digitalno poduzetništvo potkategorija poduzetništva koja se ističe po sredstvima koja se koriste. Kako je ranije definirano, digitalno poduzetništvo temelji se na digitalnoj tehnologiji dok je klasično poduzetništvo povezano s tradicionalnim poslovnim strategijama i procesima. Prema novom istraživanju koje je proveo Rojko (2020.), postoje određene prednosti, ali i opasnosti digitalnog poslovanja u usporedbi s tradicionalnim. U nastavku je prikazan popis prednosti za poduzeće, korisnike i zajednicu, kao i kategorija potencijalnih prijetnji.

Prednosti za poduzeće:

- Veća prilagodljivost inovacijama i novim tehnologijama;
- Lakše pokretanje i smanjenje troškova: nema potrebe za tvornicama, skladištima, proizvodnim pogonima;
- Nema ograničenja za tvornice ili dobavljače koji se nalaze na određenom mjestu;
- Povećanje vremena (potencijalno 24 sata dnevno) i geografskog područja (potreban je pristup internetu) referentnog tržišta;
- Proizvodi i usluge po mjeri kupca bez pretjeranih troškova prilagodbe;
- Novi, jednostavniji poslovni modeli za zadovoljavanje novih potreba;
- Manje vremena za proizvodnju ili pružanje usluga tržištu, nematerijalna imovina;
- Smanjeni troškovi komunikacije putem digitalnih sredstava (često besplatno);
- Proširenje odnosa s kupcima, moguća lakša i češća interakcija;
- Ažuriranje materijala organizacije putem online platformi⁶.

Prednosti za korisnike:

- Širi asortiman proizvoda i usluga;
- Proizvodi i usluge po mjeri;
- Jeftiniji proizvodi i usluge;
- Dostava na kućnu adresu na zahtjev, dostupnost odmah nakon kupnje;
- Dostupnost stalno ažuriranih podataka i informacija;
- Online suradnja i interakcija s tvrtkom⁷.

Prednosti za zajednicu:

- Značajno veće mogućnosti za siromašne, osobe s invaliditetom i starije osobe;
- Dostupnost usluga javne uprave;
- Poslovanje koje je održivo za okoliš;
- Više posla i prilika za sve⁸.

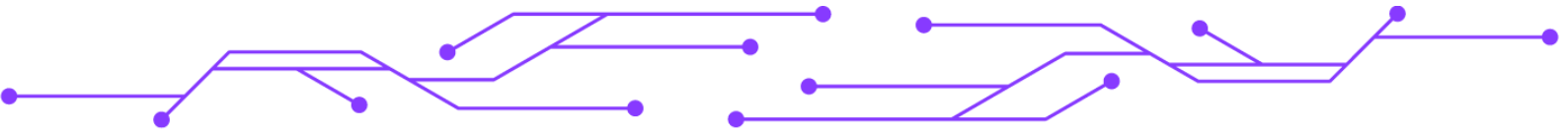
Tehnološke prijetnje:

- Nedostatak globalnih standarda kvalitete, sigurnosti i pouzdanosti na mreži;
- Nedovoljni kapaciteti kanala za obujam proizvodnje;
- Složenost u koegzistiranju digitalnih rješenja i integraciji s postojećima;
- Potreba za internetskom vezom i povezani troškovi;

⁶ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

⁷ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

⁸ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

- 
- Ograničenja i rizici online plaćanja⁹.

Netehnološke prijetnje:

- Smanjen broj sigurnih podataka, prijetnje privatnosti i moguće prijevare;
- Neriješena zakonska ograničenja (pristojbe);
- Nacionalna i međunarodna ograničenja e-trgovine;
- Poteškoće u mjerenju koristi;
- Neke proizvode je ipak potrebno isprobati ili vidjeti i dodirnuti prilikom kupnje¹⁰.

Jedinstvenost DSE-a

Digitalna društvena poduzeća predstavljaju jedinstvenu fuziju nekih karakteristika i prednosti digitalnih i društvenih poduzeća kao što su:

- Veća prilagodljivost inovacijama, novim tehnologijama i društvenim potrebama;
- Proizvodi i usluge po mjeri korisnika bez pretjeranih troškova prilagodbe, projekti za rješavanje specifičnih problema u skladu s okolišem, društvom ili ljudima;
- Novi jednostavniji poslovni modeli za zadovoljavanje novih potreba;
- Ostvarivanje društvene promjene poboljšanjem kvalitete života ljudi u svojoj zajednici pomoću inovativnih digitalnih rješenja;
- Značajno veće mogućnosti za siromašne, osobe s invaliditetom i starije osobe zahvaljujući uklanjanju društvenih i operativnih prepreka;
- Povećanje odnosa s kupcima, stvaranje odnosa povjerenja zahvaljujući izravnoj digitalnoj komunikaciji.

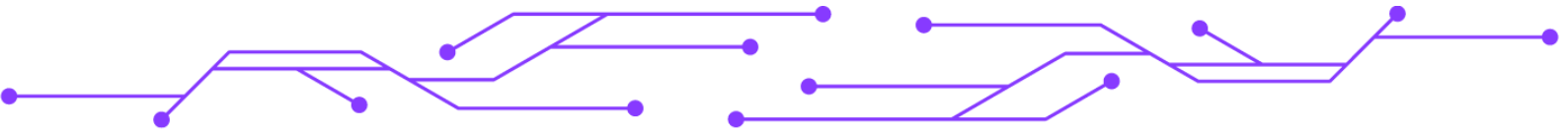
Studija slučaja – Prednosti i jedinstvenost Socijalno-okupacijskog centra

Komunikacijska start-up digitalna tvrtka ne zahtijeva velika početna ulaganja jer su barem jedno računalo i tablet dovoljni za izradu promidžbenog materijala kao i internetska veza (potencijalno već dostupna Socijalno-okupacijskom centru) za korištenje glavnih društvenih medija (besplatnih ili jeftinih). Jednostavnim poslovnim modelom, temeljenim na proizvodnji personaliziranih komunikacijskih usluga, u stanju je odgovoriti na potrebu za učinkovitom digitalnom prisutnošću svoje ciljne skupine.

Osim toga, kao društveno poduzeće, ima mogućnost pružanja ovih usluga po sniženoj cijeni, zadovoljavajući potrebe udruga, javnih uprava, škola i malih lokalnih poduzeća. Zapravo, te organizacije često nemaju resurse u smislu proračuna, vremena i vještina za komunikaciju, iako ona donose značajne prednosti ako je provode stručnjaci na strukturiran i kreativan način. No, zbog niskog budžeta ovih pokušaja, često ih klasične komunikacijske agencije ne smatraju potencijalnim kupcima, ostavljajući prostor na tržištu u koji se naš start-up može ubaciti. Sve se to savršeno uklapa u društvenu misiju promicanja kulture i udruga na ovom području.

⁹ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

¹⁰ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>



Digitalni društveno-ekonomski kontekst - Specifičnosti DSE-a u vrijeme pandemije i krize

Pandemija covid-19, poput drugih prošlih kriza, ubrzala je trendove koji će rekonfigurirati rad, čak i nakon što se pandemija smiri, i otkrila je karakteristike potrebne za suočavanje s neočekivanim trenucima poteškoća s otpornošću. U ovom odjeljku, fokus je posebno na aspektima koji najizravnije uključuju digitalna društvena poduzeća, a koji bi također mogli biti korisni za budućnost.

TRENDOVI

Redefinicija globalizacije i afirmacija društvenog kapitalizma

Neregulirana i slobodna tržišna globalizacija mogla bi postupno nestati zbog covid-19 koji izlaže ozbiljne rizike neovisnih i nekoordiniranih akcija zemalja na globalnu ekonomiju i dobrobit ljudi. Počet će se pojavljivati novi oblik globalizacije koji prepoznaje međuovisnost i dobrobit čovječanstva utemeljenu na kolektivnom djelovanju zemalja, poduzeća i ljudi. Posljedično, tvrtke će promijeniti svoje korporativno upravljanje i modele upravljanja s većim fokusom na korporativnu društvenu odgovornost i dobrobit ljudi. Sa širenjem društvenog kapitalizma, ne samo tržišta i regulacija tržišta, nego i ono što je dobro za zajednice i društvo, vodit će korporativnu strategiju¹¹.

Rad na daljinu i novi koncept radnog mjesta

McKinsey Global Institute (2022.) otkrio je kako će radna mjesta u radnim područjima s višom razinom fizičke blizine vjerojatno proći kroz veću transformaciju nakon pandemije, izazivajući efekte valova u drugim radnim područjima, s pomicanjem poslovnih modela. Rad na daljinu i virtualni sastanci vjerojatno će se nastaviti, iako manje intenzivno nego na vrhuncu pandemije¹².

To bi moglo izazvati veliku promjenu u geografiji rada jer se pojedinci i tvrtke sele iz velikih gradova u predgrađa i male gradove. Neke tvrtke već planiraju prijeći na fleksibilne radne prostore nakon uspješnog rada na daljinu tijekom pandemije. Rad na daljinu također bi mogao značajno smanjiti poslovna putovanja jer je raširena upotreba videokonferencija tijekom pandemije uvela novu vrijednost virtualnih sastanaka i drugih aspekata rada.

Ubrzanje digitalne transformacije

Pojam digitalne transformacije danas je prilično napredovao s mnogim organizacijama koje rade na transformaciji poslovanja u posljednjih nekoliko godina, ako ne i više. Covid-19 će definitivno utjecati na prisiljavanje tvrtki za poduzimanje radikalnih koraka za usvajanje tehnološkog napretka i modernizaciju kulture, organizacijskih struktura, mjernih sustava i operativnih arhitektura.

E-trgovina, telemedicina, internetsko bankarstvo i streaming zabave te druge virtualne transakcije doživljavaju procvat. Covid će potaknuti brže usvajanje automatizacije i umjetne inteligencije, posebno u radnim područjima s većom fizičkom blizinom. Tvrtke su povijesno kontrolirale troškove i ublažavale neizvjesnost tijekom recesije prihvaćanjem automatizacije i redizajniranja radnih procedura, što smanjuje udio poslova koji primarno uključuju rutinske zadatke.

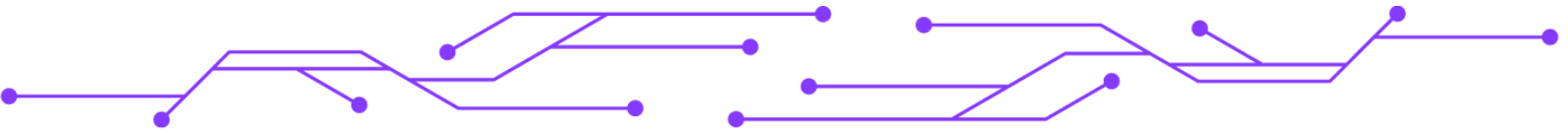
FAKTORI OTPORNOSTI

Postojanost imovine

Prisutnost čvrste i dobro razvijene strukture imovine omogućila je veću sposobnost kako bi se izdržala hitna situacija, kako u smislu podrške radnicima tako i u sposobnosti suočavanja s uobičajenim aktivnostima. Veća stabilnost s poduzetničko-ekonomskog stajališta je zapravo omogućila kako

¹¹ Parakala, K. P. (n.d.). Ten emerging trends shaping our new future. GHD. <https://www.ghd.com/en/perspectives/ten-emerging-trends-shaping-our-new-future.aspx>

¹² Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2022, August 2). The future of work after COVID-19. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



predviđanje dodataka na plaću za svoje zaposlenike, tako i šire polje djelovanja za preoblikovanje usluga i/ili za eventualnu implementaciju novih djelatnosti¹³.

Intrinzična motivacija radnika i volontera

Ovaj voljni i proaktivni stav rezultat je percepcije vlastitog rada kao prioritetne misije stvaranja društvene vrijednosti. A upravo ta motivacija pokreće svijet društvenog poduzetništva kojeg čine ljudi vođeni snažnim idealima i željom da i u teškim situacijama zadovolje društvene potrebe, bez obzira na važeće propise ili ugovorne obveze. Jednaka odlučnost i želja za konkretnom pomoći korisnicima ista je i među volonterima.

Organizacijska fleksibilnost

Mogućnost donošenja odluka brzo i bez suočavanja sa sputavajućom birokracijom predstavlja važnu prednost za društvena poduzeća, omogućujući im trenutne i učinkovite odgovore. Ova fleksibilnost koja proizlazi iz njihove privatne prirode razlikuje ih od javnih uprava. Osobito tijekom pandemije, ta je prilagodljivost omogućila društvenim poduzećima suočavanje s neočekivanim situacijama koje su zahtijevale iznenadne i ciljane intervencije koje je bilo teško predvidjeti.

Prisutnost mladih ljudi

Prisutnost mladih ljudi smatra se izvorom inovacija, također s obzirom na njihovu veću sklonost korištenju i bolju upoznatost s tehnologijom. Iz toga slijedi kako su mladi ljudi, prema nekima, odigrali ključnu ulogu u osmišljavanju i provedbi strategija otpornosti društvenih poduzeća.

Odnosi s javnom upravom

U nekim su slučajevima, javne su uprave bile u mogućnosti podržati, kako u gospodarskom tako i u organizacijskom smislu, rad društvenih poduzeća, a to je bilo još očitije tamo gdje je suradnja između društvenih organizacija i javnih uprava već postojala prije izbijanja pandemije. Prisutnost već postojećih veza između subjekata trećih strana i javnih uprava bila je važna razlika koja je olakšala dijalog između aktera, također na temelju međusobnog i konsolidiranog povjerenja.

Primjeri aktivnog DSE-a tijekom pandemije

U nastavku su dva primjera digitalnih društvenih poduzeća koja su uspješno poslovala tijekom pandemije:

- Open Group (www.opengroup.eu)

Društveno poduzeće Open Group multisektorska je (djelomično digitalna) socijalna zadruga iz Bologne (Italija). Djeluje u društvenom i obrazovnom području, u upravljanju kulturnom baštinom te u komunikaciji i informiranju. Bavi se invaliditetom, ovisnostima, integracijom, hitnim stambenim situacijama, uličnim obrazovanjem, školskom potporom, obukom, zapošljavanjem osoba u nepovoljnom položaju. U svojim aktivnostima spaja kulturu i uključenost, krhkost i osnaživanje, inovativnost i komunikaciju¹⁴.

Tijekom karantene aktivirala je anti-covid kontrolni punkt za tvrtke i javna tijela te uslugu dostave na kućnu adresu. Osim toga, transformirala je/unaprijedila mnoge svoje aktivnosti na svojim društvenim i web kanalima, na primjer projekte za tinejdžere, usluge opismenjavanja za strane studente, usluge za osobe koje pate od ovisnosti o kockanju, usluge savjetovanja posvećene mladima na temu ovisnosti, kao i radionice i digitalne trenere za osobe s invaliditetom, djecu i njihove obitelji. Tijekom pandemije Open Group provodi i neke ad hoc aktivnosti poput video natječaja „Priče iz tvoje karantene“, glazbenog natječaja „Rap trap“, foto natječaja „#ioinquantena“, online potrage za blagom i online tečaja protiv lažnih vijesti.

¹³ L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>

¹⁴ L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>

- 
- The Food Assembly (<https://laruchequiditoui.fr/en>)

The Food Assembly je online platforma koja omogućuje učinkovitiju distribuciju lokalnih proizvoda. Prodajna platforma favorizira izravnu razmjenu između lokalnih proizvođača i zajednica potrošača koji stvaraju male privremene tržnice na 0 Km, poznate kao skupštine. Ovaj projekt spaja poduzetništvo i digitalnu inovaciju kako bi se stvorio model društvenog poduzeća. Svaka skupština je jedinstvena i u isto vrijeme dio veće mreže. Avantura The Food Assembly započela je 2015. godine i pridružila se europskom pokretu Food Assemblies, razvijajući jednostavnu i preciznu ideju: stvoriti novu metodu za pronalaženje i prodaju lokalnih proizvoda zahvaljujući potencijalu interneta i društvenih medija. Projekt je započeo u Francuskoj 2010. godine i nakon tisuća sati programiranja rođena je prva web platforma, stvorene su prve potrošačke zajednice, producenti su počeli pokazivati interes za projekt, a menadžer je počeo dirigitirati cijelim orkestrom.

Zahvaljujući jednostavnom i brzom načinu kupnje, ova je usluga uspjela uspješno i sigurno nastaviti i tijekom karantena uzrokovane pandemijom, podržavajući lokalne proizvođače u vrijeme krize. Modalitet je sljedeći:

- Svaki tjedan upravitelj skupštine objavljuje izbor lokalnih proizvoda na internetu kako bi ih predstavio članovima skupštine. Prije otvaranja prodaje svaki proizvođač je već slobodno odredio cijenu svojih proizvoda i minimalnu narudžbu koju treba postići za isporuku.
- Članovi imaju 6 dana za izvršiti narudžbu na stranici klikom na proizvode koje žele kupiti. Bez obveze, bez pretplate, bez minimalne kupnje: svaki član može slobodno odlučiti hoće li kupiti ili ne.
- Nakon što su narudžbe primljene, ako je proizvođač dosegnuo minimalnu narudžbu, nastavlja se s pripremom. Večer prije podjele, članovi će dobiti kompletan popis naručenih proizvoda koje će preuzeti za podjelu na skupštini.

Studija slučaja – Socijalno-okupacijski centar i online događanja

Tijekom pandemije, online događaji i iskustva širili su se eksponencijalno jer ih nije bilo moguće osobno provesti. To je omogućilo gledateljima i organizatorima iskusiti novi način praćenja i kreiranja događaja uživo putem digitalnih alata.

To je potpuno drugačiji način doživljavanja i stvaranja koji ima neke nedostatke u odnosu na događaj uživo, ali ima zanimljiv potencijal i posebnosti. Neke od prednosti online događaja su mogućnost dosezanja potencijalno vrlo velikog broja gledatelja uz vrlo niske troškove, praćenje događaja bez potrebe za odlaskom na mjesto u slučaju da je to nemoguće (primjerice zbog ozbiljnog invaliditeta), izravno uključivanje svih gledatelja digitalnim interaktivnim alatima i pozivanje atraktivnih gostiju koji privlače veliku publiku, ali koji ne bi mogli sudjelovati uživo.

Sve te značajke start-up može iskoristiti za kreiranje online događaja po mjeri za svoje klijente. Ova događanja mogu se organizirati u suradnji s drugim stručnjacima u sektoru, ali uz tehničku i kreativnu podršku korisnika Socijalno-okupacijskog centra. Neki od primjera potencijalnih online događaja su interaktivne emisije u kojima sudionici svojim izborima utječu na tijek događaja putem glasovanja na posebni gumb ili virtualne vođene posjete izložbama ili lokacijama organizacija.



Uloga digitalnih društvenih inovacija u poduzetničkom kontekstu starijih osoba i odraslih osoba s invaliditetom

Društvena inovacija je vrlo širok pojam koji uključuje ideje, načine i sredstva, inovativne strategije za zadovoljenje potreba javnosti, posebno onih kojima je to nužno. Može uključivati inovativna polja u raznim domenama kao što su obrazovanje, zdravstvena skrb, razvoj zajednice itd¹⁵. Društvene inovacije okupljaju veliki broj različitih subjekata: od društva do institucija, od poduzeća do neprofitnih udruga, ali i pojedinačne građane. Ono što je zajedničko ovim temama jest potreba za pronalaženjem korisnih i učinkovitih rješenja za probleme koji pogađaju cijelu zajednicu.

Društvena poduzeća predstavljaju ključnog igrača koji može obuhvatiti različite sudionike u jednom projektu. Digitalna društvena inovacija (DSI) dijeli načela i ciljeve društvenih inovacija, s jedinom razlikom u korištenju digitalnih tehnologija za širenje tih načela i brže postizanje ovih ciljeva.

Prema Qureshi i sur. (2021), digitalna (i nedigitalna) društvena inovacija može se podijeliti u sljedeće uzastopne korake:

- Identifikacija problema i prilika - istovremeno razumijevanje kapaciteta i ograničenja nametnutih njihovim društvenim korijenima, identificiranje različitih izazova s kojima se zajednice suočavaju i njihovih kapaciteta za suočavanje s tim izazovima. Budući da su DSI inicijative usmjerene na stvaranje društvene vrijednosti i društvenog utjecaja, te se inicijative mogu razumjeti na temelju njihovog utjecaja na ciljeve održivog razvoja (SDG).
- Strukturiranje DSI-ja, uzimajući u obzir kontekst, hijerarhije i društvene strukture, neformalne institucije i intersekcionalnost koja rezultira društvenom i digitalnom isključenošću. Pružanje pristupa digitalnim tehnologijama, iako važno, samo je prvi korak. DSI bi trebali nastojati maksimizirati društveni učinak. Ako digitalna tehnologija može postići postavljeni cilj društvenog utjecaja, onda je ona prava, čak i ako je jednostavna i primitivna. Budući da se DSI uglavnom provode u kontekstima koje karakteriziraju ograničenja resursa i obvezujuće društvene norme, lokalni kulturni resursi moraju se iskorištavati što je više moguće i kombinirati na inovativan način kako bi se stvorile mogućnosti tamo gdje ne postoje.
- Stvaranje društvenog utjecaja, ne nužno i plasiranje organizacije. Ciljevi održivog razvoja predstavljaju prilike i zastrašujući izazov zbog širine i dubine problema s kojima se suočavaju globalne zajednice. Trenutačni pristupi plasiranja organizacija možda nisu praktična ili održiva strategija s obzirom na različite troškove i upravljanje. Doista, u nekim je slučajevima plasiranje organizacija dovelo do toga da se organizacije udalje od svoje društvene misije. Osim toga, mnogi ciljevi održivog razvoja klasificirani su kao tako složeni problemi da ih niti jedna organizacija ne može sama učinkovito riješiti, tako da DSI okupljaju partnerstva koja bi mogla povećati njihov društveni učinak.
- Provođenje promjena na razini cijelog sustava, što znači promjena koje nisu lake i za koje je potrebno dugo vremena kako bi se manifestirale. Sustav je međusobno povezan skup elemenata organiziran za postizanje određenih ciljeva. Složeni sustavi često su nerješivi i ugrađeni u mreže uzroka i posljedica. Sustavna promjena je proces kolektivnih i međusobno povezanih radnji osmišljenih za promjenu pojedinačnih razina sustava i njihovih međusobnih odnosa radi rješavanja društvenog problema. Kako bi bilo koji DSI imao značajan i trajan društveni učinak, važno je da ne bude fokusiran na neposredne probleme, već se umjesto toga treba usredotočiti na dugoročne promjene, rješavajući temeljne uzroke društvenih problema, a ne njihove simptome¹⁶.

¹⁵ What is Social Innovation ? (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-innovation.htm>

¹⁶ Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. *Information Systems Journal*, 31(5), 647–671. <https://doi.org/10.1111/isi.12362>



Tržišna inovacija

Zbog svoje prirode, kolektivne dimenzije/dimenzije odlučivanja i snažne povezanosti s građanima i civilnim društvom, društveno poduzetništvo često je na čelu velikih društveno-ekonomskih i ekoloških promjena kao što je digitalna tranzicija. Zbog ove osobitosti, digitalna društvena poduzeća mogu se potencijalno etablirati na tržištu i pružiti širenjem društvenih inovacija globalno i u velikim razmjerima. Prema Pastorelliju (2022.), ovaj je izazov posebno težak iz dva razloga:

- Društveni i ekološki problemi koji prate digitalne tehnologije mogu usporiti prijelaz. Važan korak je promicanje svijesti i vještina zajednica i korisnika kako bi se pokazala potencijalna korist digitalnih tehnologija i kako bi građani mogli voditi ovu transformaciju ako odluče sudjelovati u poduzećima digitalne društvene ekonomije.
- Kako se korisnost platformi povećava zahvaljujući broju korisnika koje ugošćuju, postaje sve teže uvjeriti korisnike na prijelaz s velikih monopola na pružatelja usluga "društvene ekonomije". Ključ za otključavanje potencijala digitalnih društvenih poduzeća je kvalitativni skok u digitalnoj interoperabilnosti njihovih mreža, ekosustava i inicijativa. Ovo treba promatrati kao preliminarni korak za iskorištavanje prilike za postupno i tijekom vremena kretanje prema stvaranju sustava usredotočenog na ljude i održivost¹⁷.

Interoperabilnost se može definirati kao sposobnost sustava, komponenti ili opreme da pružaju usluge i prihvaćaju usluge od drugih sustava, komponenti ili opreme i koriste usluge koje se razmjenjuju kako bi im se omogućio učinkovit zajednički rad. U Digitalnoj agendi Europske komisije, nedostatak interoperabilnosti identificiran je kao jedna od glavnih prepreka digitalnom gospodarstvu. Komisija EU-a i nekoliko drugih aktera poduprli su dalekosežne politike za osiguranje interoperabilnosti digitalnih komunikacijskih dobara, usluga, platformi i mreža. S ove točke gledišta, digitalna društvena poduzeća imaju prednost jer se temelje na pristupu ekosustava. Izgradnja infrastrukturnih mreža za razmjenu znanja i ideja te zajednički sustav nematerijalne imovine nužni su za daljnji razvoj inovacija i bolje mjerenje utjecaja svojih aktivnosti. Strategija digitalnog umrežavanja koja uključuje sva ili većinu društvenih poduzeća može donijeti rješenja aktivirana u dinamičnijim ekosustavima čak i u manje povezanim zajednicama.

Inovacije politike

Paralelno s potvrđivanjem na tržištu, digitalna društvena poduzeća imaju mogućnost širenja društvenih inovacija kroz promjenu lokalnih, regionalnih, državnih ili međunarodnih politika akcijama zagovaranja ili suradnjom s institucijama. U slučaju digitalnih društvenih poduzeća koja vode ljudi s različitim sposobnostima, ona mogu unijeti inovacije u socijalne politike misije poduzeća te u politike zapošljavanja i poduzetništva za osobe s invaliditetom. U oba slučaja, društvena poduzeća trebaju surađivati s tijelima javne vlasti, poslovnim sektorom, akademskom zajednicom, sindikatima i nevladinim organizacijama kako bi učinkovito postigla ovaj cilj.

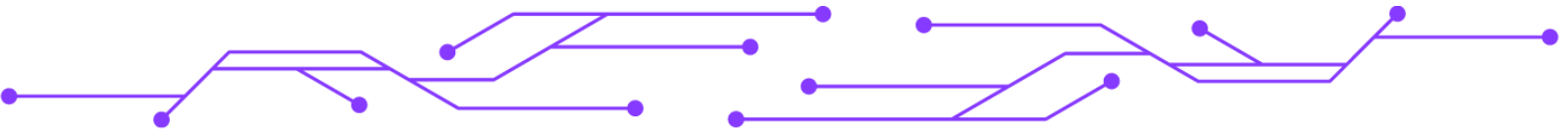
Napori kako bi se osobe s invaliditetom uključile u rad već su usmjereni prema uključujućoj i pravednoj budućnosti, ali potreban je međunarodni i artikulirani pokret uz sudjelovanje svih sudionika, uz dinamično sudjelovanje osoba s invaliditetom i njihovih udruga u donošenju odluka ili procese implementacije.

Što se tiče politika vezanih uz zapošljavanje i poduzetničke inicijative ljudi s različitim sposobnostima, potrebe i posljedični ciljevi inovacija su:

- Novi oblici rada i radnih odnosa koji integriraju uključivanje invaliditeta;
- Razvoj vještina i uključujuće cjeloživotno učenje osoba s invaliditetom;
- Univerzalni dizajn integriran u razvoj svih novih infrastruktura, proizvoda i usluga;
- Pomoćne tehnologije, postojeće i nove, treba učiniti pristupačnima i dostupnima;
- Mjere za uključivanje osoba s invaliditetom u područja gospodarstva koja rastu i razvijaju se.

Kako bi se postigli ovi ciljevi, uključivanje invaliditeta potrebno je dodatno integrirati s drugim inicijativama koje doprinose pravednoj budućnosti rada. Bit će dovoljno prostora za jačanje veze

¹⁷ Pastorelli, G. (2022, March 15). L'Economia Sociale Digitale e la sfida dell'interoperabilità: verso una prossima economia sociale? Rivista Impresa Sociale. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/economia-sociale-sfida-transizione-digitale>



između pokreta rodne ravnopravnosti i uključivanja invaliditeta ili za daljnji razvoj veza između invaliditeta i inicijativa za mentalno zdravlje i dobrobit na poslu, na primjer¹⁸.

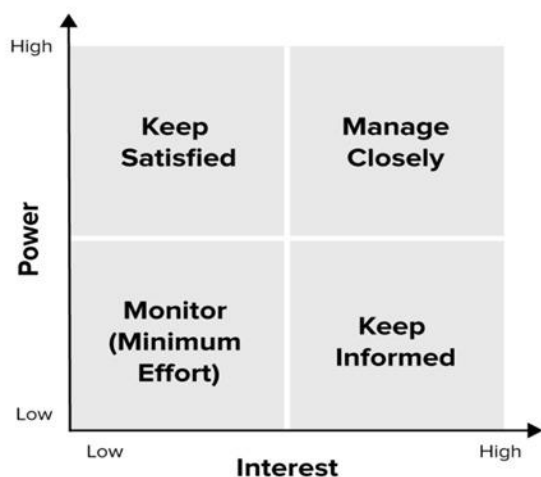
Dobar primjer suradnje je pomak prema tehnološkim inovacijama u politikama pristupačnosti i programima digitalne uključenosti za osobe s invaliditetom u Kini i Australiji. S jedne strane, vlade su odigrale temeljnu ulogu u formuliranju i provedbi digitalnih politika o invaliditetu, dok su s druge strane osobe s invaliditetom iskoristile tržišne prilike kroz ekonomsko sudjelovanje u digitalnom gospodarstvu. Kao rezultat toga, država je pozitivno odgovorila na djelovanje osoba s invaliditetom u društvenom razvoju i sudjelovanju otvaranjem mogućnosti za stipendije za istraživanja, start-up fondove, oglašavanje i političku potporu. Ovi primjeri takvog suradničkog i međusobno konstitutivnog pristupa inovativnim socijalnim politikama daju nadu za uključiv i održiv rast, nešto što zaslužuje komparativno i usklađeno istraživanje i ocjenu kreatora politika¹⁹.

¹⁸ Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

¹⁹ Goggin, G., Yu, H., Fisher, K. R., & Li, B. (2018). Disability, technology innovation and social development in China and Australia. *Journal of Asian Public Policy*, 12(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17516234.2018.1492067>

Sudionici u DSE-u

Sudionici su učesnici u projektu. To su i pojedinci i organizacije koji sudjeluju u projektu na proaktivan način, te pojedinci koji imaju bilo kakav interes za učinke projekta. Ukratko, sudionici su svi oni koji utječu i na koje na neki način utječe projekt. Odabir sudionika trebao bi biti vrlo pažljiv proces budući da su oni ti koji izravno utječu na projekt i stoga je nužno imati one prave. Važno je napomenuti kako sudionici mogu biti i oni koji se osjećaju potencijalno oštećenima u projektu i s kojima je stoga bitno surađivati kako bi se izbjegli problemi.



Prikaz: Interesi i moć sudionika, Izvor: Mendelow, A.L. (1981). *Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept*. International Conference on Interaction Sciences.

Gornja tablica vrlo je korisna u razumijevanju kako komunicirati i koje radnje poduzeti sa sudionicima usredotočujući se na sljedeće:

- **Pažljivo upravljajte:** Dajte sve od sebe, ostani zadovoljan, budite s njima svakodnevno;
- **Održavajte zadovoljstvo:** Uključite ih i nastavite im davati dovoljno kako bi bili zadovoljni;
- **Informirajte:** Dovoljno ih informirajte i pobrinite se da se ne dogode značajniji problemi;
- **Pratite – Minimalan trud:** Informirajte ih, ali ne na dosadan način obasipajući ih komunikacijom ²⁰.

Sudionici digitalnih poduzeća

Digitalno poduzetništvo vrlo je često dio procesa digitalne transformacije. Ovaj proces uključuje već postojeće stvarnosti koje, kako bi ostale konkurentne, zahtijevaju zamjenu ili integraciju starih procesa s novim digitalnim tehnologijama. Globalno istraživanje koje je proveo McKinsey (2012.) pokazuje koliko je internet moćan, kao i njegov utjecaj na stvaranje novih radnih mjesta. Svaki pojedini posao koji je internet "uništio" na kraju je proizveo 2,6 novih poslova. Ova promjena, međutim, nije uvijek uspješna zbog otpora u korist starih praksi koje su ljudi dosad koristili. Posljedično, pravo uključivanje ključnih sudionika nužno je za digitalne tvrtke koje žele promovirati digitalnu transformaciju.

Uzimajući u obzir poduzeće kupca digitalne tvrtke kao referentni subjekt, sudionici koji će biti uključeni su sljedeći:

- Krajnji korisnici - ljudi koji će češće komunicirati s tehnologijom (izravni korisnici) ili koji trpe utjecaj kao rezultat njezine upotrebe (sekundarni korisnici). Imaju potpuno razumijevanje potreba tvrtke i zadataka koje treba obaviti, ali ne moraju uključivati potrebne tehnologije.
- Korisnici - skupina koja uživa plodove rada izravnih i sekundarnih korisnika.

²⁰ Mendelow, A.L. (1981). *Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept*. International Conference on Interaction Sciences.

- Nadležna tijela i donositelji odluka.
- Projektni tim i suradnici koji imaju odgovornost pronaći pravu tehnologiju zajedno s digitalnim poduzećem kako bi zadovoljili potrebe korisnika budući da razumiju tehnologije i poznaju poslovni kontekst.
- Vanjski partneri (ako postoje), poput agencija ili konzultantskih tvrtki, koji digitalnim inicijativama unose visoke razine specifičnih vještina i znanja. Važno je biti transparentan o tome zašto je vanjski partner uključen i o zahtjevu koji treba ispuniti.

Sudionici društvenih poduzeća

Zbog prirode društvenog poduzetništva, sudionici se drastično razlikuju od sudionika čisto profitnih poduzeća. Dok se dimenzija moći najčešće uzima za određivanje sudionika u profitnim poduzećima (Johnson et al., 2011.), veća je vjerojatnost kako će društvena poduzeća više uzeti u obzir legitimnost i hitnost zahtjeva. To dovodi do činjenice kako su dioničari, koji su jedna od najjačih skupina sudionika u profitnom poduzeću, sekundarni u odnosu na društvena poduzeća. S misijom postizanja društvenog utjecaja, zajednice i druge društvene organizacije kreću se u središte interesa. Međutim, potrebno je naglasiti važnost obraćanja sudionicima s komercijalne i socijalne strane poduzeća²¹. Smith i Lewis' (2011.) govore o paradoksu kad organizacije slijede proturječne ciljeve i rješavaju nedosljedne zahtjeve između više sudionika. Nadalje, Hough i McNamara (2015) tvrde kako paradoksi proizlaze iz sukoba između kvalitativnih i kvantitativnih kriterija uspjeha te jednostavnosti i složenosti povezanih kriterija. To je vidljivo u društvenim poduzećima koja slijede metriku društvenog učinka i financijskog povrata. Širok raspon sudionika s konkurentskim zahtjevima čini donošenje odluka složenim procesom za ove organizacije²².

Štoviše, moguća klasifikacija sudionika može biti sljedeća:

- Kupci koji kupuju proizvode ili usluge, za sebe ili druge; važno je zadovoljiti njihove potrebe jer su temeljne za dugoročnu održivost.
- Korisnici koji izravno koriste proizvode i usluge i imaju koristi od njih. Osnovno je za razumijevanje kako njihove potrebe moraju biti zadovoljene kako bi postojao značajan društveni učinak.
- Ključni akteri, koji utječu na izbor kupaca pri kupnji. Bitno je ne donositi odluke već snažno utjecati na njih pozitivnim ili negativnim mišljenjima.
- Ostali sudionici koji mogu biti dobavljači, prodavači, sponzori, financijeri, volonteri, lokalne vlasti i institucije te lokalna zajednica (ako već nisu uključeni u prethodne kategorije)²³.

Studija slučaja – Sudionici u Socijalno-okupacijskom centru

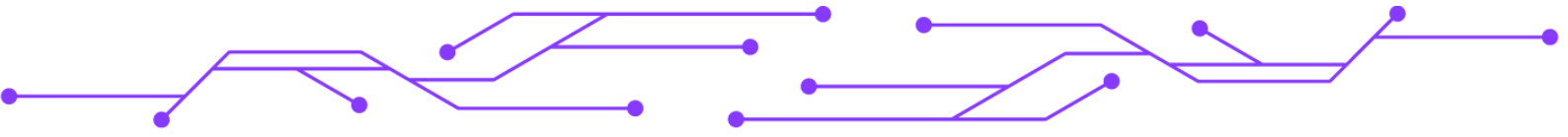
S obzirom na studiju slučaja i referentni start-up, mogu se razmotriti sljedeći sudionici:

- Korisnici/kupci, odnosno ljudi koji se bave komunikacijom i organizacijom događanja u organizacijama korisnika. Važno ih je uključiti kako bi razumjeli kako učinkovito surađivati kako bi stvorili uslugu koja ispunjava njihove zahtjeve s obzirom na to kako će potencijalno morati prihvatiti promjenu komunikacijskih tehnika koje su se ranije koristile (npr. od letaka do objava na društvenim medijima).
- Korisnici, tj. ljudi do kojih komunikacijske usluge dolaze kao primatelji. Može biti važno izravno uključiti reprezentativni uzorak ove kategorije kako bi se razumjele potrebe i preferencije kako bi se na temelju povratnih informacija stvorila učinkovitija i bolja strategija. U ovom slučaju, oni su važni pokazatelji društvenog utjecaja.

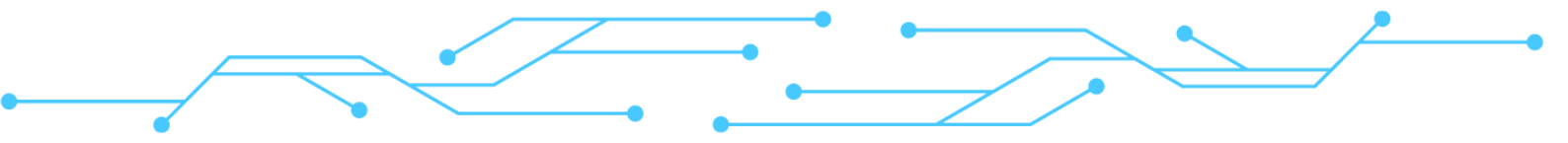
²¹ Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital. (2015). Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital, 13 2015, 21–31. <https://www.otago.ac.nz/management/research/otago-graduate-management-review/otago632080.pdf>

²² Caffrey, J. K. (2020, June). A PROFILE OF SOCIAL ENTERPRISE AND THEIR STAKEHOLDER NETWORKS AND ENGAGEMENT. Irish Social Business Campus (ISBC). <https://socialimpactireland.ie/wp-content/uploads/2020/12/Research-Report.pdf>

²³ LearningFromWOeRK. (2011, September 12). Stakeholders in Social Enterprise [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk>



- Zajmodavci, tj. ljudi koji finansijski podupiru pokretanje radi potencijalne dobiti. U ovom slučaju, potrebno je razgovarati o poslovnim strategijama i ekonomskoj održivosti, uvijek imajući na umu kako je primarna svrha start-upa imati pozitivan utjecaj na lokalnu kulturu i udruge. U ovom slučaju, važni su i ekonomski pokazatelji.





Kompetencije za pokretanje DSE-a

Opće je poznato kako poduzetničke vještine određuju poslovni učinak, rast i uspjeh. Upravljačke strukture i neovisnost malih poduzeća znače kako poduzetnici igraju ključnu ulogu. Empirijske studije u različitim zemljama pokazuju kako poduzetničke vještine izravno ili neizravno utječu na uspješnost poslovanja. Stoga se može naglasiti kako novi poduzetnici trebaju razvijati svoje vještine kako bi postigli dobre poslovne rezultate.

Prema Forbesu (2017.), neke ključne kompetencije za poduzetništvo su:

- Znatiželja i poboljšanje - otkrijte nove probleme, otkrijte potencijalne prilike, preoblikujte svoj izvorni poslovni proces i uvedite inovacije.
- Upravljanje vremenom, pažljivo određivanje prioriteta, postavljanje prekretnica, izvršenje, sve je to važno. Ništa od ovoga ne bi dovelo do napretka bez ispravnog upravljanja projektom i metodologije raspodjele vremena za obavljanje posla.
- Strateško, analitičko i kreativno razmišljanje, učenje raščlambe problema do kraja, otkriće prilike za rast, pronalazak kreativnih rješenja na temelju modela i referentnih shema.
- Prihvatite povratne informacije i postupite prema njima. Ova vještina zahtijeva poniznost i sposobnost prihvaćanja kompromisa u odnosu na početnu ideju.
- Otpornost.
- Jasna i koncizna komunikacija neophodna za svaku interakciju s kupcima, partnerima, kolegama, kupcima, potencijalnim kupcima.
- Stvorite mreže, kako biste olakšali poslovne mogućnosti, ugovore o partnerstvu, traženje podizvođača ili budućih zaposlenika.
- Financije, posjedovanje osnovnog teorijskog znanja, ispravno upravljanje resursima i pažljivo procjenjivanje ulaganja važan je uvjet²⁴.

Digitalne kompetencije

Početne digitalne vještine - vještine potrebne za osnovno korištenje digitalnih uređaja i internetskih aplikacija općenito se smatraju dijelom novog skupa vještina pismenosti u digitalnom dobu, uz tradicionalnu sposobnost čitanja, pisanja i numeričkih vještina. U širokom rasponu digitalnih vještina, postoje vještine više razine koje korisnicima omogućuju korištenje digitalnih tehnologija na načine koji osnažuju i transformiraju. Velike digitalne transformacije kao što su digitalna inteligencija (AI), strojno učenje i "veliki podaci" mijenjaju zahtjeve za vještinama. Zauzvrat, ove transformacije utječu na izgradnju kapaciteta i razvoj vještina za digitalnu ekonomiju 21. stoljeća. Kako bi napredovale u dijalogu između gospodarstva i društva, digitalne vještine trebaju biti integrirane s drugim vještinama, kao što su matematičke vještine, kritičko i inovativno razmišljanje, rješavanje problema, vještine suradnje i socio-emocionalne vještine.²⁵

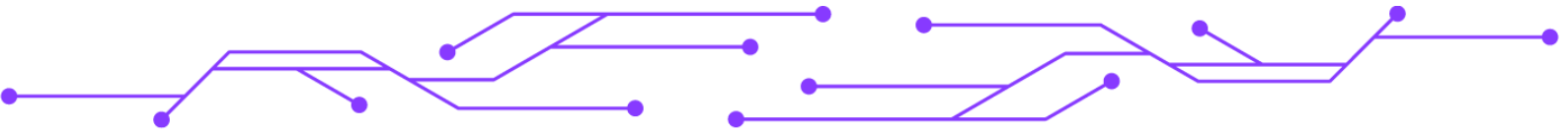
Europski okvir digitalnih kompetencija za građane, poznat i kao "DigComp", nudi alat za poboljšanje digitalnih vještina građana. "DigComp" je prvi put objavljen 2013. i postao je referenca za razvoj i strateško planiranje inicijativa za digitalne vještine na europskoj razini i razini država članica. Prema izvješću Zajedničkog istraživačkog centra u DigiComp 2.1 - Okvir digitalne kompetencije za građane, postoji 5 područja digitalne kompetencije:

1. Informacijska i podatkovna pismenost
2. Komunikacija i suradnja

²⁴ Quora. (2017, September 11). What Are The Most Important Skills Entrepreneurs Need? Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/quora/2017/09/11/what-are-the-most-important-skills-entrepreneurs-need/?sh=228537aa106c>

²⁵ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1/language-en>

- 
3. Stvaranje digitalnog sadržaja
 4. Sigurnost
 5. Rješavanje problema²⁶.

Svako područje stručnosti podijeljeno je u 8 razina vještina: osnovna (razina 1 i razina 2), srednja (razina 3 i razina 4), napredna (razina 5 i razina 6), visoko specijalizirana (razina 7 i razina 8). Za testiranje i samoprocjenu digitalnih vještina mogu se koristiti ova dva online alata:

- Digital Skills Accelerator je projekt koji sufinancira Europska komisija, s ciljem jačanja analize digitalnih vještina, a sastoji se od kviza za samoprocjenu temeljenog na područjima stručnosti DigiCompa 2.1.
<https://www.digitalskillsaccelerator.eu/about/>
- Kotač digitalnih vještina razvijen je iz rezultata najvećeg EU istraživačkog projekta DigiCom. Evaluacija s pitanjima 16 područja digitalnih vještina grupirana su u 4 različita područja stručnosti: sigurnost, informacije, proizvodnja, komunikacija
<https://digital-competence.eu/dc/>

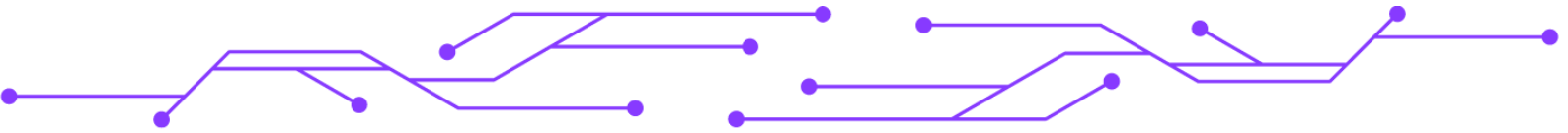
Društvene kompetencije

Osim uobičajenih vještina tradicionalnog poduzetništva, društvena poduzeća zahtijevaju specifične vještine vezane uz njihovu misiju. Iako još ne postoji široka i dosljedna referentna literatura, neka su istraživanja identificirala sljedeće ključne kompetencije:

- Pristup orijentiran na potrošača, prvenstveno usmjeren na potrebe i zahtjeve kupaca/korisnika.
- Sustavna sposobnost prikupljanja sredstava, učinkovitost i diverzifikacija izvora financiranja te naknadno formuliranje mogućih strategija s obzirom na raspoloživa sredstva ili ona koja bi se mogla nabaviti, u duhu rizika tipičnom za solidarno poduzetništvo²⁷.
- Marketinške vještine, od iznimne važnosti za veću konkurentnost i tržišnu orijentiranost.
- Optimizam - snažan osjećaj samoučinkovitosti i uvjerenje kako imate sposobnost mijenjanja okolnosti.
- Empatija - biti u stanju staviti se u tuđu kožu i zamisliti različite perspektive od svoje; ovo je jedna od najvrjednijih osobina za razumijevanje potreba drugih koji služe. Društveni poduzetnici počinju identificiranjem problema. Većinu vremena biraju fundamentalno stabilne, ali nepravedne društvene okolnosti koje isključuju ili marginaliziraju dio čovječanstva.
- Emocionalna i socijalna inteligencija – sposobnost povezivanja s drugima i izgradnje čvrstih odnosa.

²⁶ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1/language-en>

²⁷ Il valore dell'Impresa Sociale in provincia di Milano. (2011, May). Camera Di Comercio Milano.
https://www.milomb.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=5b7ca79d-f30b-4cc2-b302-dd8839d2b876&groupId=10157



Studija slučaja – Socijalno-okupacijski centar u odnosu na DSE kompetencije

Sve ranije spomenute vještine vrlo su važne u digitalnom društvenom start-upu, ali važno je istaknuti kako sve ove vještine ne moraju nužno pripadati jednoj osobi. Na primjer, u slučaju osnivanja Socijalno-okupacijskog centra koji vode odrasli ljudi s različitim sposobnostima, ove temeljne kompetencije mogu se raspodijeliti između različitih članova. Zbog toga je važno usredotočiti se na razvoj komplementarnih vještina, specifičnih za svaku osobu na temelju njezinih talenata, te na timski rad koji omogućuje kombiniranje svih vještina.



Najnoviji tehnološki proizvodi i alati za korištenje pri uspostavljanju DSE-a

U poduzećima, neki alati i programi nisu jednostavni za korištenje za osobe s invaliditetom. Pomoćne tehnologije stvaraju nove prilike u društvu i na tržištu rada. Važno je da su te tehnologije široko dostupne i da su dio kataloga rješenja koje pružaju poslodavci i ustanove za osposobljavanje²⁸.

Pomoćne tehnologije razvijaju se velikom brzinom. Iako nisu izravno usmjerene na potporu poduzetništvu, ove tehnologije mogu pomoći nekome kako bi pokrenuo posao na tri široka načina. Prvo, poboljšanje sposobnosti pojedinca da sudjeluje u društvu povećava njegovo samopoštovanje i samopouzdanje, povećavajući šanse za pokretanje posla. Prikupljanje informacija i upravljanje istima ključno je za puno sudjelovanje u današnjem društvu, a razne pomoćne tehnologije omogućuju osobama s različitim vrstama invaliditeta pristup računalnim sustavima. Drugo, pomoćne tehnologije mogu pomoći osobama s invaliditetom u interakciji s kupcima i razvijanju odnosa s dobavljačima, poslovnim partnerima i financijerima. Ovisno o njihovom invaliditetu, pojedinac će preferirati jedan kanal u odnosu na drugi. Treće, tehnologije mogu pomoći poduzetnicima s invaliditetom kako bi upravljali i kontrolirali svoje poslovne procese. Uz već razmotrena informacijska i komunikacijska pitanja, postizanje poslovnih ciljeva zahtijeva kontinuirano planiranje i praćenje²⁹.

Prema studiji Sveučilišta Alvernia (2019), uzimajući u obzir osobe s različitim invaliditetom, dani su sljedeći prijedlozi za njihovu valjanost u olakšavanju svakodnevne upotrebe tehnologije:

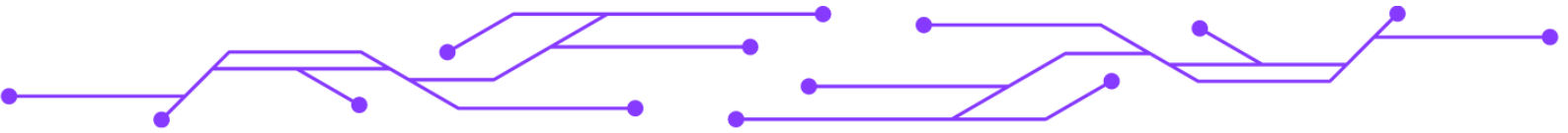
- Čitač zaslona - koristan za osobe s oštećenjem vida jer prenosi tekst prikazan na zaslonu slušnim, taktilnim ili kombinacijom oba načina. Većina čitača zaslona radi putem pretvaranja teksta u govor koji tekst čita naglas, drugi također mogu komunicirati podatke putem brajlnog zaslona koji se može puniti. Neki skuplji koriste kristale koji se mogu proširiti kad su izloženi određenim razinama napona, omogućujući korisnicima korištenje svojih prstiju za čitanje teksta prikazanog na ekranu. Neki primjeri su web proširenja za čitače zaslona, Intel Reader ili Kurzweil 3000 (za osobe s oštećenjem vida)³⁰.
- Prilagođena tipkovnica - postoji nekoliko na tržištu: Brailleova tipkovnica (oštećenje vida), pojednostavljena tipkovnica u boji s tipkama u boji prema njihovoj funkciji koju ponekad koriste djeca za učenje (intelektualne teškoće), zaslonska tipkovnica koja se može koristiti pomoću miša ili s vizualnim prepoznavanjem pomoću posebnog hardvera ili tipkovnice smanjenih dimenzija za korištenje jednom rukom (invaliditet gornjih udova)³¹.
- Softver za ispravljanje - koristan za podršku učenju ili intelektualnim poteškoćama, može se dodati kao proširenje internetskom pregledniku ili preuzeti. Pronalazi sve što je napisano na određenom računalu i daje gramatičke prijedloge i ispravke. Alat poput Gingera uključuje sljedeće značajke: provjeru gramatike, predviđanje riječi i preformulaciju rečenice, funkciju pretvaranja teksta u govor (TTS) kako bi osoba čula što upisuje i tako dalje. Većina softvera, uključujući Ghotit ili Grammarly, besplatni su.
- Uдах i izdah (SNP sustav) šalje signale uređaju, koristeći tlak zraka kroz " udisanje " ili "puhanje" (izdisaj) u slamku, cjevčicu ili štapić. Unos kontroliran ustima pruža korisnicima s ozbiljnim oštećenjima udova jednostavan i učinkovit način kontrole kretanja miša. Pokret i rad ovog joysticka sličan je štapu za usta. Klik na tipku miša postiže se uz pomoć joysticka za funkciju uдах i izdah. Unos s uređaja za uдах i izdah u kombinaciji sa softverom za

²⁸ Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

²⁹ OECD & European Union. (2013). Policy Brief on Entrepreneurship for People with Disabilities. In OECD (ISBN 978-92-79-33519-8). Publications Office of the European Union. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-entrepreneurship-people-disabilities.pdf>

³⁰ Check for more at: <https://usabilitygeek.com/10-free-screen-reader-blind-visually-impaired-users/>

³¹ Check for more at: <http://portale.siva.it/en-GB/databases/products/detail/id-20695>



pristupačnost računala omogućuje vam upotrebu mnogih programa na tipkovnici dostupnih s ovim uređajem.

- Miš za stopalo - miš na nožni pogon daje korisnicima s oštećenim gornjim udovima mogućnost pomicanja pokazivača i pritiskanja raznih gumba pomoću nogu. Sporiji je od tradicionalnog računalnog miša, ali može biti održiva alternativa kad se koristi uz tipkovnicu.
- Organizacijski softver i grafički organizator pomažu pojedincu s ADHD-om, PTSP-om, intelektualnim teškoćama kako bi iscrtali smjer djelovanja. Ovisno o vrsti pisma, može sugerirati da pisci opišu predmet, zacrtaju tijek događaja ili provedu neke aktivnosti kako bi pomogli u planiranju dijela. OneNote je dio Microsoft Office serije, dok je Evernote besplatan i ima mobilnu aplikaciju³².

Budući da se radi o inovativnim tehnologijama, osim uhodanih proizvoda, postoje i start-upovi koji razvijaju nove adaptivne tehnologije, kao npr.:

- BlindHelper - je jeftini pisač otvorenog koda dizajniran za olakšavanje procesa uključivanja: omogućuje vam prepisivanje tekstova na Brailleovo pismo, olakšavajući i ubrzavajući pripremu dokumenata za slijepce i slabovidne osobe.
- Ava - pruža zatvorene titlove u stvarnom vremenu za gluhe ili nagluhe osobe kako bi pratili svaki razgovor i bili uključeni. Temelji se na umjetnoj inteligenciji (AI) i može se koristiti za upoznavanje novih ljudi, pojedinačno ili u grupi, za osobne ili online sastanke, neformalne razgovore s kolegama s posla ili za sudjelovanje na konferenciji.
- OrCam - nudi napredni nosivi pomoćni tehnološki uređaj za slijepce i slabovidne osobe koji čita tekst, prepoznaje lica i identificira objekte. Uređaj tvrtke uključuje minijaturnu video kameru i jedinicu za obradu koja se može spojiti na naočale i koristi algoritam računalnog vida³³.
- SignAll - razvijatelj tehnologije računalnog vida namijenjene automatizaciji prevođenja na znakovni jezik. Tehnologija tvrtke koristi umjetnu inteligenciju za automatsko prepoznavanje i prevođenje znakovnog jezika u stvarnom vremenu, omogućujući radnim mjestima da olakšaju učinkovitu komunikaciju između osoba s oštećenim sluhom³⁴.
- eSight - je organizacija vizualne platforme koja osobama s oštećenjem vida omogućuje neprimjetnu integraciju u svakom radnom mjestu. ESightove bežične elektroničke naočale sastoje se od tri dijela: slušalica, prilagođenog okvira za leće pričvršćenog na unutrašnjost slušalica i kontrolera koji korisniku omogućuje prilagođavanje video postavki eSighta kako bi odgovarale njegovim individualnim potrebama i trenutnoj aktivnosti.
- Emotiv - razvija hardver i softver, bežične slušalice tvrtke koje koriste metodu snimanja električne aktivnosti u mozgu koja se zove elektroencefalografija (EEG). U kombinaciji s algoritmima mentalnih naredbi, prepoznaje uvježbane misli kojima se jednostavno razmišljanjem može dodijeliti upravljanje virtualnim i stvarnim objektima³⁵.

Uz rješenja koja su već dostupna na tržištu, postoje i projekti u razvoju ili organizacijske prakse kojima je cilj uključiti ljude s različitim vještinama u tehnološku revoluciju. Prema Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network (2019), neki primjeri su:

- Samsung - ima za cilj ponuditi pristupačne proizvode osobama s invaliditetom i kako bi to učinila, tvrtka razvija svoje proizvode prema 4C principima (eng. Consideration, Consistency, Completeness, Co-creation; obzir, dosljednost, cjelovitost, sudjelovanje u stvaranju) za dizajniranje iskustva pristupačnosti. Tvrtka također koristi "Accessibility UX

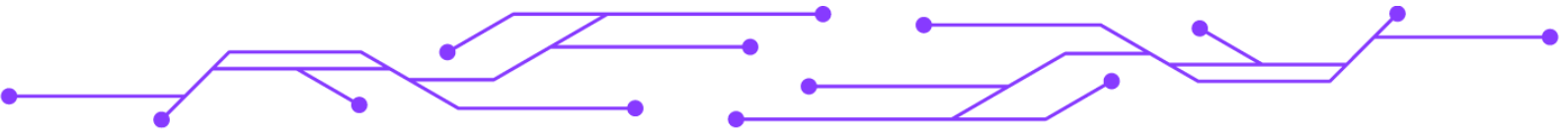
³² Alvernia University. (2019, April 4). 5 Assistive Technology Tools That Are Making a Difference. Alvernia Online.

<https://online.alvernia.edu/articles/5-assistive-technology-tools-that-are-making-a-difference/>

³³ OrCam | Visually Impaired Assistive Technology - Closing The Gap. <https://www.closingthegap.com/orcam-advanced-wearable-ai-devices-for-the-blind/>

³⁴ MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>

³⁵ MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>

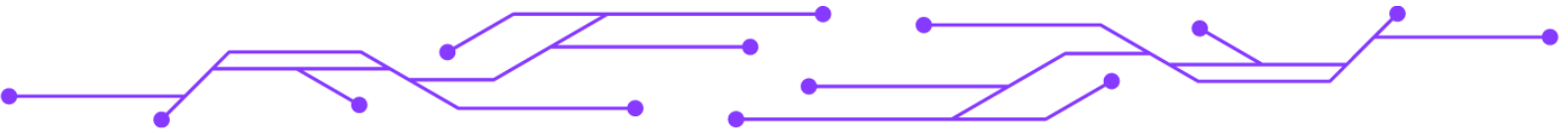


(User Experience) Design Guide" i "Checklist" kako bi osigurala da njezini dizajneri i programeri uzmu u obzir i integriraju čimbenike pristupačnosti u dizajnu proizvoda u stvarni proces.

- Organizacija "Teach Access" u Sjedinjenim Američkim Državama - suradnja između akademske zajednice, industrije i zagovornika osoba s invaliditetom, osnovana za rješavanje hitne potrebe za poboljšanjem vještina studenata visokog obrazovanja dok uče dizajnirati i razvijati mobilne i stolne tehnologije. Cilj je osigurati da buduće tehnologije budu "rođene pristupačne", širenjem ključnih kompetencija i koncepata za dizajn i razvoj pristupačnih tehnologija u tradicionalnom dizajnu, računalstvu i drugim srodnim disciplinama.
- AI for Accessibility - je Microsoftov program bespovratnih sredstava koji iskorištava snagu umjetne inteligencije za povećanje ljudskih sposobnosti za osobe s invaliditetom. AI for Accessibility ima za cilj to učiniti putem bespovratnih sredstava, ulaganja u tehnologiju i vještine. Program AI for Accessibility dodjeljuje bespovratna sredstva u područjima ključnima za izgradnju održive budućnosti za osobe s invaliditetom: zapošljavanje (AI za razvoj naprednijih vještina i uključivo zapošljavanje), svakodnevni život (činjenje softvera i uređaja pametnijima i kontekstualno relevantnima) te komunikacija i povezivanje (stvaranje novih mogućnosti kroz tehnologiju).
- Izraelska tvrtka Atvisor - stvorila je sustav temeljen na umjetnoj inteligenciji za savjetovanje i nabavu pomoćnih tehnologija putem interneta koji može savjetovati poduzeća, osobe s invaliditetom i stručnjake o najboljem dostupnom proizvodu. Iako nije specifično za radno mjesto, uključuje pomoćne tehnologije koje se mogu pružiti u obliku prilagodbi radnog mjesta. Tvrtka surađuje s nadležnim ministarstvima i stoga je dobar primjer javno-privatnog partnerstva³⁶.

³⁶ Making the Future of Work Inclusive of Persons with Disabilities.

https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf



Šire od lokalnog: multikulturalna svijest i prihvaćanje DSE-a na digitalnoj europskoj razini, bez nacionalnih granica

Društvena poduzeća imaju koristi od članstva u mreži društvenih poduzeća jer pružaju pristup zajedničkom nasljeđu resursa, vještina, kontakata i podrške kolega. Slučaj lokacije, kad se radi o ruralnoj i udaljenoj, može dodati specifične izazove za određena područja, stoga je još važnije imati internetsku platformu za raspravu i dijeljenje s ljudima i organizacijama sličnih problema, rješenja i iskustava za rješavanje zajedničkih izazova. Mreže društvenih poduzeća postoje na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Njihovi članovi povezani su zemljopisom, temom, društvenom misijom ili kombinacijom više faktora³⁷.

Stvorite digitalnu mrežu

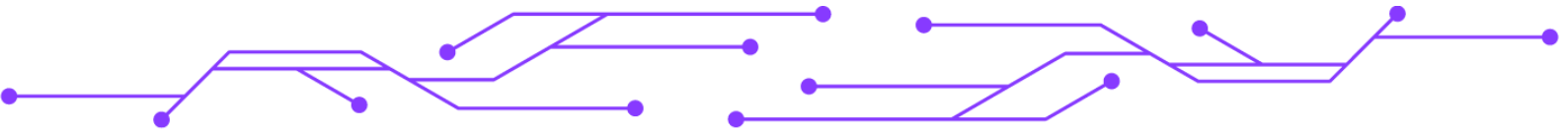
Društvene mreže nisu novi koncept; oduvijek postoje, ali u različitim oblicima. Digitalno umrežavanje gradi odnose putem društvenih medija. Baš kao i u tradicionalnim mrežama, koje su podrazumijevale sudjelovanje u aktivnostima, rukovanje i razmjenu posjetnica, i u ovom slučaju treba čitati postove ljudi, komentirati i dijeliti u digitalnom svijetu. Sve više tvrtki prepoznaje prednosti društvenih medija u svom poslovanju, kako za komunikaciju i povezivanje s potencijalnim kupcima, tako i za privlačenje novih talenata u tvrtku. Komunikacija putem društvenih mreža odvija se svakodnevno i interakcija više nije jednostrana. Društvene mreže omogućuju brojne aktivnosti, poput preporuka, istraživanja tržišta, kreiranja i vrednovanja ideja, razvoja novih proizvoda, upravljanja odnosima s kupcima te svih oblika promocije i komunikacije. Neke od najpopularnijih poslovnih društvenih mreža danas su Facebook, Instagram, Twitter i LinkedIn.

Facebook je posljednjih godina zamijenio tradicionalne reklame. Popularnost ove društvene mreže ne čudi jer se na njoj mogu pronaći sve potrebne informacije: oglasi za posao ili stan, vijesti iz cijelog svijeta, a svatko ima priliku pridružiti se grupama za različita područja ili zanimanja. Iz poslovne perspektive, Facebook je postao savršen kanal za pronalaženje željene publike i širenje željene poruke zahvaljujući uklanjanju geografskih barijera i uklanjanju tradicionalnih komercijalnih oglasa. Postalo je lakše doći do ciljne publike. Velika prednost Facebooka je što se njegova komercijalna vrijednost može izravno mjeriti kroz Facebook statistiku.

Twitter je javni mikro-blogging servis koji objavljuje kratke tekstualne poruke, takozvane tweetove do 280 znakova. Twitter se može koristiti putem preglednika u web okruženju, kao aplikacija na mobilnom uređaju i putem SMS usluge. Korištenje ispravnih hashtagova omogućava kako bi se ljudi mogu svrstati među najčitanije tweetove sa svojim objavama. Posebnost Twittera jest u tome što se postovi svakim danom množe, bez da se vide kao neželjena pošta. To ga razlikuje od Facebooka. Na Twitteru je stvarno lako brendirati tvrtku i stvoriti određenu sliku o njoj i to je dobra stvar s poslovne točke gledišta. Osim toga, vrlo je lako pronaći komentare o tvrtki ili otkriti teme koje se ponavljaju i stoga uvijek biti u trendu.

Instagram je prvenstveno namijenjen korištenju na mobilnim uređajima i fokus je na vizualnom. Kao i kod Twittera, i ovdje možete imati sljedbenike, a pokrivenost se najbolje može postići putem hashtagova (#). Vrlo je popularan među mladima, koji su prepoznali njegov potencijal i snagu te su počeli iskorištavati njegove blagodati. Instagram je postao savršena platforma za reklamiranje odjeće, obuču, koncerata, a rođeno je i potpuno novo zanimanje – Instagram “influencer”. S obzirom da je Instagram potpuno vizualna društvena mreža, a ljudi vizualna bića, to je platforma koja je omogućila tvrtkama da u potpunosti ispričaju svoju priču kroz fotografije i/ili videa.

³⁷ Social Enterprise Networking. (2022, January 19). Rural Social Enterprise Hub. <https://ruralsehub.net/project/chapter-social-enterprise-networking/>



LinkedIn je online poslovna usluga usmjerena na zapošljavanje. Djeluje putem web stranica i mobilnih aplikacija. To je platforma koja se koristi uglavnom za profesionalne kanale i omogućuje tražiteljima posla da objave svoje životopise, a poslodavcima da objave slobodna radna mjesta. Od veljače 2021. LinkedIn je registrirao 740 milijuna članova iz 150 zemalja. LinkedIn omogućuje članovima (radnicima i poslodavcima) stvaranje profila i "povezivanje" jednih s drugima u online društvenoj mreži koja može predstavljati stvarne profesionalne odnose u svijetu. Članovi mogu pozvati bilo koga (bez obzira jesu li postojeći članovi ili ne) da postanu "link"³⁸.

U stvarnosti, nove društvene mreže pojavljuju se iz dana u dan. Dok su neke i dalje relativno neuspješne, druge su doživjele veliki uspjeh, poput Pinteresta, Tumblra i TikToka, dajući tvrtkama mnoge nove prilike za stvaranje zanimljivog sadržaja s mnogo varijacija i time doseganje novih ciljnih skupina. Ova diversifikacija se pokazala vrlo učinkovitom jer, između ostalog, gradi vrijednost tvrtke ili osobe boljom prepoznatljivošću.³⁹

Multikulturalna svijest i prihvaćanje

Putem digitalnog umrežavanja, pojedinci otvaraju društvene mreže za interakciju s ljudima potpuno drugačijeg podrijetla od njihovog. Na taj način svatko upoznaje druge kulture, jezike, nova vjerska obilježja, proširuje svoje gledište na svijet i postaje susretljiviji prema različitostima.

U svijetu koji je sve više povezan na globalnoj razini, bio bi ozbiljan gubitak ne otvoriti se suradnji i umrežavanju s drugim stvarnostima barem na europskoj razini. Ova mješavina različitih kultura i pristupa zapravo može dovesti do brojnih prednosti kao što su:

- Veća kreativnost – važna u rješavanju problema i donošenju odluka.
- Različite perspektive, iz niza različitih iskustava i vještina. Različite perspektive pomoći će tvrtki ostvariti različite mogućnosti za postizanje glavnih ciljeva poslovanja.
- Brže rješavanje problema i poboljšano donošenje odluka - raznoliki tim odgovara različitim rješenjima zadanog problema i vjerojatnije je kako će postići bolje donošenje odluka od pojedinačnih donositelja odluka.
- Korisne jezične vještine – različite jezične vještine mogu poboljšati učinkovitost i djelotvornost mreže. Kulturalne razlike i jezične barijere dva su glavna čimbenika koji mogu ometati uspješnost poslovanja dok još uvijek mogu doprijeti do svijeta putem interneta. Stoga je izvrsna ideja uključiti tvrtke s različitim karakteristikama i pozadinama u smislu kulturnih čimbenika i jezika u mrežu⁴⁰.

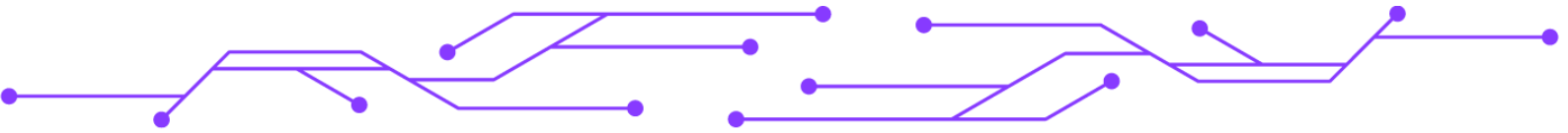
Međutim, prihvaćanje različitih pogleda i kultura može biti izazovno. Kultura osobe može utjecati na način na koji se osoba ponaša na radnom mjestu, način razgovora i interakcije s kolegama. Važno je biti svjestan kulturnih razlika kako bi se mogli izbjeći sukobi povezani s različitošću. Kako biste izvukli samo najbolje iz suradnje s drugim europskim partnerima, možete koristiti neke od sljedećih praksi:

- Stvorite smjernice i politiku kulturne svijesti kako biste osigurali da su radnici kulturno osviješteni. Postavljanjem pravila o tome što je prihvatljivo i etično na radnom mjestu, može se razjasniti način na koji bi radnici iz različitih sredina trebali komunicirati jedni s drugima, izbjegavajući sve oblike diskriminacije.
- Slavljenje jedinstvenosti i kultura, na primjer slavljenjem svih različitih kulturnih ili vjerskih festivala i stvaranjem trenutaka dijeljenja međusobnog znanja.
- Komunicirajte jasno i izbjegavajte nesporazume, s obzirom na to kako ljudi iz različitih kulturnih sredina često imaju različite stilove komunikacije (npr. izravni / neizravni). Kad radite s kolegama, partnerima i klijentima iz drugih dijelova svijeta, dobra je ideja posvetiti vrijeme istraživanju komunikacijskih normi njihovih kultura.

³⁸About LinkedIn, <https://about.linkedin.com/>

³⁹ Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. E-Marketing: p357

⁴⁰ Malyk, M. (2022, October 25). Importance Of Cultural Awareness In The Workplace: How To Become More Culturally Aware. <https://www.easylama.com/blog/importance-of-cultural-awareness/>

- 
- Kulturološka svijest – razumijevanje vlastite kulture i načina na koji ona oblikuje nečije ponašanje.

Studija slučaja – Digitalna mreža Socijalno-okupacijskog centra

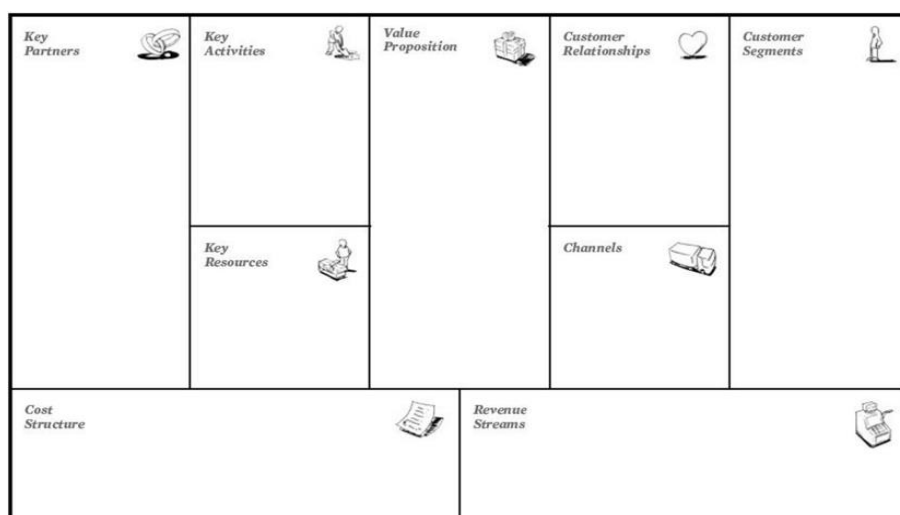
Za odabrani komunikacijski start-up, društveni mediji bit će svakodnevno radno okruženje. Bit će bitno razviti mreže kontakata za sebe i za kupce kako bi se povećala dosegnuta publika i učinak komunikacijskih kampanja. Uz lokalne kontakte koji su bliži vama i klijentima, stvaranje nacionalne i međunarodne mreže može biti izvrsna prilika. Zapravo, to može biti prilika za suradnju i uzajamno nadahnuće s drugim komunikacijskim tvrtkama ili drugim digitalnim društvenim poduzećima u Europi i diljem svijeta. Na ovaj način moguće je razmjenjivati ideje, informacije i dobre prakse, kao i mogućnost kulturnog obogaćivanja.

Prilagodba različitih digitalnih modela za DSE starijih i odraslih osoba s invaliditetom - Poslovni modeli izvan profita

Svako digitalno društveno poduzeće ima vlastitu misiju, ponudu specifične vrijednosti i, iznad svega, solidan poslovni model. Kako bi se to postiglo, potrebno je razumjeti kako svaka od ovih tvrtki uspijeva stvoriti, opskrbljivati i stjecati vrijednost.

Business Model Canvas i Lean Canvas

Ovi okviri mogu pomoći u promišljanju nekih ključnih aspekata organizacije ili start-upa. Dobar način da ih zadržite u prvom planu je korištenje platna. Ovi jednostavni modeli postavljaju pitanja o ekonomskom pozicioniranju, strateškom pozicioniranju i strukturnim aspektima. Platno se može izraditi više puta tijekom vremena kako se različiti elementi mijenjaju. U načelu, Business Model Canvas (BMC) prikladan je za nove ili postojeće tvrtke, dok je Lean Canvas posebno namijenjen start-upovima.



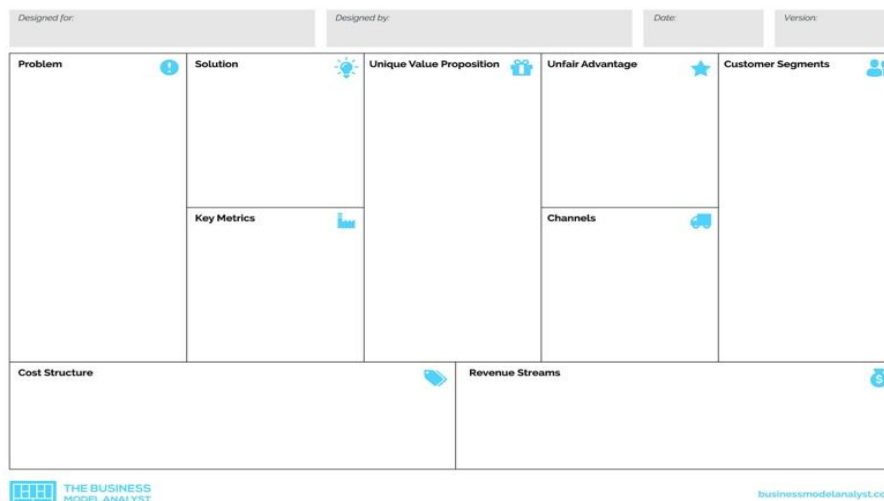
Slika: Business Model Canvas (BMC), Izvor: Business Model Canvas. (n.d.). Miro. https://miro.medium.com/max/1400/0*Hs4HqT07L6U37K6s.jpg

Što se tiče BMC-a, neki referentni opisi za usmjeravanje analize i kompilacije područja su sljedeći:

- **Vrijednost prijedloga:** informacije o tome koji se problemi kupaca rješavaju, kroz koje proizvode i usluge, s kojim dobrobitima za kupce, kako kupac percipira njihovu vrijednost te s kojim razlikama u odnosu na konkurenciju.
- **Segmenti kupaca:** informacije o tome kojem dijelu kupaca želite prvenstveno služiti, koji kupci su najvažniji, koliko dugo uključivati istog kupca i sl.
- **Odnosi s kupcima:** informacije o tome kakav se odnos očekuje s kupcem, kako ga održavati i na koga utječe, kakav odnos kupci imaju s konkurencijom i kako se on mijenja u odnosu na vaš, kao i kakav odnos kupac očekuje i kako može dobiti višu kvalitetu.
- **Kanali:** informacije o kanalima putem kojih se može doći do segmenta kupaca i o tijeku trenutnog procesa, o tome kako su kanali integrirani i koji najbolje funkcioniraju, informacije o tome znaju li kupci ponudu vrijednosti i kako kupuju.
- **Ključne aktivnosti:** informacije o tome kako se proizvodi vaša ponuda, s kojim ključnim kompetencijama i kako se ona koristi u opskrbnom lancu.
- **Ključni resursi:** informacije o tome koji su ključni resursi iza prijedloga vrijednosti IT sustava, ljudski resursi, opipljivi alati i lokalizacija.
- **Ključni partner:** informacije o tome što nude i što se nudi zauzvrat, kakav odnos imaju sa svojim poslovanjem te koji su najvažniji partneri i kako utječu na vaše klijente.

- **Struktura troškova:** informacije o tome koliki su prosječni troškovi, koliki je utjecaj na lanac vrijednosti i kako se može optimizirati bez smanjenja percepcije kvalitete kod kupca.
- **Tokovi prihoda:** informacije o tome kakav je tok prihoda, kako se generira dobit i što kupac plaća⁴¹.

Lean Canvas



Slika: Lean Canvas, Izvor: Lean Canvas. (n.d.). Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/wp-content/uploads/2019/07/learn-canvas-template-A2-scaled.jpg>

Kod start-up poduzeća neka područja poput partnera, aktivnosti, resursa i odnosa s kupcima još nisu dovoljno definirana. Prema Social Business Designu (2021.), u Lean Canvasu, ta su područja zamijenjena drugima koji su prikladniji za tvrtku u nastajanju. Ova područja su:

- **Problem** - problema u segmentu kupaca koje je potrebno riješiti.
- **Rješenje** - moguće rješenje problema razvijeno nakon razgovora i suradnje sa samim kupcima.
- **Ključne metrike** - pokazatelji za ocjenu i praćenje učinka.
- **Nepoštena prednost** - prepoznatljiv element koji može pomoći kad je u pitanju traženje partnera i investitora, nešto što se ne može kopirati ili kupiti, npr. povlaštene informacije, tim iz snova, dobivanje stručnih odobrenja, postojeći kupci⁴².

Primjeri poslovnih modela

U nastavku su opisani neki korišteni referentni modeli, tipični za digitalno poduzetništvo, koji također mogu biti prikladni za društvene misije.

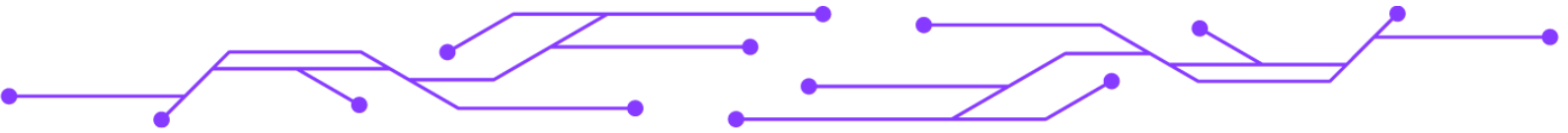
Freemium

Jedan od glavnih razloga zašto je prihvaćanje interneta od strane korisnika skočilo na globalnoj razini je uspon "freemium" poslovnog modela, gdje korisnici mogu koristiti osnovni proizvod ili uslugu besplatno, ali moraju platiti za premium verziju s dodatnim značajkama. Kad se pravilno izvede, freemium poslovni model može pomoći u privlačenju ogromnog prometa na korporativne web stranice, pružiti iskustvo "probaj prije kupnje" koje nadvladava otpor korisnika prema plaćanju i pretvara besplatne korisnike u kupce koji plaćaju. Prethodno istraživanje pokazalo je kako dodavanje novih, visokokvalitetnih proizvoda kao vrhunske ponude može uzrokovati da kupci povećaju ukupnu

⁴¹ Lestand, G. (2018, March 8). Key questions to be answered when you fill up a business model canvas.

<https://www.linkedin.com/pulse/key-questions-answered-when-you-fill-up-business-model-lestand/>

⁴² Social Business Design. (17. Listopad, 2021). Business Models for Social Enterprises. <https://socialbusinessdesign.org/business-models-for-social-enterprises/>



percepciju marke i da su spremniji platiti za vrhunske alternative. Međutim, freemium proizvodi često potkopavaju ovu strategiju jer korisnici vide prednosti besplatnog proizvoda kao veće od onih koje se očekuju od modela isplativosti, nerazmjerno ga preferirajući u odnosu na druge ponude zbog učinka nulte cijene⁴³.

Digitalno tržište

Digitalno tržište je platforma na kojoj vlasnik povezuje prodavače ili dobavljače s korisnicima zainteresiranim za kupnju ili rezervaciju proizvoda i/ili usluga. Platforma može biti ili web stranica ili aplikacija (mobilna ili desktop). U tradicionalnoj e-trgovini, vlasnik prodaje izravno korisnicima. Na tržištu, s druge strane, vlasnik stavlja virtualne prostore na raspolaganje nekolicini vanjskih dobavljača/dobavljača. E-tržnice mogu zadržati provizije, fiksne ili proporcionalne prometu, od prodaje koju ostvaruju prodavači u zamjenu za korištenje platforme. Često se pružaju korisne plaćene usluge, kao što su marketinške usluge, SEO, praćenje korisnika, broj prodaja i zarada, itd. Neke prednosti ovog poslovnog modela za dobavljače su veća vidljivost za njihov proizvod, promocija marke, bolje praćenje konkurenata i pristup digitalnom tržištu uz smanjena ulaganja, eliminirajući troškove upravljanja vlastitom web stranicom i oglašavanja.

Iznajmljivanje umjesto kupnje

Kupac ne kupuje proizvod već ga iznajmljuje. To smanjuje kapital koji je inače potreban za pristup proizvodu tako da ga poslovni model čini dostupnijim i doseže šire tržište kad bi cijena proizvoda bila previsoka. Sama tvrtka ima koristi od veće dobiti na svakom proizvodu, jer se plaća za vrijeme trajanja najma. Također osigurava redovite prihode za one koji iznajmljuju, budući da je korisnik dužan povremeno plaćati iznos dogovoren između dvije strane. Obje strane imaju koristi od veće učinkovitosti u korištenju proizvoda jer se vrijeme zastoja, koje nepotrebno ograničava kapital, smanjuje na svakom proizvodu.

Studija slučaja – Lean Canvas: prikladan model za Socijalno-okupacijski centar

Ukratko analizirajući Lean Canvas komunikacijskog start-up poduzeća, kao problem se može istaknuti nedostatak digitalnih komunikacijskih usluga koje jačaju udruge i lokalnu kulturu za lokalne udruge, škole i javnu upravu (segment korisnika). Moguće rješenje je sam digitalni društveni start-up (rješenje) koji nudi personaliziranu kvalitetnu uslugu po niskoj cijeni (nepoštena prednost). Ponuđene usluge sastoje se od upravljanja stranicama u raznim društvenim medijima i online događanjima uživo i dogovaraju se izravno s klijentima (jedinствена vrijednosna ponuda) do kojih se izravno došlo osobno kao dobro poznatim lokalnim stvarnostima ili putem oglašavanja na društvenoj stranici start-upa (kanala). Glavna referentna metrika odnosi se na društveni učinak u smislu uključenih korisnika i ekonomske održivosti (ključna metrika) koja razmatra glavne troškove u smislu ljudskih resursa, tehničkih troškova (struktura troškova) i prihoda od kupaca, zajmodavaca ili sponzora (tokovi prihoda).

⁴³ How Companies Can Get the Most Out of a Freemium Business Model. <https://hbr.org/2019/03/how-companies-can-get-the-most-out-of-a-freemium-business-model>



Društveni kapital potreban za DSE starijih i odraslih osoba s invaliditetom

Društveni kapital odnosi se na opseg, prirodu i kvalitetu društvenih veza koje pojedinci ili zajednice mogu koristiti u vođenju svog poslovanja. Riječ je o konceptu koji želi naglasiti važnost društvenih kontakata među skupinama i unutar skupina⁴⁴. Online zajednice poput Facebooka, Twittera, LinkedIna i Instagrama okupljaju ljude sa zajedničkim interesima i idejama te se međusobno povezuju pružajući informacije o svakom pojedincu. Očito je kako je eksponencijalni rast korisnika interneta doveo do porasta interakcija između pojedinaca na stranicama društvenih mreža. Velik utjecaj društvenih mreža na društveni kapital je taj što su ljudima olakšali prikupljanje informacija jedni o drugima i uspostavljanje relevantnog odnosa među njima. Postoji mnogo mogućih popisa tipova društvenog kapitala, a jedno je moguće razlikovanje između⁴⁵

- formalne veze, tj. institucionalizirane veze uređene fiksnim pravilima, kao što su odnosi uspostavljeni kroz ugovore itd.
- neformalne, fluidnije i nekodirane veze između prijatelja, istomišljenika, podržane i strukturirane međusobnim osobnim odnosima.

Obje vrste odnosa važne su za izgradnju raznolike mreže oko tvrtke. Sljedeće točke ilustriraju kako je društveni kapital višedimenzionalan:

- Velika društvena mreža važna je jer daje pristup većem broju potencijalnih resursa, kako u smislu ukupne vrijednosti tako i u pogledu raznolikosti resursa. Veća mreža također povećava vjerojatnost pristupa tim resursima kad je to potrebno.
- Snažni odnosi razvijaju se tijekom vremena kroz ponovljene interakcije. Potrebno je vrijeme kako bi se razvile duboke veze i uspostavile norme koje, ako su pozitivne, mogu omogućiti pristup vrjednijim resursima.
- Pozitivni odnosi također su važni jer društveni kapital postoji tamo gdje postoji povjerenje, međusobno poštovanje, dobra volja, usluge ili obveze.
- Odnosi s ljudima s različitim pozicija važni su jer postoji širok izbor imovine koja ima vrijednost. Materijalna dobra i usluge su očite, ali mogu uključivati i aspekte ljudskog kapitala kao što su znanje, vještine i mudrost.
- Pozitivne društvene strukture odnose se na društveni kontekst unutar kojeg postoje odnosi, na primjer u kontekstu organizacije. Društvene strukture, uključujući društvene norme, pružaju pozadinski kontekst za interakciju⁴⁶.

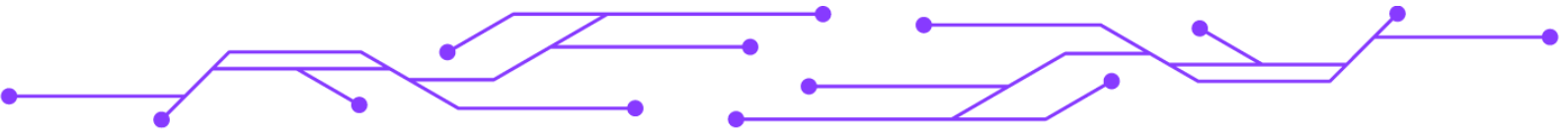
Konkretno, društvena poduzeća temelje se na konceptu društvenog kapitala. Važnost snažne mreže odnosa često je mnogo veća od drugih vrsta kapitala poput fizičkog ili financijskog, za razliku od tradicionalnih tvrtki. U nastavku su navedeni neki razlozi za blisku vezu između društva i temeljnog kapitala:

- Društveno poduzetništvo se razvija tamo gdje postoji visoka svijest o važnosti društvenih i ekonomskih odnosa za njihovo funkcioniranje.
- Važan čimbenik razvoja društvenog poduzetništva je odnos subjekata koji djeluju na slobodnom tržištu prema tom poduzeću. "Tradicionalne" tvrtke su važni igrači u ovom slučaju jer aktiviraju prilike za društveno odgovorno poslovanje. Mogući primjeri su korporativne zaklade kao organizacijski oblik utemeljen na znanju "stečenom" od dioničkog kapitala ili neprofitnih organizacija, temeljen na društvenoj uniji tvrtki, javnih

⁴⁴ What is Social Capital ? - Meaning, Barriers and its Application. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-capital.htm>

⁴⁵ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC36181/6181%20eur22673en.pdf>

⁴⁶ Zinnbauer, D. Z., European Commission, Directorate-General Joint Research Centre, & Institute for Prospective Technological Studies. (2007). What can Social Capital and ICT do for Inclusion? (ISBN 978-92-79-05014-5). Office for Official Publications of the European Communities. <http://www.jrc.es/>



institucija i organizacija trećeg sektora koje djeluju i nastoje komunicirati na lokalnoj razini.

- Društvena poduzeća ne samo da se oslanjaju na društveni kapital, već ga i razvijaju. Društveno poduzetništvo sadrži višedimenzionalni potencijal za inovacije. Prvo, ima sposobnost odgovoriti na lokalno identificirane potrebe karakteristične za manje tvrtke. Drugo, temelji se na demokratskom upravljanju koje potiče nastanak novih poslovnih ideja. Treće, povjerenje javnosti u poduzetnike koji djeluju u lokalnom kontekstu društvenog kapitala veće je od povjerenja anonimnih tržišnih lidera.
- Obrazovanje je pokretačka snaga društvenog poduzetništva i društvenog kapitala. Jačanje društvenih odnosa zahtijeva kontinuirano ekološko, ekonomsko i građansko obrazovanje. U odnosu na ekologiju, odgoj bi se trebao temeljiti na dubokoj svijesti o raspoloživim resursima, često u opasnosti od iscrpljivanja. Ekologija kao tema o kojoj se društveno raspravlja također je važno pitanje u politici društvene odgovornosti (DOP) tradicionalnih poduzeća. U odnosu na ekonomiju, vrijedi se usredotočiti na implementaciju dubokog razumijevanja tržišne trgovine i njenog značenja za lokalne građane, zajednice i društva. U odnosu na građansku aktivnost, čini se važnim naglasiti točku djelovanja individualne aktivnosti, kako u kontekstu društvenog razvoja tako i u kontekstu (lokalnog) gospodarstva. Obrazovanje treba uključivati djecu i mlade, ali i odrasle, kako u sveučilišnom okruženju, tako i u sklopu svih vrsta projekata osposobljavanja usmjerenih na ljude koji već posluju na tržištu⁴⁷.

Studija slučaja – Glavni igrači za razvoj društvenog kapitala Socijalno-okupacijskog centra

Analizom temeljnog kapitala našeg komunikacijskog start-up poduzeća možemo identificirati neke glavne igrače s kojima je moguće razviti više ili manje formalne odnose:

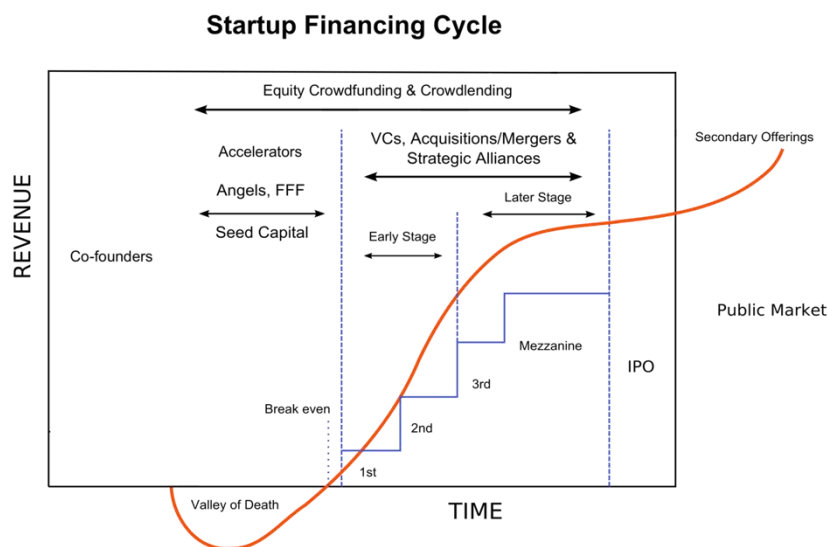
- Druge lokalne udruge dijele istu misiju pozitivnog društvenog utjecaja na područje i već su poznate po zajedničkim inicijativama ili kao klijenti.
- Lokalne institucije, poput javne uprave, koje su zainteresirane za društveni učinak na zajednicu ili kao kupca i koje mogu pružiti birokratsku i administrativnu podršku.
- Europska društvena poduzeća, poznata kroz društvene medije ili zajedničke europske projekte te održavanjem međusobne razmjene ideja i dobrih praksi.
- Komunikacijski i digitalni stručnjaci, s kojima je organizacija surađivala u stvaranju usluga ili projekata, korisnih za ideje i tehničku usporedbu.
- Zajmodavci i sponzori koji financijski podupiru tvrtku i važno je održavati periodične razgovore kako bi se uskladili ciljevi i zadržala njihova potpora.
- Prijatelji, članovi obitelji i poznanici odraslih osoba s različitim sposobnostima koji svakodnevno podržavaju poduzeća i zainteresirani su za njihov osobni uspjeh unutar tvrtke.

⁴⁷ Waligóra, A. W. (2020). 5 APPLICATIONS FOR THE SOCIAL CAPITAL-CREATING ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. 5 Applications for the Social Capital-Creating Role of Social Entrepreneurship, ISSN 0394-7947. <https://doi.org/10.14596/pisb.360>

Prikupljanje sredstava za pokretanje DSE-a

Financiranje je najvažnija stvar u poslu kako bi se postigla financijska stabilnost, pogotovo na početku. Internet nudi mogućnost pokretanja, promicanja i rasta poslovanja. Zahvaljujući vidljivosti i mogućnosti ponude svoje usluge ili robe potencijalnim kupcima na svjetskom tržištu, potraga za potencijalnim investitorom je lakša. Postoji mnogo potencijalnih investitora na tržištu, ali s većim tržištem dolazi i veća konkurencija.

Ciklus financiranja start-up poduzeća



Slika: Ciklus financiranja start-up poduzeća, Izvor: File: Startup Financing Cycle.png - Wikimedia Commons. (25. lipanj, 2015). https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg,+CC+BY-SA+3.0,+https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41190293

Ciklus financiranja start-up poduzeća prikazuje dijagram financiranja i putanju dobiti tijekom vremena. Sve opcije financiranja u dijagramu opisane su u nastavku. Svi start-upovi se financiraju kroz faze, a svaki ima svoju grupu investitora. Obično se traži više oblika financiranja u isto vrijeme kako bi se došlo do veće količine novca.

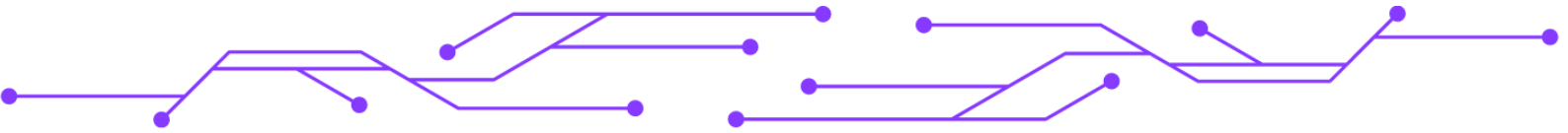
Osam osnovnih metoda financiranja

Samofinanciranje

Većina novoosnovanih poduzeća koristi ovaj model financiranja u fazi pokretanja poslovanja. Vlasnici ulažu vlastiti novac, često iz zarade. Neki od njih godinama čekaju kako bi izdvojili dovoljno novca da počnu razvijati svoju ideju. Ta ulaganja, općenito gledano, nisu značajna, ali dovoljna su za pokretanje posla. Ne postoji samo jedan način da budete uspješni, ali financijski stručnjaci se slažu kako SMART strategija i dobro upravljanje financijama mogu povećati šanse za uspjeh. Prednost jest to što ukoliko je posao uspješan, vlasnici posjeduju 100% poslovanja i imaju potpunu kontrolu nad poslovanjem.

Anđeoski ulagači

Anđeoski ulagači su ljudi visoke neto vrijednosti koji su spremni uložiti u uzbudljive ideje ili poslovne prilike. Ova vrsta investitora uglavnom djeluje u početnom razdoblju rasta, u embrionalnom stanju (kapital klijanja). Anđeoski ulagači žele vidjeti neke rezultate prije ulaganja i obično nerado daju zajmove, već često žele postati dio tvrtke (5-10% neto vrijednosti). To može biti pozitivno zahvaljujući



njihovoj profesionalnosti, njihovom znanju i njihovim kanalima. EBAN⁴⁸ je jedna je od najpoznatijih neprofitnih organizacija, predstavlja paneuropsku zajednicu početnih ulagača te okuplja organizacije i pojedince iz Europe i šire.

FFF, eng. Friends, Family and Fools (prijatelji, obitelj i "budale")

Zajam od obitelji i prijatelja može biti izvrstan izvor jer investitori izravno poznaju osnivače i vjerojatno znaju nešto o ideji. Veće im je zadovoljstvo ulagati u posao s obzirom na odnos koji imaju prema osnivačima. Ovaj osobni odnos može biti problematičan ukoliko ne odvojite osobno od poslovnog.

Prikupljanje sredstava

"Crowdfunding (prikupljanje sredstava, javno financiranje) praksa je dobivanja potrebnih financijskih sredstava traženjem priloga od velikog broja ljudi, posebno onih u online zajednici". Zapravo, to je preferirana metodologija digitalne ekonomije. Ova vrsta financiranja uglavnom se pruža od strane pojedinaca. Odluka o financiranju putem internetskih platformi može privući više medijske pozornosti i omogućiti dobivanje povratnih informacija i savjeta o tome kako poboljšati poslovnu ideju. U nastavku je popis najboljih platformi za javno financiranje u različitim kategorijama:

- najbolji u cijelosti = Kickstarter (<https://www.kickstarter.com/>),
- drugi po najbolji u cijelosti = Indiegogo (<https://www.indiegogo.com/>),
- najbolji za neprofitne organizacije = Causes (<https://www.causes.com/>),
- najbolji za stvaratelje = Patreon (<https://www.patreon.com/>),
- najbolji za osobno prikupljanje sredstava: GoFundMe (<https://www.gofundme.com/>),
- najbolji za zajednički kapital financiranja = CircleUp (<https://circleup.com/>).

Donacija (nepovratna)

Kako je izvijestila EU, bespovratna sredstva mogu se dobiti na dva različita načina: izravnim i neizravnim financiranjem, ovisno o prirodi posla ili projekta. Pozivi su definirani na Portalu financiranja i nabave⁴⁹, na kojem se možete prijaviti i provjeriti uvjete potrebne za financiranje. U Americi se možete prijaviti za potporu za pokretanje poslovanja u organizacijama kao što su Small Business Innovation Research (SBIR), Nacionalna udruga za samozaposlene (NASE) i Idea Café.⁵⁰ Prednosti su nepostojanje naknade, jednostavan pristup informacijama, povećana vidljivost i vjerodostojnost te posljedično dodatno financiranje. Nedostaci su velika birokracija, velika konkurencija, neizvjesna obnova i obvezujući uvjeti ugovora.⁵¹

VC, rizični kapital

Rizični kapital predstavlja privatno kapitalno financiranje, koje osiguravaju tvrtke s kapitalom ili fondovi. Ova vrsta kapitala ulaže se u početnoj fazi novoosnovanih poduzeća u zamjenu za vlasnički kapital, ali nakon što je već prošla embrionalnu fazu. Znajući kako start-up poduzeća čeka neizvjesna budućnost, investicije rizičnog kapitala predviđaju veliki broj neuspjeha, no neki start-upovi će imati veliki uspjeh koji bi trebao nadmašiti druge gubitke. Investicije rizičnog kapitala žele povratiti svoje ulaganje, pretvoriti ga u dobit i krenuti u potragu za sljedećim "svježim" start-upom.⁵²

Kredit u banci

Bankovni kredit vjerojatno je siguran način financiranja, ali zahtijeva značajna jamstva i zahtijeva stabilnost poduzeća tipičnu za zrelije faze. Prednost je u tome što vlasnik zadržava svoj kapital. Nedostatak je što se cijeli kredit s kamatama mora vratiti u definiranom roku, pa ako se ne napravi dobar investicijski plan postoji veliki rizik od bankrota.

⁴⁸ <https://www.eban.org/>

⁴⁹ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

⁵⁰ <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>

⁵¹ <https://www.businessgrants.org/2018/12/8-advantages-and-disadvantages-of-business-grants.html>

⁵² Bullock, How To Fund Your Start-Up Business Idea, 2019, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>



Bankovno mikrofinanciranje

To je izvrsna prilika za ljude koji nemaju dobru kreditnu povijest ili dostatna jamstva za normalan bankovni kredit. Ti se ljudi smatraju rizičnom skupinom i to rezultira onemogućavanjem redovite bankovne potpore kreditom. Mikrofinanciranje je vrsta kredita s manjim novčanim iznosom koja često zahtijeva dosta dokumentacije prije nego što se odobri. U dogovoru s Europskom komisijom, ovu vrstu financiranja mogu iskoristiti osobe koje se žele samozaposliti ili razvijati mikropoduzeća, nezaposlene osobe ili oni sa poteškoćom u dobivanju redovnog kredita.

Studija slučaja – Strategija prikupljanja sredstava za Socijalno-okupacijski centar

Za ovu studiju slučaja, može se razmatrati početna financijska potpora organizacije koja upravlja Socijalno-okupacijskim centrom koji uključuje odrasle poduzetnike s različitim vještinama. Ovaj početni kapital može se povećati samofinancirajućim događajima koji uključuju partnere i podupiratelje organizacije. Paralelno se može pokrenuti online kampanja javnog financiranja koja prikuplja sredstva od drugih ljudi bliskih organizaciji ili koji su saznali za projekt i vjeruju u njega. U obje ove mogućnosti financiranja bitno je učinkovito ilustrirati projekt uvjerljivom pričom koja uspijeva prenijeti ideal i potencijal start-upa, bilo da se radi o prezentaciji uživo ili objavi na društvenoj stranici start-upa. To će omogućiti uključivanje većeg broja ljudi koji vjeruju u projekt i podržavaju ga. Kasnije se mogu procijeniti i drugi oblici financiranja.



Marketing sadržaja nasuprot oglasima za DSE

Iako su tradicionalne metode oglašavanja kao što su radio reklame i TV oglasi na vrhu marketinških strategija već desetljećima, marketing se sad kreće u digitalnom smjeru. Za svaki je posao važno da ime i proizvode upoznaju pravi ljudi. Marketing sadržaja i oglašavanje mogu biti važni za dopiranje do kupaca, ali imaju vrlo različite svrhe u marketinškoj strategiji.

Oglašavanje slijedi jednostavnu osnovu i također radi u svrhu informiranja ili podizanja svijesti. Oglašavanjem marka postaje dobro izložena na različitim platformama i različitim demografskim skupinama. Učinkovito oglašavanje skreće pozornost na proizvod ili uslugu i brend, mijenja opću percepciju potencijalnih kupaca i potiče ih na kupnju⁵³.

Neki primjeri digitalnog oglašavanja su:

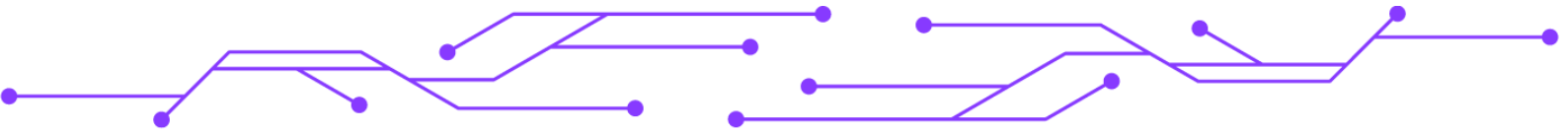
- Prikazujte oglase, grafike, tekstove i videozapise koji iskaču ljudima dok istražuju web-mjesta, aplikacije, društvene medije, s namjerom da zaintrigiraju potencijalne kupce i pozovu ih na otkrivanje ili kupnju proizvoda ili usluge.
- Video oglasi, promotivni sadržaj koji se reproducira prije, tijekom ili nakon video sadržaja.
- Oglasi na društvenim medijima - koji omogućuju dosezanje šire publike i povećanje svijesti o marki i angažman na odgovarajućim platformama društvenih medija. Društvene mreže koriste korisničke podatke za posluživanje vrlo relevantnih oglasa na temelju interakcija unutar određene platforme društvenih medija.
- Pay Per Click (PPC), mrežna strategija oglašavanja u kojoj plaćate samo kad ljudi kliknu na vaš oglas.
- Ponovno ciljanje, oglasi koji vam omogućuju prikazivanje ciljanih oglasa korisnicima koji su već posjetili vašu web stranicu, ali nisu dovršili kupnju.

Dok oglašavanje samo promovira proizvod, marketing sadržaja gradi odnose. Marketing sadržaja je privlačenje javnosti pružanjem vrijednog sadržaja koji se traži u vezi s proizvodom/uslugom i izgradnjom autoriteta oko marke. Marketing sadržaja smatra se izvrsnim načinom povećanja profita, pa čak i povećanja broja vjernih kupaca. Sadržaj objavljen na različitim kanalima društvenih medija ne samo da promovira marku, već i privlači interes potencijalnih kupaca za marku.

Neki primjeri marketinga digitalnog sadržaja su:

- Blogovi - odličan izvor detaljnih informacija, način privlačenja prometa na web stranicu, stvaranje nove potencijalne klijentele za tvrtku i njegovanje te ponuda boljeg razumijevanja korisničke baze.
- Videi - način proširenja svijesti o marki i pružanje prikladnog načina kako bi se potencijalni kupci informirali o ponudi. Osim toga, ukoliko se redovito objavljuje, ljudi se počinju upoznavati s proizvodom i uspostavljaju se veze između tvrtke i javnosti.
- Webinar - pomaže okupiti veliku i raznoliku grupu ljudi, pojednostaviti pozicioniranje proizvoda ili usluga te izgraditi povjerenje i partnerstvo između postojeće ili potencijalne baze kupaca i tvrtke.
- E-knjige - nude tvrtkama priliku kako bi pokazale mogućnosti svoje marke i poboljšale odnose s kupcima pokazujući kako tvrtka nadilazi izazove sektora predstavljanjem svojih studija slučaja.
- Podcasti - pomažu u izgradnji povjerenja i omogućuju prenošenje znanja i vještina, čime se gradi vjerodostojnost. Redoviti podcasti s točnim informacijama ili idejama pomažu uspostaviti marku kao autoritet u industriji.
- Infografike - vrlo učinkovit način prikazivanja važnih statistika i informacija na način koji pomaže publici kako bi lako razumjeli informacije, brzo se privlači pažnja publike i brzo i jednostavno se gradi svijest o marki.

⁵³ Team, B. B. F. (n.d.). Content Marketing vs. Advertising: What's the Difference? <https://www.bluefrogdm.com/blog/content-marketing-vs.-advertising-whats-the-difference>

- 
- Whitepaper - informacijski dokument koji obično izdaje poslovna ili neprofitna organizacija kako bi promovirala određeno rješenje kao najbolje za određeni problem. Kad se koristi u komercijalne svrhe može utjecati na procese donošenja odluka kod kupaca.

Marketing sadržaja nije izravan kao oglašavanje koje cilja na trenutnu prodaju, umjesto da prikazuje i predlaže stvari za prodaju na nediferenciran način, marketing sadržaja objavljuje informativan i kvalitetan sadržaj koji se ciljnom potrošaču čini zanimljiv, koristan ili vrijedan i s kojim može stvoriti osobne veze. Marketing sadržaja povećava interes publike za određene proizvode ili usluge, a zatim ih preusmjerava na prodajni lijevak. Osobito za društvena poduzeća, marketing sadržaja je poželjniji zbog svoje sposobnosti stvaranja odnosa i utjecaja vrijednosti za internetsku zajednicu u skladu s društvenom misijom. To ne znači kako oglašavanje nije isplativo, ono je često važan dio marketinškog plana.

Studija slučaja – Vrsta marketinga Socijalno-okupacijskog centra

Odabrani komunikacijski start-up uglavnom će se fokusirati na marketing sadržaja u skladu s društvenom misijom promicanja kulture i udruga. Također bi se moglo usmjeriti na promicanje i širenje svijesti o društvenom poduzetništvu i poduzetništvu odraslih osoba s različitim sposobnostima, s obzirom kako su to teme koje nisu pokrivena, ali potencijalno vrlo korisne i zanimljive za korisnike. Neki primjeri sadržaja koji se mogu dijeliti na društvenim medijima su:

- Blog s člancima koji istražuju digitalnu transformaciju u području komunikacije i daju savjete o upravljanju društvenim medijima. Ovi su članci korisni za dokazivanje potencijalnim kupcima kako je tvrtka stručnjak u području u kojem djeluje.
- Webinar o metodama i najboljim praksama u promicanju udruga i lokalne kulture, uključujući stručnjake i istaknute goste. Ovi događaji su korisni za dopiranje do velike publike i pokazivanje potencijalnim kupcima kako je tvrtka stručnjak u području u kojem djeluje.
- Informativni podcast za učenje više o društvenom poduzetništvu, uključujući i druga društvena poduzeća u mreži s našim start-upom. To može biti korisno za promicanje svijesti o društvenim poduzećima, kako za sebe tako i za dobrobit mreže.
- Video zapisi koji govore o svakodnevnom i profesionalnom iskustvu odraslih poduzetnika s različitim vještinama. Ovo bi moglo biti važno svjedočanstvo u korist autentičnog poznavanja osoba s invaliditetom protiv predrasuda i diskriminacije pokazujući stvarne vještine i potencijal ovih ljudi koji su stavljeni van igre zbog poteškoća.



ZAKLJUČAK

U ovom priručniku izloženi su različiti teorijski aspekti i neki praktični primjeri vezani uz digitalna društvena poduzeća. Za kraj, u nastavku je predstavljen popis prijedloga koji sažimaju najvažnije točke za pokretanje digitalnog društvenog poduzeća:

- **Shvatite značajke, prednosti i nedostatke DSE-a.** Kako bi se u potpunosti iskoristio potencijal ove nove aktivnosti potrebno je razumjeti i moći komunicirati njezine osobitosti.
- **Ocijenite kontekst u kojem želite uspostaviti DSE.** Dubinska analiza trenutne okolišne i društvene situacije te mogućih budućih razvoja omogućuje prepoznavanje prilika i rizika.
- **Produbite važnost inovacija.** Ovo nije samo s tehnološke i digitalne točke gledišta, već prije svega jer se ove tehničke inovacije mogu koristiti za stvaranje društvenih inovacija.
- **Identificirajte sudionike povezane s DSE-om i procijenite** koji su ključni akteri i uspostavite najbolji način suočavanja s njima kako bi surađivali u uspjehu tvrtke.
- **Označite kompetencije prisutne u DSE-u i usporedite ih s potrebnima.** Ovo omogućuje prepoznavanje snaga i slabosti poduzeća. U početku je normalno da raspoložive vještine nisu dovoljne. Imajući ovo u vidu, važno je djelovati u skladu s tim pokušavajući pronaći ove vještine na tržištu ili kroz obuku.
- **Budite u tijeku kad su u pitanju inovativni tehnološki proizvodi i alati.** Oni zapravo mogu poboljšati radnu aktivnost i njezinu prilagodljivost potrebama radnika s invaliditetom.
- **Surađujte s drugim digitalnim društvenim poduzećima u Europi i diljem svijeta.** Sve je to nevjerojatno jednostavno zahvaljujući novim digitalnim komunikacijskim alatima, koji omogućuju međusobno obogaćivanje međunarodnih kompanija zahvaljujući interkulturalnoj razmjeni i dobrim praksama.
- **Stvorite poslovni model prikladan za DSE.** To zahtijeva prilagodbu tradicionalnih poslovnih modela društvenoj stvarnosti i misiji poduzeća. Koristan alat za ovu fazu je Business Model Canvas ili Lean Canvas.
- **Izgradite društvenu mrežu oko DSE-a.** Imati solidan društveni kapital partnera i stručnjaka oko tvrtke ključan je i za kratkoročni, ali prije svega za dugoročni uspjeh.
- **Izradite strategiju prikupljanja sredstava.** Dobro osmišljena strategija djeluje na nekoliko frontova, oslanjajući se na različite vrste financiranja i razvija se tijekom vremena u skladu s životnom fazom tvrtke.
- **Stvorite učinkovitu komunikacijsku strategiju.** Uravnotežena kombinacija marketinga sadržaja i oglasa omogućuje potencijalnim kupcima i partnerima promoviranje i potpuno razumijevanje misije i aktivnosti tvrtke.

LITERATURA

- 8 Advantages and Disadvantages of Business Grants. (n.d.). <https://www.businessgrants.org/2018/12/8-advantages-and-disadvantages-of-business-grants.html>
- Ability Today. (2022, November 22). *Ability Today - By Disabled People for Disabled People*. <https://abilitytoday.com/>
- Academy, A. (2022, September 30). *Home*. Ability Academy. <https://abilityacademy.co.uk/>
- *Advantages of Social Enterprises*. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-enterprises-advantages.htm>
- Alvernia University. (2019, April 4). 5 Assistive Technology Tools That Are Making a Difference. Alvernia Online. <https://online.alvernia.edu/articles/5-assistive-technology-tools-that-are-making-a-difference/>
- Bakker, B. (2021, December 14). *The Challenges and Rewards That Social Enterprises Encounter*. Medium. <https://bthechange.com/the-challenges-and-rewards-that-social-enterprises-encounter-3abf9a3b6f70>
- Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/15236803.2009.12001544>
- Bullock, L. (2019, February 25). How To Fund Your Start-Up Business Idea. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=1b68674570f7>
- Business Model Canvas. (n.d.). Miro. https://miro.medium.com/max/1400/0*Hs4HgT07L6U37K6s.jpg
- Business Model Navigator. (n.d.). <https://businessmodelnavigator.com/pattern?id=40>
- Caffrey, J. K. (2020, June). A PROFILE OF SOCIAL ENTERPRISE AND THEIR STAKEHOLDER NETWORKS AND ENGAGEMENT. *Irish Social Business Campus (ISBC)*. <https://socialimpactireland.ie/wp-content/uploads/2020/12/Research-Report.pdf>
- Claridge, T. (2021, October 5). What is social capital? Institute for Social Capital. <https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-social-capital/>
- Come Creare un E-Marketplace: Guida Completa | LexDo.it. (n.d.). <https://www.lexdo.it/d/aprire-nuova-attivita/creare-e-marketplace/>
- Cote, C. (2020, August 25). 6 Must-Have Entrepreneurial Skills | HBS Online. Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/entrepreneurial-skills>
- Cuoci, A. (2022, May 24). Marketplace: il nuovo modo di vendere e comprare online | Digital Coach®. Digital-coach.com. <https://www.digital-coach.com/it/blog/e-commerce-blog/marketplace/>
- Digital Skills Accelerator. (n.d.). About. <https://www.digitalskillsaccelerator.eu/about/>
- Don Carlo Gnocchi Onlus Foundation. (n.d.). SIVA Portal - HELPICARE HELPIMINI - Keyboards with a special design - 223603S03. Polo Tecnologico Fondazione Don Carlo Gnocchi. <https://portale.siva.it/en-GB/databases/products/detail/id-20695>
- EBAN – Europe’s leading early stage investors network. (2022, December 11). <https://www.eban.org/>
- Escobedo, C. (2022, November 4). Identify Stakeholders for Requirements Gathering. Olive Technologies. <https://olive.app/blog/how-to-identify-the-right-stakeholders-for-your-digital-transformation-strategy/>
- European Commission, Joint Research Centre, Carretero, S., Vuorikari, R., Punie, Y. (2018). DigComp 2.1 : the digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/38842>
- File:Startup Financing Cycle.png - Wikimedia Commons. (2015, June 25). https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg,+CC+BY-SA+3.0,+https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41190293

- Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). *Making the future of work inclusive of people with disabilities*. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf
- Goggin, G., Yu, H., Fisher, K. R., & Li, B. (2018). Disability, technology innovation and social development in China and Australia. *Journal of Asian Public Policy*, 12(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17516234.2018.1492067>
- Gu, X. G., Kannan, P. K. K., & Ma, L. M. (2019). How Companies Can Get the Most Out of a Freemium Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/how-companies-can-get-the-most-out-of-a-freemium-business-model>
- Guritno, Purnaning & Suyono, Haryono & Sunarjo, Sunarjo. (2019). Competency Model of Social Entrepreneurs. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478). 8. 94-110. 10.20525/ijrbs.v8i3.256.
- Il valore dell'Impresa Sociale in provincia di Milano. (2011, May). Camera Di Commercio Milano. https://www.milomb.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=5b7ca79d-f30b-4cc2-b302-dd8839d2b876&groupId=10157
- Impact of Social Networking Sites on Social Capital. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-networking-sites-and-social-capital.htm>
- Inspiring Trend. (2021). Leasing and rental: The business model of tomorrow? <https://www.inspiringtrend.com/leasing-and-rental-the-business-model-of-tomorrow/>
- L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). *Iris Network*. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>
- La competitività dell'impresa sociale: (tra) valori identitari e competenze di marketing. (2015). In *Iris Network* (ISBN 978-88-909832-7-6). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2018/06/picciotti-gigliotti-runfola.pdf>
- Laivina, S. (2021, May 3). MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. *Mind the Bridge*. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>
- Lean Canvas. (n.d.). *Business Model Analyst*. <https://businessmodelanalyst.com/wp-content/uploads/2019/07/learn-canvas-template-A2-scaled.jpg>
- LearningFromWOeRK. (2011, September 12). Stakeholders in Social Enterprise [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk>
- Lestand, G. (2018, March 8). Key questions to be answered when you fill up a business model canvas. <https://www.linkedin.com/pulse/key-questions-answered-when-you-fill-up-business-model-lestand/>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2022, August 2). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Maffei, S. M., Bianchini, M. B., Parini, B. P., & Cipriani, L. C. (2019). *Make to Care 2*. Libraccio Editore. https://www.maketocare.it/-/media/ems/conditions/rarediseases/brands/maketocare-it/ReportMTC2_2019.pdf
- Malyk, M. (2022, October 25). Importance Of Cultural Awareness In The Workplace: How To Become More Culturally Aware. <https://www.easylama.com/blog/importance-of-cultural-awareness/>
- MATT O'ROURKE. (2020, December 28). Key Stakeholders in Digital Transformation. Matt O'Rourke. <https://mattorourke.us/2020/12/28/key-stakeholders-in-digital-transformation/>
- Mendelow, A.L. (1981). Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept. *International Conference on Interaction Sciences*.

- OECD & European Union. (2013). Policy Brief on Entrepreneurship for People with Disabilities. In OECD (ISBN 978-92-79-33519-8). Publications Office of the European Union. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-entrepreneurship-people-disabilities.pdf>
- Ohio University. (2020, February 3). Seven Skills for Social Entrepreneurs. <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/seven-skills-for-social-entrepreneurs/>
- Oldman, J. (2019, September 26). 10 Free Screen Readers For Blind Or Visually Impaired Users. Usability Geek. <https://usabilitygeek.com/10-free-screen-reader-blind-visually-impaired-users/>
- OPEN Group | Impresa Sociale Bologna. (2022, July 26). Open Group. <https://opengroup.eu/>
- Parakala, K. P. (n.d.). Ten emerging trends shaping our new future. GHD. <https://www.ghd.com/en/perspectives/ten-emerging-trends-shaping-our-new-future.aspx>
- Pastorelli, G. (2022, March 15). L'Economia Sociale Digitale e la sfida dell'interoperabilità: verso una prossima economia sociale? Rivista Impresa Sociale. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/economia-sociale-sfida-transizione-digitale>
- Quora. (2017, September 11). What Are The Most Important Skills Entrepreneurs Need? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/09/11/what-are-the-most-important-skills-entrepreneurs-need/?sh=228537aa106c>
- Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. Information Systems Journal, 31(5), 647–671. <https://doi.org/10.1111/isj.12362>
- Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. *E-Poslovanje*, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>
- Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. E-Marketing: p357
- Sherman, S. (2011). Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/RV77-BE79>
- Skov, A. (n.d.). The Digital Competence Wheel. Center for Digital Dannelsen. <https://digital-competence.eu/dc/>
- Smith, B. R., Cronley, M. L., & Barr, T. F. (2012). Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude toward Social Enterprise on Donor Behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 142–157. <https://doi.org/10.1509/jppm.11.033>
- Social Business Design. (2021, October 17). Business Models for Social Enterprises. <https://socialbusinessdesign.org/business-models-for-social-enterprises/>
- Social Enterprise Networking. (2022, January 19). Rural Social Enterprise Hub. <https://ruralsehub.net/project/chapter-social-enterprise-networking/>
- Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital. (2015). Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital, 13 2015, 21–31. <https://www.otago.ac.nz/management/research/otago-graduate-management-review/otago632080.pdf>
- *Social enterprises*. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en
- Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship. (2014). In European Commission. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/advanced-technologies/strategic-policy-forum-digital-entrepreneurship_en
- Team, B. B. F. (n.d.). Content Marketing vs. Advertising: What's the Difference? <https://www.bluefrogdm.com/blog/content-marketing-vs.-advertising-whats-the-difference>
- Track-IT Switch Interface - Buy Online. (n.d.). Pretorian Technologies. <https://www.pretorianuk.com/track-it>

- Waligóra, A. W. (2020). 5 APPLICATIONS FOR THE SOCIAL CAPITAL-CREATING ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. 5 Applications for the Social Capital-Creating Role of Social Entrepreneurship, ISSN 0394-7947. <https://doi.org/10.14596/pisb.360>
- What is Social Capital? - Meaning, Barriers and its Application. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-capital.htm>
- What is Social Innovation? (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-innovation.htm>
- Wikipedia contributors. (2022, February 28). Sip-and-puff. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Sip-and-puff>
- Wikipedia contributors. (2022b, November 23). Footmouse. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Footmouse>
- Zinnbauer, D. Z., European Commission, Directorate-General Joint Research Centre, & Institute for Prospective Technological Studies. (2007). What can Social Capital and ICT do for Inclusion? (ISBN 978-92-79-05014-5). Office for Official Publications of the European Communities. <http://www.jrc.es/>



Sufinancira Europska unija

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.