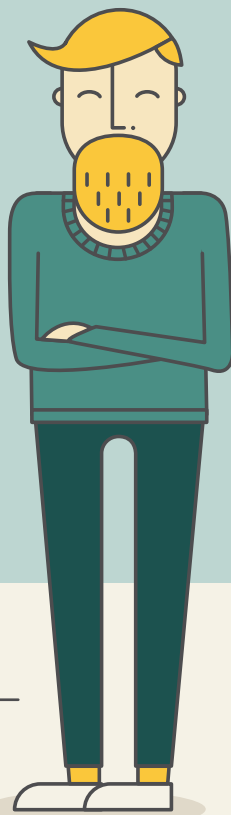
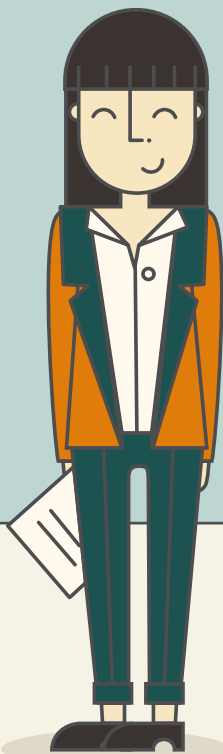


# *Socialinio verslo gidas*





# Turinys

## 1. Įžanga...1

### 2. Socialinis verslas: kas, kaip ir kodėl? ...3

- Socialinis verslas – kas tai? ...4
- Kuo socialinis verslas skiriasi nuo: ...7
- Socialiniai verslininkai - kas jie tokie? ...15
- Prisijunk! Ką aš galiu padaryti? ...17

### 3. Kaip įkurti socialinį verslą? ...19

- Pirmas žingsnis – motyvacija ...20
- Antras žingsnis – pasiruošimas ...33
- Trečias žingsnis – vertinimas ...43
- Ketvirtas žingsnis – socialinio verslo modelis ...47
- Penktas žingsnis – komunikacija ...59
- Šeštasis žingsnis – poveikio matavimas ...67
- Septintasis žingsnis – startas ...89

### 4. Baigiamasis žodis ...101

# 01

## įžan- ga



Jei pirmas puslapis jau atverstas, spėjame, kad Jūs:

- Atsivertėte šį gidą, nes reikia skubiai perprasti, kas yra socialinis verslas.
- Parsisiuntėte ne tą dokumentą.
- Nusprendėte, kad norite uždirbti prasmingus pinigus ir nežinote, kaip startuoti.
- Turite genialią socialinio verslo idėją, bet neturite žinių, kaip ją vystyti.
- Jau kuris laikas veikiate NVO sektoriuje, bet norite savo veiklą paversti tvaresne.
- Jūsų bendruomenė nori kurti socialinį verslą, bet tik paviršutiniškai žinote, kas tai per konceptas.

Pasirinkote a, c, d, e arba f atsakymą? Vadinasi, kad pasirinkote tinkamą būdą susipažinti su socialiniu verslu iš arčiau ir suprasti, kaip jį kurti. Paruošėme Jums šį gidą, nes norime Jums padėti sukurti socialinius verslus, kurie ne tik sėkmingai sprendžia socialines problemas, bet ir padeda prasmingai uždirbti pinigus.

Šiame gide rasite įžangą į svarbiausius aspektus, į kuriuos reikia atsižvelgti kuriant socialinį verslą. Antrajame skyriuje kartu susipažinsime su socialinio verslo sąvoka, skirtumais nuo kitų socialinės ekonomikos subjektų, socialinio verslininko profiliu, kodėl verta pradėti vystyti arba prisidėti prie socialinio verslo vystymo. Tuo tarpu antrajame skyriuje nersime į praktinius socialinio verslo vystymo aspektus: kaip išvystyti idėją, kaip pasiruošti prieš paleidžiant socialinį verslą, kaip įvertinti išorinius aspektus: atlikti rinkos analizę, nustatyti savo klientą ir suinteresuotas šalis, įsivardinti konkurentus, kaip sukurti verslo modelį ir užpildyti verslo drobę, kaip vykdyti tinkamą komunikaciją ir galiausiai – sėkmingas startas – tinkama teisinė forma, finansavimo mechanizmai. Antrajame skyriuje nagrinėsime, kodėl verta matuoti socialinį poveikį ir kaip tą padaryti.

Jei žingsnis po žingsnio keliausite kartu su mumis šiuo socialinio verslo vystymo keliu, tikime, kad nenuobodžiausite ir sužinosite naudingų dalykų, kurie padės tapti socialiniu verslininku! Tad ko dar laukti? Startuokim!

*„Šiame gide rasite įžangą į svarbiausius aspektus, į kuriuos reikia atsižvelgti kuriant socialinį verslą.“*

# 02

## *socialinis verslas: kas, kaip ir kodėl?*

### Socialinis verslas – kas tai?

Pastaraisiais metais Europos Sąjunga skiria daug dėmesio socialinei ekonomikai ir jos vystymui siekiant spręsti jaunimo nedarbo, socialinės atskirties ir kitas problemas.

Socialinę ekonomiką sudaro organizacijos, pasižyminčios keliomis savybėmis tokiomis kaip: a) jos yra ne valstybinės, bet privačios; b) jos veikia autonomiškai; c) jų pagrindinis tikslas yra tenkinti žmonių reikmes, o ne siekti finansinės naudos; d) jos gali vykdyti ekonomines veiklas, bet pajamos nėra jų pagrindinis tikslas; e) tai demokratinės organizacijos; f) visas lėšas naudoja siekiant socialinės misijos.

Pagrindinės socialinės ekonomikos vertybės yra pagalba sau, abipusiškumas ir socialinė misija. Socialinė ekonomika remiasi trigubos dugno linijos (angl. triple bottom line) struktūra, kuri apima tris dimensijas: ekonominę, socialinę ir aplinkos.

Socialinis verslas yra socialinės ekonomikos dalis. Pirmą kartą Europos Sąjungoje apie socialinį verslą 1990 metais pradėjo kalbėti Italija. Socialinis verslas kūrėsi stengdamasis užpildyti nišą, kurios neužpildydavo viešosios paslaugos. Panašiu metu socialinio verslo koncepcija pradėjo vystytis ir JAV. Visgi reikia pastebėti, kad socialinis verslas dar neturi vienos konkrečios apibrėžties, bet yra pagrindinės dvi kryptys: Anglo-amerikietiška ir Europietiškoji. Anglo-amerikietiškosios socialinio verslo apibrėžties spektras gan platus: nuo ne pelno siekiančių kompanijų, turinčių socialinę misiją iki tokių, kurių centrinė ašis yra socialinės inovacijos.

# *kas tai?*



Tuo tarpu žemyninės Europos tradicijos remiasi trimis dimensijomis, apibūdinančiomis socialinį verslą: socialinė, verslumo ir valdymo.

Europos Komisijos SBI (Social Business Initiative) apibrėžtis numato konkrečius indikatorius pagal anksčiau minėtas dimensijas.

Visų pirma, **verslumo aspektas** reikalauja reguliarios ekonominės veiklos vykdymo. Tai atskiria socialinį verslą nuo tradicinių nevyriausybinų organizacijų ar socialinės ekonomikos subjektų, kurie siekia socialinio tikslo, bet nevykdo reguliarios ekonominės veiklos. Šio aspekto indikatoriai yra:

- a) rinkos įplaukų dalis (procentinė pajamų dalis iš rinkos šaltinių; mokesčiai, įskaitant metinius nario mokesčius; nuomos pajamos; viešieji pirkimai);
- b) mokama darbo jėga (kokią dalį visos organizacijos darbo jėgos sudaro apmokamų darbuotojų skaičius?).

Antra, **socialinis aspektas** nustato pirminį ir aiškų socialinį tikslą, kuris skiria socialinio verslo subjektus nuo tradicinių pelno siekiančių verslo subjektų. Socialinės dimensijos indikatoriai:

- a) organizacijos veiklą, skirtą socialinei naudai užtikrinti aprašymas;
- b) tikslinių grupių, organizacijos veiklos naudos gavėjų, išskyrimas.

Trečia, **valdymo aspektas** nustato mechanizmus skirtus užtikrinti socialinių tikslų įgyvendinimą ir dar griežčiau atskiria socialinį verslą nuo tradicinių verslo subjektų bei nevyriausybinų organizacijų. Šiuo atveju kertiniai indikatoriai:

a) ribotas pelno paskirstymas reikalauja atsakyti ar pelnas gali/negali būti paskirstomas? Jei gali, tai kokia yra nustatoma riba?

b) turto „užraktas“ (angl. asset lock) mechanizmas užtikrinantis, jog įmonės turtas liks socialinių tikslų įgyvendinimui, net jei organizacija sustabdys savo veiklą;

c) autonomija: ar organizacija yra nepriklausoma nuo viešojo sektoriaus organizacijų bei kitų pelno ir ne pelno siekiančių organizacijų (visiškai/dalinai nepriklausoma)?

d) įtraukiantis valdymas numato dalyvavimo principą subalansuojant įvairių suinteresuotų šalių reprezentavimą (pvz.: apmokamų darbuotojų, savanorių, klientų, vartotojų, naudos gavėjų, investuotojų) bei demokratinį principą (vienas narys – vienas balsas);

e) skaidrumas: ar socialinis verslas turi socialinio poveikio matavimo ir viešinimo sistemą, skirtą suinteresuotoms šalims (Europe, 2007).

Tikslūs socialinio verslo indikatoriai reikalingi tam, kad socialinio verslo sąvoka nebūtų neteisingai išnaudojama gaunant lengvatas, finansavimą ar kuriant kompanijos įvaizdį.

Atsižvelgiant į ES siūlomą socialinio verslo sąvoką, 2015 priimtas LR Ūkio ministro įsakymas dėl socialinio verslo koncepcijos patvirtinimo. Pateikiama koncepcija nurodo, jog „socialinis verslas – tai verslo modelis, pagal kurį, išnaudojant rinkos mechanizmą, pelno siekimas susiejamas su socialiniais tikslais ir prioritetais, remiamasi socialiai atsakingo verslo bei viešojo ir privataus sektorių partnerystės nuostatomis, taikomos socialinės inovacijos. Socialinis verslas apima tris pagrindinius aspektus: verslumo (nuolatinė ūkinė komercinė veikla), socialinį (socialinių tikslų siekimas) ir valdymo (ribotas pelno paskirstymas)“.

# kas tai?

„**Socialinis verslas - tai verslo modelis, pagal kurį, išnaudojant rinkos mechanizmą, pelno siekimas susiejamas su socialiniais tikslais ir prioritetais**“

# kuo socialinis verslas skiriasi nuo:

## Nevyriausybinių organizacijų (nvo):

**Komercinė veikla.** Socialinis verslas naudojami komercinė veikla kaip įrankiu socialiniams/ visuomeniniams tikslams pasiekti. Todėl sėkminga komercinė veikla itin svarbi. Tuo tarpu NVO būdingas projektinis ar paramos planavimas susijęs su trumpalaikiu finansavimu. Dažniausiai jie gauna lėšas iš projektų, valstybės, rėmėjų, paramos. Visgi NVO ar paramos fondai, labdaros organizacijos gautas lėšas reinvestuoja atgal į organizaciją, taip pat kaip ir socialinis verslas. Socialinis verslas kaip ir kiekvienas verslas siekia būti tvarus ir save išlaikantis. Jis turi nuolatinės pajamas iš komercinės veiklos.

**Klientai.** Socialiniame versle didelis dėmesys skiriamas užtikrinti, jog klientai perka prekes ar paslaugas, kurias siūlo socialinio verslo įmonė (to nereikėtų painioti su tikslinei grupei skiriamomis paslaugoms).

**Rinka.** Verslo plėtrai daro įtaką rinkos pokyčiai bei iš jos išskylančios galimybės.

**Ilgalaikis planavimas.** Socialiniam verslui būdingas 3-5 metų verslo veiklos planavimas siekiant plėsti savo rinkos dalį. Šis požiūris skiriasi nuo savanoriškoms/ bendruomenės organizacijoms būdingo projekcinio planavimo susijusio su trumpalaikiu finansavimu.

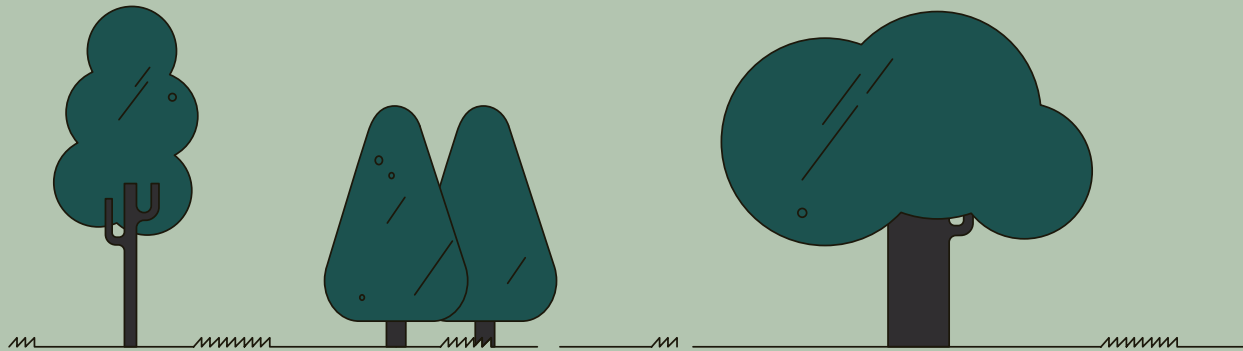
## Tradicinio verslo:

**Aiškus socialinis tikslas.** Socialinis verslas turi dvilypius tikslus, kurie yra vienodai svarbūs. Tradicinio verslo pagrindinis tikslas yra pelnas; socialiniam verslui taip pat svarbus komercinis aspektas, tačiau taip pat siekiama ir socialinio ar visuomeninio tikslo. Taiigi tradicinis verslas sėkmę matuoja pagal uždirbtą pelną, o socialinis verslas pagal socialinį ar aplinkosauginį poveikį.

**Apimtis.** Socialinis verslas dažnai turi pradėti pakankamai didelės apimties veiklą, jog pasiektų savo socialinius įsipareigojimus nuo pat pradžių. Tai gali reikšti didesnes verslo pradžios išlaidas nei tradiciniam verslui.

**Finansavimo šaltiniai.** Socialinių ir komercinių tikslų derinimas duoda prielaidą finansavimo šaltinių įvairovei. Socialinis verslas dažnai turi įvairialypės sandaros finansavimą susidedantį iš pardavimų pajamų, komercinių kontraktų, projekcinio bei valstybės finansavimo.





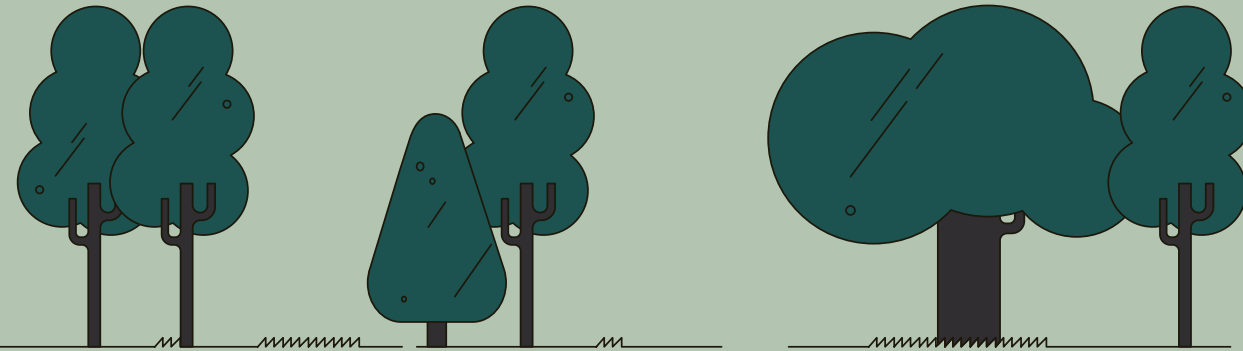
**Motyvacija.** Socialiniai verslininkai dažniausiai veikia vedami socialinio organizacijos poveikio potencialo. Tradicinis verslas gali būti socialiai atsakingas, bet tai nėra jo pagrindinė misija, tai papildoma veikla, kuria siekiama prisidėti prie teigiamų pokyčių visuomenėje.

**Investavimas.** Socialiniam verslui sunkiau prieinamos tradicinio verslo investicinės priemonės, tokios kaip nuosavo kapitalo finansavimas ar banko paskolos.

**Suinteresuotos šalys.** Socialinio verslo veikla dažniausiai suinteresuotos itin plataus spektro suinteresuotos šalys, įskaitant viešąjį sektorių. Todėl galima tikėtis ir politinės ar biurokratinės įtakos socialinio verslo plėtros procese.

**Rizikos vengimas.** Socialiniams verslams dažnai vadovauja savanoriška taryba; tai gali reikšti, jog bus norima priimti mažiau rizikingus strateginius verslo sprendimus.

**Nuosavas kapitalas.** Privačiame versle savininkai dažnai investuoja savo lėšas kaip pradinį kapitalą, siekdami sutvirtinti ir plėsti savo verslą ir tikėdamiesi ateityje pasiimti uždirbtą pelną žymiai didesnį nei jų investicijos, ypač jei verslas bus parduotas. Pradinio kapitalo reikia



ir socialiniam verslui, tačiau savininkai ir kiti darbuotojai negali tikėtis tokios pačios finansinės naudos ateityje, kadangi socialinis verslas retai kada būna parduodamas.

**Valdymas.** Socialiniam verslui būdingas skaidrus valdymas – organizacijos pelno bei socialinio poveikio viešinimas suinteresuotoms šalims. Įtraukiantis valdymas užtikrina subalansuotą įvairių suinteresuotų šalių reprezentavimą priimant sprendimus (apmokamų darbuotojų, savanorių, klientų, vartotojų, naudos gavėjų, investuotojų ir pan.). Tačiau svarbiausia, jog skirtingai nei tradiciniame versle, uždirbtas pelnas yra reinvestuojamas socialinės misijos įgyvendinimui.

**Inovacijos.** Tradicinis verslas apmokestina inovacijas, tuo tarpu socialinis verslas kuria inovacijas tiems, kurie yra neatstovaujami, socialiai ir finansiškai atskirti, neturintys politinės, finansinės ar socialinės galios. Dėl socialinio verslo pobūdžio ir veiklos principų, inovatyvūs sprendimai nėra patentuojami ir skatinama, kad jie plistų kuo plačiau ir būtų pasiekta kuo didesnė socialinė nauda.

*kuo  
socialinis  
verslas  
skiriasi  
nuo:*

**Socialinis poveikis.** Bet kuris verslas turi abi dimensijas – socialinę ir verslumo, nes kiekviena kompanija turi teigiamą arba neigiamą socialinį poveikį, generuoja daugiau ar mažiau pelno. Bet socialinio verslo teigiamas poveikis visuomenei yra didesnis.

#### Socialinių įmonių:

**Sąvoka.** Socialinio verslo sąvoka Lietuvoje yra painiojama su socialinėmis įmonėmis, kurios tik iš dalies atitinka socialinio verslo koncepciją kaip verslas skatinantis darbo integraciją (angl. WISE – Work Integration Social Enterprise). Lietuvos socialinių įmonių įstatymas (2004 IX–2251) pabrėžia, jog socialinė įmonė – tai bet kokios organizacinės formos verslo subjektas,



suteikiantis darbo vietas nepalankioje darbo rinkos padėtyje atsidūrusiems piliečiams. Socialinių įmonių įstatymas apima tik siaurą socialinio verslo sampratos dalį ir teikia neproporcingą naudą mažą socialinę vertę kuriančioms įmonėms.

**Socialinis poveikis.** Lyginant su ES socialinio verslo apibrėžtimi, socialinių įmonių įstatymas nenustato jokių pelno reinvestavimo reikalavimų, nėra siekiama užtikrinti dalyvavimo ir skaidraus valdymo principus. Šiuo metu socialinės įmonės skiria daugiau dėmesio ekonominių, o ne socialinių tikslų įgyvendinimui (kaip ir tradicinis verslas), tačiau turi žymiai geresnę prieigą prie viešojo finansavimo bei mokesčių lengvatų.

#### Įmonių socialinės atsakomybės (ISA):

**Pirminis tikslas.** Įmonių socialinė atsakomybė – tai savanoriška iniciatyva, kai vykdant verslą įmonė prisiima papildomus įsipareigojimus atsižvelgiant į socialinius, aplinkosaugos ir skaidrumo aspektus daugiau nei to paprastai reikalauja teisės aktai. Akcentuojant atsakingą pelno siekimą, ISA nesiekia sumažinti pelno siekimo tikslo. Taigi, ir socialiai atsakingo verslo pirminis tikslas išlieka kaip ir tradiciniame versle – uždirbti pelną įmonės savininkams. Tuo tarpu socialinio verslo pirminis tikslas – tai teigiamas ir pamatuojamas socialinis pokytis, kuriam įgyvendinti yra skiriamas uždirbtas pelnas.

**kuo socialinis verslas skiriasi nuo:**

*„Akcentuojant atsakingą pelno siekimą, ISA nesiekia sumažinti pelno siekimo tikslo.“*



### **Viešųjų įstaigų (VšĮ):**

**Apibrėžimas.** Viešoji įstaiga (VšĮ) – tai pelno nesiekiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus. Visas pelnas gautas iš ūkinės komercinės veiklos, susijusios su nustatytu veiklos tikslu, turi būti skiriamas šio tikslo įgyvendinimui. Skamba kaip socialinis verslas? Tikrai taip. Dėl to viena palankiausių socialinio verslo teisinių formų Lietuvoje yra VšĮ. Tačiau ne visos VšĮ yra socialinis verslas.

**Nepriklausomumas.** Dauguma VšĮ neišpildo kertinio socialiniam verslui nepriklausomumo aspekto, kadangi viešosios įstaigos steigėjai gali būti valstybės ar savivaldybės institucijos.

**Tikslas.** Viešųjų įstaigų nustatytas tikslas dažnai nėra pamatuojamas ir aiškus. VšĮ turi tenkinti viešuosius interesus, vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo ir kitą visuomenei naudingą veiklą. Tačiau veikla dažnai nėra siekiama konkretaus pamatuojamo socialinio poveikio, taip pat retai išskiriamos tikslinės veiklos naudos gavėjų grupės.



**kuo  
socialinis  
verslas  
skiriasi  
nuo:**

# socialiniai verslininkai – kas jie tokie?

Proto ir geros valios kombinacija.

Pagrindinė motyvacija – socialinis pokytis.

**Empatiška ir altruistė**, jai rūpi išspręsti socialines problemas.

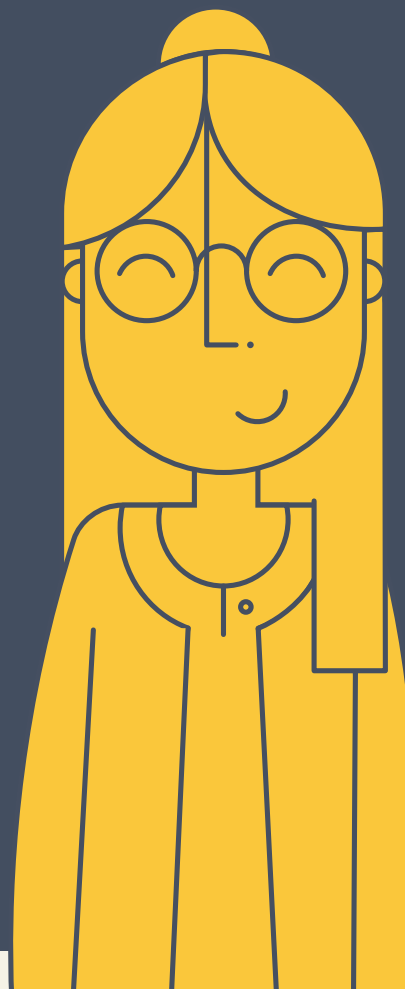
**Strategė** – ji nori sukurti tokį modelį, kuris per tam tikrą periodą pilnai pašalintų problemą.

**Inovatorė** – yra problema? Vadinasi, ankstesni sprendimai neveikė ir reikia novatoriškos idėjos.

**Ji nori spręsti problemas** pelningai ir būti nepriklausoma nuo paramos.

**Ji ekstravertė**, žmonių tinklas toks platus, kad be problemų susisiektų ir su prezidentu!

**Ji laiminga**, nes daryti gera suteikia geras emocijas.



**Ji žingeidi**, nes būtent taip kyla geriausios idėjos.

**Ji atvira pokyčiams** ir nebijo jų, bet su entuziazmu juos inicijuoja.

**Ji nori pokyčių** ne tik savo bendruomenėje, bet ir sisteminių permainų.

**Ji atkakli ir bando įgyvendinti savo viziją** tol, kol jai pavyksta. „Ne“ – tik spyris judėti į priekį. Ji turi ne-sibaigiančios energijos užtaisą.

**Ji turi stiprią motyvaciją** išspręsti problemą, kuri jai rūpi.

**Ji tiki tuo, ką daro**, ir yra užsidegusi padaryti pokytį. Bendradarbiavimas – būtinybė.

**Ji nori, kad jos sprendimas būtų geriausias ir tvarus**, tad pasitelkia visus, kurie gali padėti tai padaryti.

**Ji pozityvistė**, nesvarbu, kad kiti sako, kad situacija yra beviltiška, ji mato potencialą ją išspręsti ir yra optimistė dėl šviesios ateities.

**Ji pripažįsta klaidas** ir supranta, kad ne visos idėjos pasiteisina, kartais jas reikia paleisti ir judėti į priekį.

**Liepa atranda inovatyvų būdą kaip išspręsti visuomenės problemą pasitelkiant verslo principus.**

## *Socialiniai verslininkai neina pramintais keliais, nes naujiems sprendimams, reikia praminti naujus takus!*

Jei dirbate privačiame sektoriuje:

- Galite sustiprinti savo socialinę atsakomybę naudojantis socialinio verslo prekėmis ar paslaugomis.
- Investuokite į socialinį verslą.
- Pasidalinkite savo verslo vystymo patirtimi su socialinio verslo kūrėjais. Lietuvoje socialinis verslas žengia pirmuosius nedrąsius žingsnius. Įkvėpkite ir padėkite naujesiems socialiniams verslininkams ryžtingai įgyvendinti savo idėjas. Jūsų patirtis itin svarbi siekiant Lietuvoje paskatinti verslą besirūpinantį visuomenės gerove. Užsiregistruokite, Versli Lietuva nacionaliniame mentorių tinkle pasirinkdami skiltį „socialinis verslas“: <http://mentoriai.verslilietuva.lt>. Su jumis susisieks socialinio verslo vystytojai, kuriems labiausiai reikia jūsų paramos.

Jei dirbate viešajame sektoriuje:

- Galite investuoti į socialinį verslą naudojantis socialinio verslo prekėmis ar paslaugomis.
- Remkite ir skatinkite socialinį verslą jums prieinamomis priemonėmis, ypač savo regione.
- Kurkite socialinį verslą! Tai ypač aktualu dirbantiems socialinių paslaugų srityje.

Jei dirbate nevyriausybiniam sektoriuje:

- Naudojantis socialinio verslo prekėmis ar paslaugomis dar labiau sustiprinsite savo socialinio/visuomeninio tikslo įgyvendinimą.
- Kurkite socialinį verslą – vis daugiau nevyriausybinių sektoriaus organizacijų žvelgia į socialinį verslą kaip į galimybę padidinti savo socialinį poveikį užtikrinant organizacijos veiklą finansinį nepriklausomumą ir ilgalaikiškumą.

## *Prisijunk! Kažką aš galiu padaryti?*



# 03

## kaip įkurti socialinį verslą?

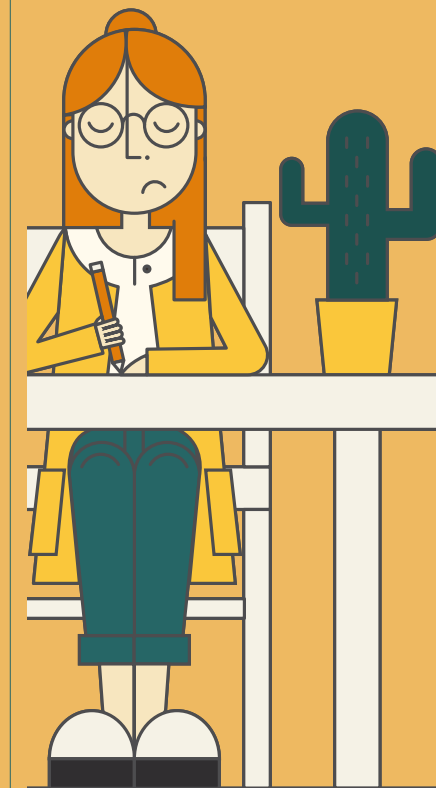
# pirmas žingsnis - motyvacija

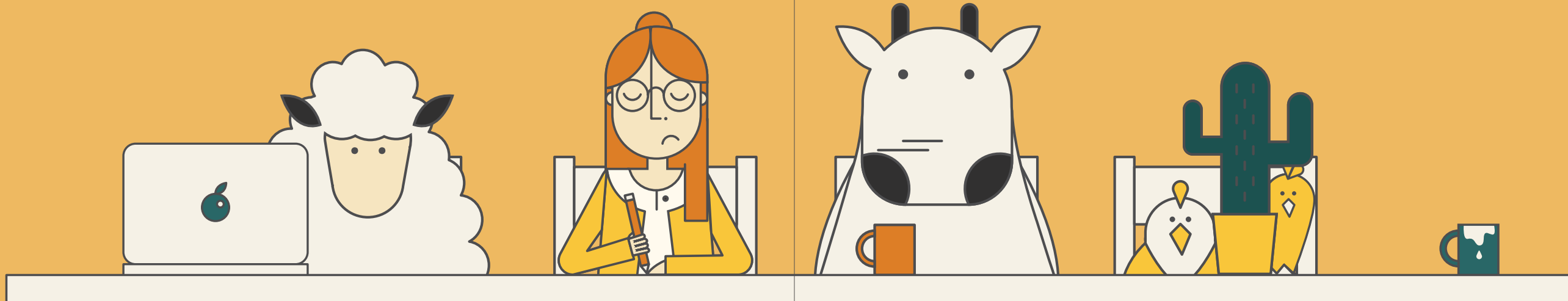
### Šiame etape svarbu:

- Aiški motyvacija, kodėl noriu kurti socialinį verslą?  
Ar galiu identifikuoti siekiamą socialinį poveikį?
- Ar galiu išdėstyti savo tikslus hierarchijos principu?
- Ar turiu potencialią verslo idėją? Ar mano verslo idėja tinkama socialiniam tikslui įgyvendinti?

### Kodėl svarbu išsigininti savo motyvaciją?

Socialinio verslo vystymui būtina aiški motyvacija. Vadovavimas savanorystės ir bendruomenės principais grįstai organizacijai reikalauja įvairių interesų ir poreikių derinimo. Dažnai susiduriama su resursų trūkumo iššūkiais. Taigi, tavo sprendimas įkurti socialinį verslą gali kilti iš finansinių resursų poreikio tavo siekiamam visuomeniniam poveikiui pasiekti. Tačiau verta prisiminti, jog tam būtinas susikaupimas, sunkus darbas ir ryžtas. Dėl to pačioje pradžioje itin svarbu atsakyti į klausimą: kokia yra mano "varomoji jėga" slypinti už pasirinkimo kurti būtent socialinį verslą?





### ***Kokie yra tavo motyvai?***

Tavo motyvacija – tai tavo organizacijos pagrindas. Daugelis dalykų galėjo tave pastūmėti įkurti socialinį verslą ir tiesa, jog nėra “teisingos” ar “neteisingos” motyvacijos pasirinktį būtent tokį verslo pobūdį. Tačiau, itin svarbu aiškiai suprasti savo socialinį tikslą, nes būtent tai iš esmės išskirs tave nuo kitų tradicinio verslo atstovų.

### ***Trys pagrindiniai klausimai, į kuriuos turi atsakyti šiame etape:***

1. Kokia yra mano motyvacija pradėti socialinį verslą?
2. Ar galiu išdėstyti savo tikslus hierarchijos principu?
3. Kokio socialinio poveikio siekiu?

Efektyviausia įvardinti vieną aiškų tikslą kaip socialinio verslo “varomąją jėgą”. Jei būtina, galima išdėstyti kelis tikslus pagal svarbą hierarchijos principu. Tai pravers vėliau, kai reikės priimti sudėtingus sprendimus ar norint pakoreguoti savo planus.

## ***Pirmas žingsnis - motyvacija***

# Socialinio verslo motyvacijos ir tikslo pavyzdžiai

**Forth Sector (Jungtinė Karalystė)** gerina žmonių su psichinės sveikatos sutrikimais gyvenimo kokybę ir sveikatos būklę vystant įvairius verslus sukuriančius palankias darbo sąlygas.

Motyvacija įkurti socialinį verslą kilo iš noro padėti žmonėms su psichinės sveikatos sutrikimais pasveikti nuo psichinės ligos padarinių. Forth Sector tiki, jog tai geriausia padaryti suteikiant darbo vietas su jiems palankiomis sąlygomis.

Kai **Forth Sector** tiria galimybes pradėti kurti naują socialinį verslą, dėmesys sutelkiamas į rinkos poreikius, tačiau priimant vėlesnius sprendimus sugrįžtama prie pagrindinės motyvacijos aspektų. Dėl to, sukurti kriterijai padedantys nustatyti ar veiklos pobūdis atitinka socialinį tikslą:

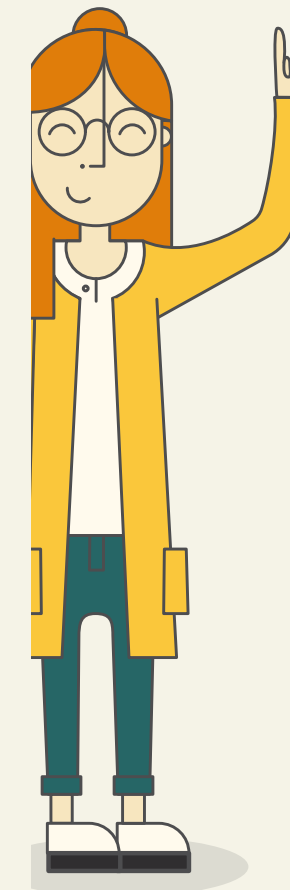
1. Ar galima sukurti lanksčias ir palankias darbo vietas bei mokymų galimybes šiame versle?
2. Ar šis verslas siūlo tokią darbo aplinką, kurioje žmonės su psichinės sveikatos sutrikimais išties norės dirbti?
3. Ar darbas šiame versle gerins sveikatą, gyvenimo kokybę, įsidarbinimo galimybes ir/ar mažins socialinę atskirtį?

Šie kriterijai padėjo organizacijai daugelį kartų priimant strateginius sprendimus bei yra naudojami nuolatiname verslo plėtros procese ir vertinant socialinio verslo veiklų poveikį.

**„Mano Guru“ (Lietuva)** įstaigos tikslas yra sudaryti sąlygas nebevartojančioms psichoaktyvių medžiagų asmenims reabilituotis ir reintegruoti į visuomenę ir darbo rinką.

Siekiant efektyvesnės pagalbos priklausomybių ligomis sergantiems žmonėms, kilo idėja įkurti darbinę reabilitaciją. Ši reabilitacijos forma padeda eliminuoti ar sumažinti priežastis, dėl kurių žmonės vėl įklimpsta į priklausomybių liūną. Nuo 2004 metų buvusių nuo psichoaktyvių medžiagų priklausomų žmonių darbinė reabilitacija vyksta Vilniuje įsikūrusiame salotų bare „Mano Guru“. Jame sėkmingai baigę reabilitacijos programą, 70% kavinės darbuotojų dirba padavėjais, barmenais ir virėjais.

## Pirmas žingsnis - motyvacija



# Priežastys kurti socialinį verslą NVO sektoriuje

Yra daug priežasčių nevyriausybinėms organizacijoms svarstyti socialinio verslo steigimą: nuo finansinių iki misijos įgyvendinimo motyvų. Peržvelk pateiktus priežasčių pavyzdžius siekiant realistiškai įvertinti savo motyvaciją.



- **Gavome ar įsigijome turtą, kuris galėtų generuoti pajamas?** Bendruomenės ar kultūros paveldo namai bei kitos patalpos suteikia galimybę užsiimti ūkine komercine veikla turimoje erdvėje. Jūsų resursai – tai ne tik fizinis turtas, bet ir žmogiškieji resursai, darbuotojų patirtis, intelektinis turtas, toks kaip inovatyvus paslaugų teikimo būdas, duomenų bazė ar produktas.

- **Norime pajvairinti savo finansavimo šaltinius. Manome, jog verslo vykdymas atstos mums pastovų pajamų šaltinį.** Tiesa, kad socialinis verslas gali tapti ne pelno siekiančios organizacijos pajamų šaltiniu. Visgi, tai nėra finansinių problemų sprendimas, kadangi socialinio verslo vystymas reikalauja žymių laiko, žmogiškųjų bei finansinių resursų investicijų. Be to, reikėtų tikėtis, jog verslas atsipirks ir pradės generuoti pelną tik po 3 – 5 metų. Tai ilgalaikės strategijos dalis nevyriausybinei organizacijai, o ne trumpalaikis sprendimas.

- **Šiuo metu teikiame paslaugas/vykdome programas mažas pajamas turintiems klientams ir norime pažiūrėti, ar galėtume šias paslaugas parduoti platesnėje rinkoje.** Nauji potencialūs klientai, kurie mokėtų už gaunamas paslaugas, galėtų būti verslo bendruomenė, valstybė, visuomenė. Svarbiausia matyti savo organizacijos įgūdžius bei patirtį kaip sukauptą turtą, tuomet realistiškai įvertinti rinkos galimybes.

## Pirmas žingsnis - motyvacija

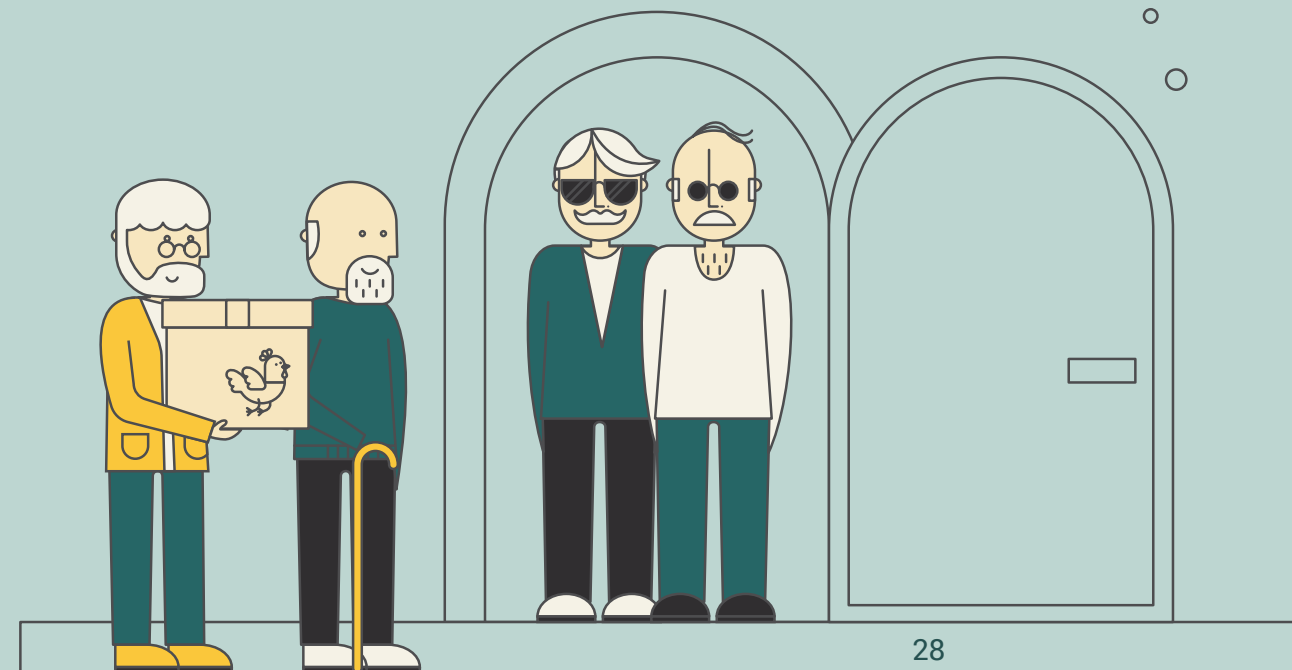
- **Norime suteikti įsidarbinimo galimybes savo aptarnaujamiems klientams.** Daug ne pelno siekiančių organizacijų dirba su žmonėmis, turinčiais sunkumų įsidarbinti ar išlaikyti darbo vietą. Socialinis verslas galėtų suteikti lanksčias darbo vietas savo klientams, atskirtiems nuo tradicinės darbo rinkos. Socialinis verslas gali suteikti palankias darbo sąlygas apimančias darbo mokymus, konsultavimą, lanksčias darbo valandas ar kitą reikalingą paramą. Pavyzdžiui, žmonėms su psichinės sveikatos sutrikimais darbas kraštovaizdžio tvarkymo srityje galėtų būti naudingas lanksčiu darbo laiku bei buvimu lauke. Ne pelno siekiančios organizacijos taip pat gali pasamdyti savo klientus (naudos gavėjus) reikalingiems atlikti darbams tokiems kaip kraštovaizdžio tvarkymas, dažymas, maitinimo paslaugos ir kita. Tai gali būti pirmi žingsniai link socialinio verslo.

- **Mes veikiame ekonomiškai silpname regione, į kurį sunku pritraukti tradicinį verslą. Mažas pajamas turintiems žmonėms trūksta darbo.** Socialinis verslas – tai galimybė suteikti būtinas paslaugas bendruomenėje, sukurti darbo vietas. Socialinis verslas gali būti sprendimas ne tik miestui, bet ir regioninei plėtrai. Pavyzdžiui, socialiniame versle įdarbinant žmones su negalia galima teikti bendruomenėje trūkstamas paslaugas.

- **Identifikavome bendruomenės poreikį tam tikrai paslaugai ir manome, jog esame geriausia organizacija šiai paslaugai teikti.** Surandant nišą rinkoje svarbu ne tik nustatyti poreikį, bet ir atsakyti, kas už tai mokės? Jei tai dar neišbandyta idėja, kritiškai svarbu atlikti rinkos ir galimybių analizę prieš pradėdant veiklos įgyvendinimą.

- **Mes girdėjome apie sėkmingą socialinį verslą kitame mieste ar užsienio šalyje. Manome, jog pasitelkiant mūsų turimus resursus galėtume pritaikyti šį verslo modelį ir mūsų bendruomenėje.** Išties yra begalės sėkmingų socialinio verslo pavyzdžių Europoje ir pasaulyje (ypač JK ir JAV). Ieškant socialinio verslo idėjos pravartu patyrinėti jau išmėgintus modelius ir tiesiogiai susisiekti su jus dominančios idėjos savininkais tam, jog išsiaiškintumėte apie verslo modelio pritaikymo galimybes jūsų regione.

## Priežastys kurti socialinį verslą NVO sektoriuje





## Ar turi entuziazmo?

Sėkmingų socialinių verslų pamatas – tai nepalaužiamas steigėjų entuziazmas. Ar tu tai turi?

Tu gali būti potencialios socialinio verslo idėjos savininkas, organizacijos projektų vadovas, o gal asmuo atsakingas už finansus? Tai nesvarbu. Tačiau būtina, kad turėtumėte entuziazmo ir ryžto įkurti verslą, skirtą pasiekti jus motyvuojantį socialinį tikslą. Taigi, prieš žengiant tolesnius žingsnius įgyvendinant savo idėją reikia būti pasiruošus įveikti neišvengiamai iškilusias kliūtis ir iššūkius. Norint patikrinti savo motyvaciją, vertybes ir įgūdžius pateikiame keletą kertinių klausimų, į kuriuos pravartu atsakyti prieš pradėdant socialinį verslą.



- **Ar nori kurti verslą?**
- **Ar ieškai naujų iššūkių?**
- **Ar realistiškai įvertini savo galimybes?**
- **Ar esi pasiruošęs ilgam "keliui"?**
- **Ar iki galo įvertini rizikas?**
- **Ar pokyčiai visuomenėje tau įdomūs?**
- **Ar turi aiškų socialinį tikslą?**
- **Ar turi tave palaikančią komandą?**
- **Ar gali motyvuoti kitus žmones ir būti lyderiu?**
- **Ar turi entuziazmo ir pasitikėjimo savimi įgyvendinti idėją?**
- **Ar gali užtikrintai priiminti sprendimus?**
- **Ar sugebi pasinaudoti patarimais bei priimti kitų žmonių nuomonę?**
- **Ar esi pakankamai atviras, jog pasimokytum iš savo klaidų?**
- **Ar turi užtektinai ryžto, jog susidūrus su sunkumais, eitum toliau?**
- **Kokią įtaką tavo vertybės turi socialinio verslo vystymui/priimant svarbius su verslu susijusius sprendimus?**

Nesirūpink jei negali atsakyti į visus klausimus. Svarbu, jog kuo anksčiau suprastum, kokios yra tavo stiprybės ir silpnybės. Tavo asmeninio tobulėjimo dalis – tai dirbti su savo silpnosiomis asmenybės pusėmis bei suburti tokią komandą, kuri turi papildančias stiprybes padėsiančias vystyti sėkmingą socialinį verslą.

**“ Gera mintis: detaliai išsidėstyti savo bei komandos narių įgūdžius ir asmenines savybes „**

## Ar turi potencialią verslo idėją?

Nors šiame etape svarbiau išsigryninti savo motyvaciją, pats laikas atkreipti dėmesį ir į rinkos poreikius.

Galbūt tu jau turi verslo idėją ar matai galimybes rinkoje. O gal tavo nuojauta sako, kad tu jau darai kažką vertingo už ką galėtum imti mokestį. Be to, didelė tikimybė, jog galvoji apie socialinį verslą kaip apie įrankį užtikrinsiantį tavo organizacijos tvarumą pereinant nuo projektinio finansavimo iki komercinių pajamų šaltinių.

Nėra vienos teisingos socialinio verslo startinės pozicijos ar stebuklingo verslo idėjos recepto. Tačiau, kas yra išties svarbu – tai neįsikibti vienos verslo idėjos. Šiuo metu pakanka patikrinti ar tavo turima verslo idėja atitinka tavo motyvaciją vystyti socialinį verslą.

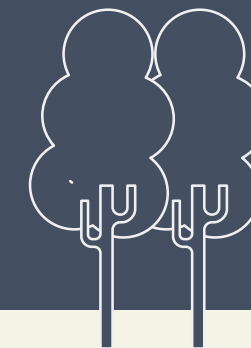
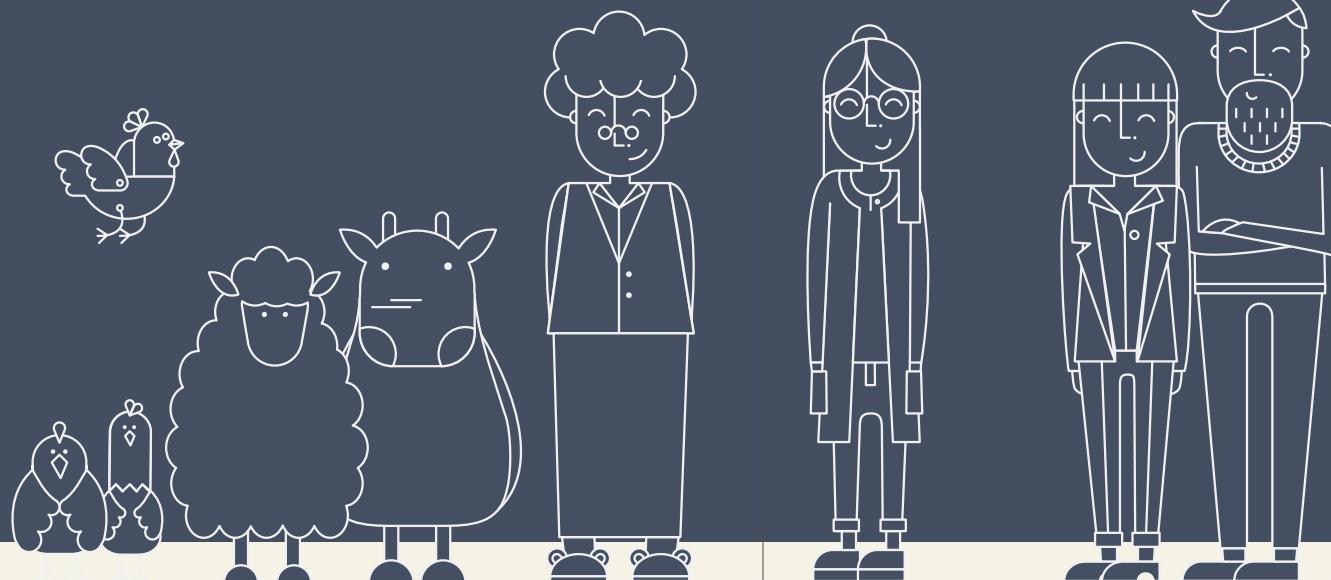
**Jei tikrai TAIP? Šaunu. Galima judėti į kitą etapą.**

Jei nėra aiškaus atitikmens tarp to, ką nori pasiekti ir verslo idėjos, sugrįžk atgal prie savo motyvacijos ir/ arba atsakyk į žemiau pateiktus klausimus:

- **Ar ruošiesi parduoti prekę ar paslaugą klientui?**
- **Ar gerai identifikavai, kas yra tavo klientas?**
- **Ar žinai, kokia yra rinkos kaina tavo siūlomam produktui ar paslaugai?**
- **Ar pagalvojai, kaip įtikinsi klientą pirkti būtent iš tavęs, o ne iš savo konkurento?**

Taigi, dar kartą pasitikrink, ar nori būti versle – t.y. parduoti prekę ar paslaugą klientui.

“ **Gera verslo idėja turi turėti pagrindą rinkos realybėje** „



# antras žingsnis - pasiruošimas



33

Didžiausias dėmesys šiame etape yra skiriamas tavo organizacinės kultūros įvertinimui. Čia siūlome atkreipti dėmesį į tris pagrindinius aspektus:

**Organizacinės kultūros įvertinimas** – kaip mano organizacija funkcionuoja dabar?

**Galimybių įvertinimas** – organizacijos pajėgumas: turimi įgūdžiai ir galimybės.

**Rizikos įvertinimas** – planavimas rizikos atveju ir pasirengimas investicijų pritraukimui.

Kuo svarbi tavo kultūra?

Kiekviena organizacija turi savitą kultūrą, veiklos principus, vertybes ir tradicijas. Net ir privataus ar viešojo sektoriaus viduje, skirtumai gali būti itin žymūs. Tačiau egzistuoja kertiniai skirtumai tarp socialinio verslo įmonių ir jau veikiančių savanoriškų ir bendruomenės

organizacijų; į šiuos aspektus verta atkreipti dėmesį vystant socialinį verslą. Organizacinės kultūros įvertinimas padės tau galvoti apie reikalingų pokyčių padarinius performuojant savo organizaciją į sėkmingą socialinį verslą.

Organizacinės kultūros įvertinimas reikalauja pagalvoti apie:

- **Kokios yra tavo organizacijos vertybės; ir kaip jos įgyvendinamos?**
- **Kokiais principais remiasi tavo organizacijos veikla?**
- **Kas iš tiesų priima svarbius sprendimus?**
- **Kaip organizacija reaguoja į pokyčius?**
- **Kaip darbuotojai dalyvauja organizacijos veiklą planavimo procese?**
- **Kaip organizacija vystėsi iki šiol?**
- **Kokia yra tavo turima naudinga patirtis, kuri padėtų vystyti socialinį verslą?**
- **Kaip manai, kokie bus pagrindiniai iššūkiai vykdant komercinį verslą atsižvelgiant į tavo dabartinę veiklą?**
- **Kokie pokyčiai yra reikalingi, jog pradėtum sėkmingą socialinį verslą?**
- **Kokio stiliaus vadovavimas ir vadyba yra tavo organizacijoje?**



34

### Vadovo funkcijos

1. Darbuotojo atranka 2. Įvedimas 3. Tikslų nustatymas 4. Motyvavimas 5. Grįžtamojo ryšio teikimas 6. Vadovavimas pagal situaciją.

### Situacinis vadovavimas

Sugebėjimas naudoti skirtingus vadovavimo stilius priklausomai nuo situacijos, t.y. priklausomai nuo užduoties sudėtingumo ir pavaldinio brandumo laipsnio.

Vadovavimo stilius	Darbuotojo noras-gebėjimas	Reikalavimas	Atsakomybė
Direktyvusis	Nori dirbti savarankiškai, bet negali dirbti profesionaliai.	Vadovas sako, ką daryti.	100% vadovo
Priežiūra	Nenori, negali.	Panašu į pardavimą. Vadovas pasako ir paaiškina, ką daryti ir kodėl. Darbuotojas turi pasirinkimo laisvę.	100% vadovo
Palaikomasis	Gali, bet nenori.	Panašu į pirkimą. Darbuotojas pasako ir paaiškina ką darys ir kodėl.	50% vadovo - 50% darbuotojo
Delegavimas	Nori ir gali.	Vadovas pasako, ko reikia, nenurodo, kokiais būdais daryti.	100% darbuotojo

Kultūriniais pokyčiams bet kokioje organizacijoje būtina stipri lyderystė. Tavo organizacijai bus būtina užtikrinti, jog vadovaujantys asmenys aktyviai įsitraukia į socialinio verslo kūrimą siekiant, jog kultūriniai pokyčiai nuvilnytų per visą organizaciją.

- ✓ **Turėtum pamėginti įtraukti kuo platesnę grupę narių, darbuotojų, patarėjų ir kitų suinteresuotų šalių į vertinimo procesą siekiant susidaryti bendrą egzistuojančios organizacinės kultūros vaizdą.**
- ✓ **Norint užtikrinti efektyvumą, pokyčiams turi būti vadovaujama ir juos įgyvendinti svarbu pačios organizacijos viduje.**

### Kaip gali įvertinti savo galimybes?

Svarbu įsivertinti savo galimybes siekiant išsiaiškinti ar tau dar ko nors trūksta pradedant socialinį verslą. Taigi, reikia objektyviai pažvelgti į turimus įgūdžius, patirtis bei kultūrą savo organizacijoje.



Galimybių įvertinimas reikalauja pagalvoti apie:

- **Koks yra tavo organizacijos tikslas?**
- **Kokios yra dabartinės veiklos?**
- **Kaip sėkmingai jos yra vykdomos šiuo metu?**
- **Kokie yra tavo įgūdžiai organizacijoje?**
- **Kokias patirtis turi organizacija?**
- **Kokie yra turimi resursai?**
- **Kaip socialinio verslo kūrimas siejasi su strateginiu planu?**
- **Kaip tu vertini dabartines veiklas ir planuoji naujas?**
- **Ar turi Tarybos ir svarbių darbuotojų palaikymą siekiant pokyčių reikalingų įkurti socialinį verslą?**
- **Kokius įstatus, procedūras ir sistemas reikės pakoreguoti siekiant perėjimo prie socialinio verslo?**
- **Kokie yra turimi resursai, kurie galėtų būti skiriami socialinio verslo plėtrai?**
- **Kokios patirties tau reikia, jog galėtum vystyti socialinį verslą?**
- **Kokių papildomų resursų ir paramos tau reikia socialinio verslo vystymui?**



35



**“The Wood Works”** (JK) yra viena iš Forth Sector įsteigtų įmonių. Organizacija nuolat ieško naujų verslo idėjų! Pagrindinė organizacijos motyvacija ieškant naujos verslo idėjos yra sukurti kuo platesnį darbo vietų spektrą savo tikslinei grupei – žmonėms su psichine negalia. “The Woods Works” įmonės įsteigimui prireikė daugiau nei metų planavimo, analizės ir tyrimų, prie kurių intensyviai dirbo du Forth Sector darbuotojai su kitų organizacijos narių pagalba vertinant strateginius aspektus. Patirtis rodo, jog naujo verslo pradžia yra tiek jaudinanti, tiek varginanti bei įkvepianti, tačiau kas yra dažnai neįvertinama – tai laikas reikalingas pasiruošimui.

**“Turi būti pasiruošęs eiti keliais, akligatviais ir tuomet pradėti iš naujo, kai tavo pirmos idėjos nebūtinai suveikia. Nepaisant visko, po aštuoniolikos mėnesių mes buvome pasiruošę atverti duris ir pradėti perdirbinėti medieną išsaugotą iš savarainių”. Kate McDonald, Forth Sector plėtros vadovė.**

**“ Turi būti pasiruošęs eiti keliais, akligatviais ir tuomet pradėti iš naujo ”**

36

# SSGG analizė

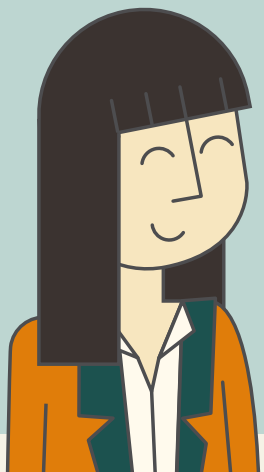
Gali būti pravartu atlikti organizacijos **SSGG (Stiprybės, Silpnybės, Galimybės ir Grėsmės)** analizę siekiant įsivertinti esamą situaciją. Patartina įtraukti ir įvairius darbuotojus vertinant savo galimybes ir sudarant bendrą vaizdą.

**SSGG analizė suteikia plačias organizacijos vertinimo galimybes, siekiant suderinti vidinės bei išorinės aplinkos veiksnius.**

**SSGG pagrindu nagrinėjama:**

- 1. kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;**
- 2. kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;**
- 3. kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;**
- 4. kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.**

Norint pasiekti didžiausią naudą, rekomenduojama SSGG analizės metu orientuotis ir į savo klientus bei naudos gavėjus. Stiprybė tik tuomet yra prasminga, kai ji yra naudinga, patenkinant klientų/naudos gavėjų poreikius.



	<b>Pagalba</b> siekiant tikslo	<b>Kliūtys</b> siekiant tikslo
<b>Vidinė kilmė</b> (organizacinė kultūra)	<b>Stiprybės</b>  Institucijos vidiniai sugebėjimai. Sąrašas visų naudingų organizacijos resursų, kurie gali būti panaudoti išorinei aplinkai paveikti.  Pavyzdžiui:  Sąlyginai mažos sąnaudos; Stabili finansinė padėtis; Geri informaciniai ištekčiai; Patyrę vadovai; Gera paslaugų kokybė; Pagrįsti tikslai ir uždaviniai.	<b>Silpnybės</b>  Organizacijos bruožai, kurie paprastai mažina jos konkurencinį pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu ir menkina gebėjimą tenkinti aukštos kokybės paslaugas ar prekes.  Pavyzdžiui:  Dažna vadovų rotacija; Pasenusi įranga; Silpna rinkodara ir neaiškus pozicionavimas; Gamybinio pajėgumo stoka.
<b>Išorinė kilmė</b> (išorinė aplinka)	<b>Galimybės</b>  Aplinkybės, galinčios duoti realios naudos.  Pavyzdžiui:  Palanki politinė situacija; Ekonominis šalies pakilimas; Tarptautinio bendradarbiavimo galimybės; Palanki strateginė erdvė.	<b>Grėsmės</b>  Pagrįstai tikėtini įvykiai, kurie gali pakenkti organizacijos veiklai.  Pavyzdžiui:  Nepalankūs demografiniai pokyčiai regione; Nauji galimi konkurentai; Negatyvi valdžios pozicija; Vartotojų poreikių pasikeitimas.

## Kaip vertini savo požiūrį į riziką?

Tavo organizacijos požiūris į riziką turės didžiulę įtaką verslo plėtros procesui. Socialinio verslo įkūrimas neatsiejamas nuo rizikos; kaip ir bet kokiame versle, ir šiuo atveju yra nesėkmės galimybė.

Dabar atkreipkime dėmesį į finansinę riziką. Beveik neišvengiama, kad pradėdant ir toliau vystant socialinį verslą tau reikės pasiskolinti dalį reikiamų investicijų. Kartais tai vadinama pasiruošimu investicijoms (angl. *Investment readiness*) ir gali turėti įtakos tavo sprendimui kurti socialinį verslą.

Socialinio verslo finansavimo šaltiniai gali būti įvairūs, pavyzdžiui, vienkartinė parama (angl. *Grant aid*), nuosavas kapitalas ar banko paskola. Tau reikės nuspręsti kokie yra tinkamiausi finansavimo šaltiniai tavo organizacijai, o tavo sprendimą turi lemti tavo organizacijos požiūris į finansinę riziką ir finansų vadybą. Atsižvelgiant į egzistuojančias finansavimo struktūras, tu jau gali padaryti tam tikras išvadas šiuo klausimu.

Gali pradėti mokytis apie savo organizacijos požiūrį į riziką galvojant apie šiuos aspektus:

- **Kaip dabar esate finansuojami? Kokios yra dabartinio finansavimo struktūros silpnybės ir stiprybės?**
- **Kokios yra dabar taikomos finansų vadybos ir ataskaitos sistemos ir kaip jos turės keistis vykdant socialinio verslo veiklą?**
- **Kokios investicijos yra reikalingos pradėti naują socialinį verslą? Kokius šaltinius jau gali numatyti?**
- **Ką manai apie finansavimą su paskola? Kokia yra tavo patirtis grąžinant paskolą?**
- **Ar turi galimybių pasiskolinti?**

- **Ką šiuo metu darai su biudžeto pertekliumi?**
- **Kokie yra dabartiniai įstatai investavimo į verslą klausimu?**
- **Kokie yra dabartiniai tavo santykiai su savo banku?**
- **Ar galėsi pasitelkti ir nekomercines pajamas padėsiančias vystyti tavo socialinį verslą? Kaip?**

Iš pradžių šie klausimai gali pasirodyti nelengvi, tačiau itin svarbu apgalvoti finansines ir investicines socialinio verslo vystymo pasekmes.



“ Praeities lyderis - žmogus, kuris žinojo ką ir kaip pasakyti. Ateities lyderis - žmogus, kuris žino ką ir kaip paklausti. ”

Peter Drucker

## *O kas jei, verslas žlunga?*

Daugumai savanoriškų ar bendruomenės organizacijų norinčių, sukurti socialinį verslą – tai bus vienas pagrindinių barjerų. Tavo organizacija gali turėti itin žemą rizikos ribą ir, kadangi nesėkmė nėra pasirinkimas, todėl bet kas, kas gali žlugti, nėra svarstoma. Jei tavo organizacija turi projektinio finansavimo/valstybės paramos patirtį, tai verslo kūrimas neabejotinai reiškia daugiau rizikos. Įvairūs aspektai gali sukelti nesėkmę privačiame sektoriuje; lygiai tas pats galioja ir socialiniam verslui.

Keletas bendrų verslo žlugimo priežasčių:

- **Mažas pinigų srautas** – gali turėti įtakos tiekėjų praradimui ar sunkumams padengiant sąskaitas.
- **Žymūs pokyčiai rinkoje** – gali pasibaigti tuo, jog tavo klientas pirks iš kieno nors kito.
- **Svarbių darbuotojų praradimas** – be darbų perdavimo planavimo organizacija gali prarasti svarbius verslo vykdymo įgūdžius.
- **Prasta finansų vadyba** – gali vesti prie tokių problemų kaip nerealistiški pardavimų tikslai arba per aukšta pardavimų kaina.

**Akivaizdu, jog verslo vykdymo eigoje tu stengiesi sumažinti šias rizikas, bet visiškai jų aplenkti neįmanoma. Dėl šios priežasties turėtum nuolat iš naujo vertinti kaip tavo verslas vystosi.**

**Rizikos valdymo atžvilgiu patartina investuoti dalį bet kokio pelno į verslo plėtrą arba kaupti rezervą, vietoje to, jog skirtum visą savo pelną socialiniam tikslui. Tai atstos "pagalvę" tokiu atveju, jei staiga sumažėtų komercinės pajamos.**







# trečias žingsnis - vertinimas

## kaip identifikuoti gerą verslo idėją?

Mitas, jog verslo idėja visada gimsta netikėtai!  
Egzistuoja **skirtingi verslo idėjų vystymo būdai**:

**Inovatyvus produktas (ar verslo modelis)** – turi potencialo pakeisti rinką, dažnai susijęs su technologijomis ir moksliniais atradimais. Aplinkybių kaita, atvėrusi naują nišą rinkoje, kaip tai padarė, pavyzdžiui, interneto sukūrimas, duoda pradžią naujai e-verslo rūšiai. Be abejo, tu stengsiesi pasiūlyti kažkuo išskirtinę prekę ar paslaugą, tačiau tikimybė išvystyti visiškai naują produktą yra maža.

### Tikrų inovacijų privalumai

Turite galimybę formuoti  
naujo rinkos sektoriaus  
standartus.

Kai tik rinkoje atsiveria  
neužpildyta niša, pirmas  
su ja susijęs produktas  
bus vartotojo natūralus  
pasirinkimas.

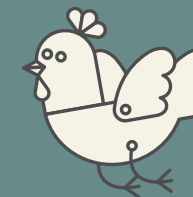
### Tikrų inovacijų trūkumai

Naujo rinkos sektoriaus  
plėtra yra dinamiška, todėl  
konkurentų kiekis auga  
greitai. Konkuruojančių  
produkto dizainų gausa gali  
reikšti, jog tavo inovatyvus  
produktas pamažu taps  
“norma” rinkoje.

Yra tikimybė, jog stipres-  
nis konkurentas nukopi-  
juos tavo idėją ir padarys  
tavo prekę patrauklesnę  
vartotojui.

**Replikacija** – šis metodas padės tau pasinaudoti kitų organizacijų patirtimi pritaikant kito socialinio verslo patirtį savo idėjai vystyti. Gali remtis kitos organizacijos žiniomis ir sėkmės pamokomis, tačiau replikuojant verslo modelį svarbu atsižvelgti ir į vietinės rinkos sąlygas.

**Franšizė** – tai konkreti verslo koncepcija, nuosavybės teise priklausanti konkrečiam ūkio subjektui. Perkant franšizę – perki teisę naudoti tam tikrą prekės ženklą ar jau išmėgintą verslo koncepciją bei darbo metodus. Taigi, galėsi naudotis jau sukurtu verslo formatu, prekės ženklu ir franšizės davėjo paramos sistema verslo veikloms vykdyti.





## Kaip įvertinti išorinius rinkos veiksnius?

Turėtum pradėti galvoti apie tavo verslo idėjos realizaciją atsižvelgiant į išorinius rinkos veiksnius, nes galiausiai turi gebėti parduoti savo pasirinktą prekę ar paslaugą. PEST analizė yra skirta identifikuoti organizacijos ryšius su išoriniais rinkos veiksniais, įvertinant Politines, Ekonominės, Socialines ir Technologines aplinkybes. Nors gali skambėti sudėtingai, išties tau tiesiog reikia įsivertinti išorinę rinkos aplinką, kurioje veiks tavo verslas.

Klausimai, į kuriuos verta atsakyti:

- Kokie svarbiausi išorės veiksniai turės poveikį tavo organizacijai/idėjai?
- Kokias rizikas šios aplinkybės kelia tavo organizacijai/idėjai?
- Kokios galimybės atrasti nišą rinkoje kyla iš šių aplinkybių, kuriomis tu gali pasinaudoti?

PEST analizės pratimą geriausia atlikti su grupe žmonių, kurie tau suteiks platesnę perspektyvą apie aplinkos tendencijas, galinčias paveikti tavo idėjos įgyvendinimą.

## PEST analizė

### Išorinė aplinka

Politinė	Ekonominė	Socialinė	Technologinė
Tai gali būti politinės aplinkybės ar sprendimai, kurie gali paveikti veiklos aplinką	Tai aspektai, turintys įtakos klientų ir verslo perkamajai galiai	Tai aplinkybės, lemiančios vartotojų ir rinkos poreikius	Tai yra inovacijų tendencijos, galinčios paveikti rinką

### Pavyzdžiui

Mokesčiai	Ekonomikos augimas	Demografiniai ir kultūriniai pokyčiai	Automatizacija
Aplinkosaugos reikalavimai	Infliacija	Socialinė aplinka	Mokslas ir technologijos
Politinis stabilumas	Nedarbo lygis	Visuomenės nuostatos ir stereotipai	Skaitmeninis verslas
Europos politikos prioritetai	Pasiūla/paklausa		

Remiantis PEST analizės išvadomis, turėtum iš naujo įvertinti savo verslo idėją. Galbūt identifikuosi potencialią rinkos nišą ar pakeisi anksčiau priimtus sprendimus bei nusistatymus.



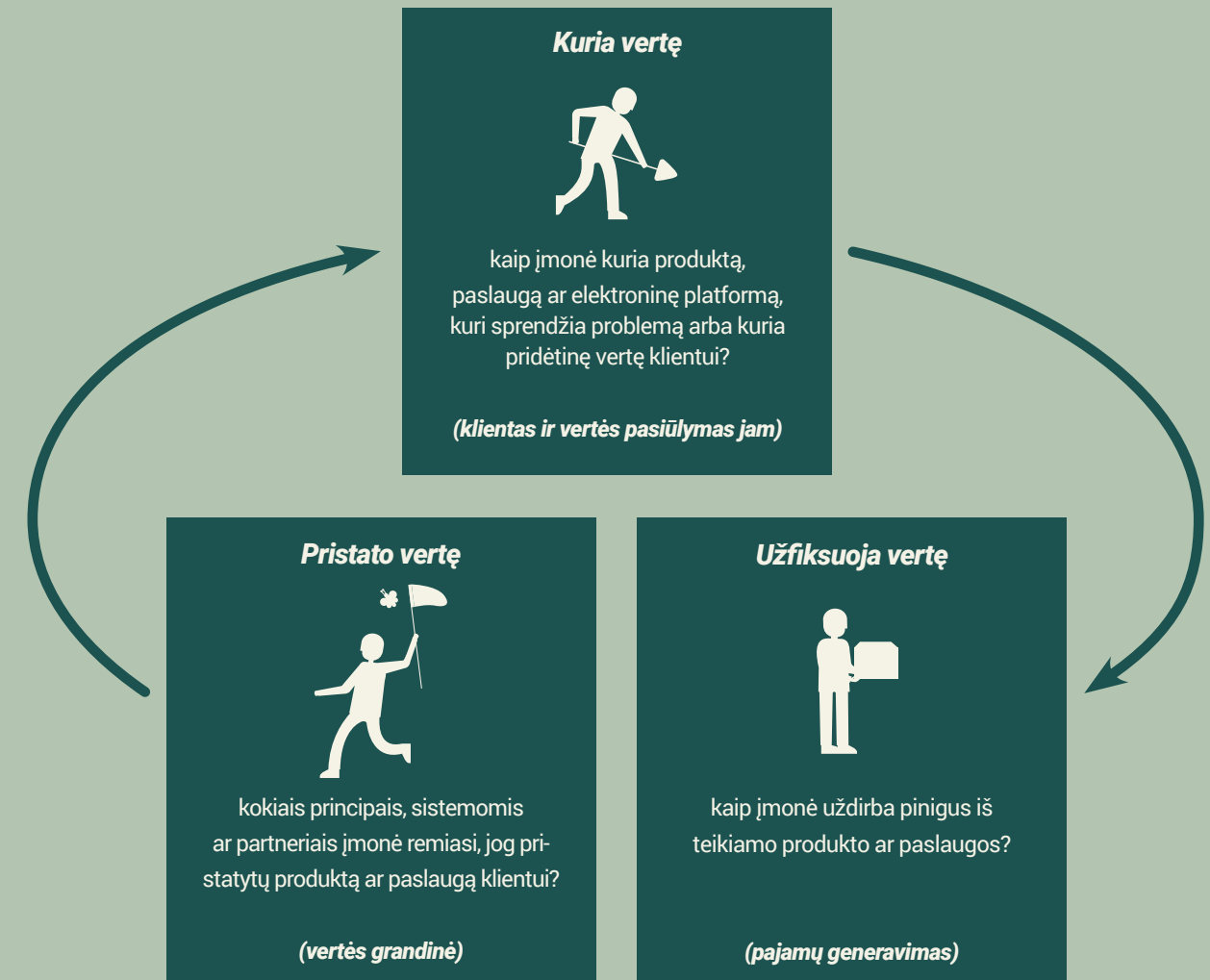
# ketvirtas žingsnis - socialinio verslo modelis

Šiame etape svarbu būti įveikusiam ankstesnius žingsnius. Tuomet turėsi stiprų pagrindą savo verslo modelio drobei užpildyti.

## **Verslo modelis**

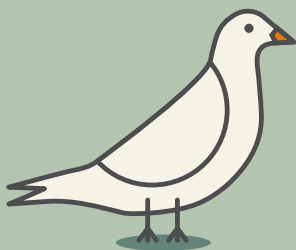
Verslo modelis – tai verslo logika, paaiškinanti, kaip organizacija kuria, pristato ir užfiksuoja vertę. Socialinis verslas kuria dvigubą vertę: ekonominę verslo vertę ir socialinio poveikio vertę.

## 3 verslo modelio dalys



# socialinio verslo modelio sudedamosios dalys

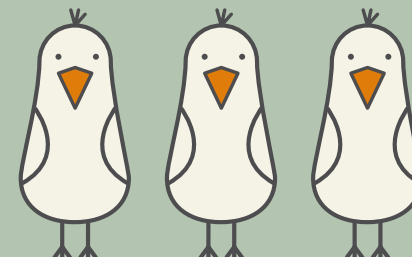
## vertės kūrimas



	<b>Ką tai reiškia?</b>	<b>Socialinio verslo ypatumai</b>
<b>Klientų segmentai</b>	<p>Klientų grupės, kurias norite pasiekti.</p> <p>Kokiam asmeniui ar asmenų grupei kuriate vertę? Kokie klientai yra svarbiausi?</p> <p>Ypatybės: masinis produktas; nišinis produktas; specialūs poreikiai ir pan.</p>	<p>Socialinio verslo klientai dažnai skirstomi į dvi grupes: klientai, kurie moka už teikiamas prekes ar paslaugas; ir naudos gavėjai, kurie gauna didžiausią socialinę naudą iš vykdomos veiklos.</p>
<b>Vertės pasiūlymas</b>	<p>Tai siūlomos paslaugos ar produktai, kuriantys vertę klientui. Vertės pasiūlymas yra priežastis, kodėl klientas renkasi šią įmonę, o ne kitą.</p> <p>Kokią vertę suteikiu savo klientui? Kokią kliento problemą ar dilemą sprendžiu?</p> <p>Ypatybės: naujovė; individualumas; dizainas; išlaidų mažinimas; rizikos mažinimas; pasiekiamumas; patogumas ir pan.</p>	<p>Socialinis verslas turi dvilypį vertės pasiūlymą: vertės pasiūlymą klientui ir socialinės vertės pasiūlymą.</p> <p>Kliento vertės pasiūlymas – tai, ką mokus klientas gaus iš verslo veiklos.</p> <p>Socialinės vertės pasiūlymas – tai socialinio poveikio rodikliai, padėsiantys pamatuoti kuriamą teigiamą socialinį poveikį. Kokį poveikį tavo socialinis verslas turės sprendžiamos problemos kontekste.</p>
<b>Kanalai</b>	<p>Tai vertės pasiūlymo pristatymo būdai per komunikacijos, platinimo ir pardavimo kanalus.</p> <p>Kaip savo paslaugas ir produktus pristatau klientui? Kokie pristatymo kanalai efektyviausi kainos ir laiko atžvilgiu?</p> <p>Pristatymo etapai: Žinomumas – kaip klientas sužino apie mane? Įvertinimas – kaip klientas išsako savo nuomonę apie mano produktą/paslaugą? Pirkimas – kokios yra atsiskaitymo galimybės? Pristatymas – kaip klientas gauna vertę? Aptarnavimas – kaip palaikau ryšį su savo klientu po aptarnavimo?</p>	<p>Socialinis verslas turėtų sukurti kanalus, per kuriuos ir socialinę atskirtį patiriantys žmonės galėtų pasiekti teikiamą produktą ar paslaugą.</p>
<b>Santykiai su klientu</b>	<p>Tai organizacijos santykių su klientų segmentais sukūrimo ir palaikymo būdai.</p> <p>Kaip aš bendrauju su savo klientu?</p> <p>Ypatybės: asmeninis aptarnavimas; bendravimas per bendruomenę; asmeninis kliento įtraukimas kuriant produktą/paslaugą ir pan.</p>	<p>Socialinis verslas turėtų puoselėti savo santykius su klientais/naudos gavėjais, remiantis pasitikėjimo ir orumo principais, atkreipiant dėmesį į specifinius tikslinės grupės poreikius.</p>

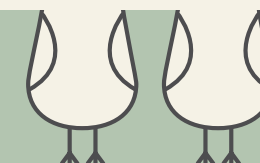


# socialinio verslo modelio sudedamosios dalys



## vertės pristatymas

	Ką tai reiškia?	Socialinio verslo ypatumai
<b>Verslo partneriai ir suinteresuotos šalys</b>	<p>Tai žmonės ir organizacijos, su kuriais dirbsi, jog pristatytum savo vertės pasiūlymą. Visose organizacijose kai kurios paslaugos yra užsakomos ar resursai tiekiami iš trečių šalių.</p> <p>Kokie bus mano pagrindiniai tiekėjai ir verslo partneriai? Kokias svarbias asmenų grupes būtina įtraukti siekiant užtikrinti vertės pristatymą?</p> <p>Partnerystės motyvai: rizikos sumažinimas; specifinių paslaugų teikimas (resursai, žinios); optimizacija ir pan.</p>	<p>Socialinis verslas turi plėtoti itin platų partnerystės tinklą, įtraukiant suinteresuotas šalis, kurios taip pat mėgina išspręsti tą pačią problemą, pavyzdžiui, valstybė, nevyriausybinės organizacijos ar kiti socialiniai verslai, tarptautinės organizacijos.</p>
<b>Veiklos</b>	<p>Pagrindiniai dalykai, kuriuos verslas turės daryti siekiant pristatyti vertę klientui. Verslo veiklų kategorijos gali būti susijusios su gamyba, problemų sprendimu, IT platformų vadyba, klientų aptarnavimu ir pan.</p>	<p>Socialinis verslas turi užtikrinti, jog vykdomos veiklos visose vertės kūrimo grandinės dalyse atitinka siekiamą socialinį poveikį.</p>
<b>Pagrindiniai resursai</b>	<p>Tai resursai reikalingi sukurti ir pristatyti vertės pasiūlymą klientui.</p> <p>Resursų tipai: fiziniai; intelektiniai (prekinis ženklas, autorinės teisės, duomenys); žmogiškieji (darbuotojai); finansiniai.</p>	<p>Svarbu apgalvoti resursus reikalingus sukurti ir pristatyti vertės pasiūlymą klientui bei socialinės vertės pasiūlymą.</p>



# socialinio verslo modelio sudedamosios dalys

vertės užfiksavimas

	Ką tai reiškia?	Socialinio verslo ypatumai
<b>Pajamų struktūra</b>	<p>Pinigai, kuriuos klientas mokės už produktą/paslaugą.</p> <p>Kiek ir iš ko uždirbsiu? Kaip pajamos iš šios veiklos prisidės prie bendrų pajamų (jei pajamos gaunamos iš įvairių šaltinių)?</p> <p>Apmokėjimo už gautą vertę tipai: produkto/paslaugos pardavimas; naudojimosi/metinis/aptarnavimo mokestis; reklama ir pan.</p>	<p>Socialinis verslas turi atsižvelgti į tai, kiek tikslinės grupės klientai galės mokėti už prekę/paslaugą? Jei pats naudos gavėjas negali sumokėti už prekę ar paslaugą, tuomet reikia surasti kitą įmonę, privačią ar viešojo sektoriaus organizaciją, ar klientų grupę, kuri galės ir norės mokėti už prekę/paslaugą.</p>
<b>Išlaidų struktūra</b>	<p>Esminės išlaidos būtinos mano verslo modeliui.</p> <p>Išlaidų struktūra gali būti orientuota į kainą (cost-driven), kai stengiamasi palaikyti kuo mažesnę kainą; arba orientuota į kokybę (value-driven), kai pirmenybė teikiama kokybei, o ne kainai.</p> <p>Ypatybės: fiksuoti kaštai (algos, nuoma, komunalinės paslaugos), kintantys kaštai ir pan.</p>	<p>Socialinio verslo išlaidos gali būti padengiamos įvairaus filantropinio ir rinkos kapitalo, priklausomai nuo pajamų struktūros.</p>
<b>Pelnas</b>	<p>Kam bus skiriamas uždirbtas pelnas? Kaip ir kiek planuoji investuoti socialinės misijos įgyvendinimui?</p>	<p>Socialinis verslas siekia uždirbti pinigus tam, jog galėtų pasiekti kuo didesnę socialinę poveikį, skirtingai nuo tradicinio verslo, kurio tikslas generuoti pelną įmonės savininkams.</p>

# socialinio verslo modelio drobė

**misija:**  
ką norite pakeisti ir kam?

<p><b>Pagrindiniai resursai</b></p> <p>Ko man reikės kuriant vertę klientui?</p>	<p><b>Veiklos</b></p>	<p><b>Santykiai su klientu</b></p> <p>Kaip aš bendrauju su savo klientu?</p>	<p><b>Klientų segmentai</b></p> <p>Mokus klientas</p>	<p><b>Vertės pasiūlymas</b></p> <p>Kliento vertės pasiūlymas</p>
<p><b>Partneriai ir suinteresuotos šalys</b></p> <p>Su kuo aš dirbsiu siekiant užtikrinti vertės pristatymą klientui?</p>	<p><b>Kokios veiklos yra būtinos kuriant vertę mano klientui?</b></p>	<p><b>Kanalai</b></p> <p>Kaip savo paslaugas/produktus pristatau klientui?</p>	<p>Naudos gavėjas</p> <p>Koks yra mano kliento tipas?</p>	<p>Socialinės vertės pasiūlymas</p> <p>Kokią vertę sukuriu savo klientui/naudos gavėjui?</p>
<p><b>Išlaidų struktūra</b></p> <p>Kiek investuosiu į vertės kūrimą?</p>		<p><b>Pelnas</b></p> <p>Kam planuoju skirti uždirbtą pelną?</p>	<p><b>Pajamų struktūra</b></p> <p>Kiek ir iš ko uždirbsiu?</p>	



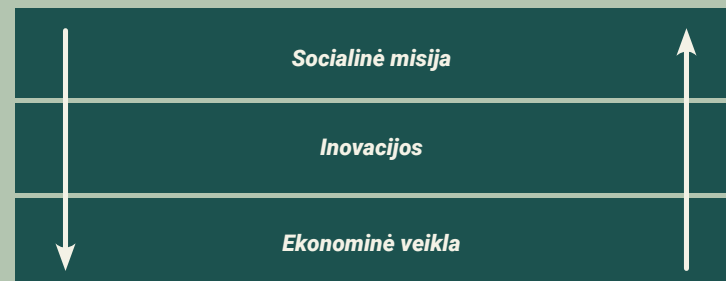
### Suformuluokite misiją

Misijos teiginys nurodo, ką norite pakeisti ir kam? Misijos teiginys, parašytas virš verslo modelio, padeda užtikrinti, jog prioritetą teikiate socialinės misijos įgyvendinimui ir tai turi įtakos visų kitų verslo modelio laukų užpildymui.

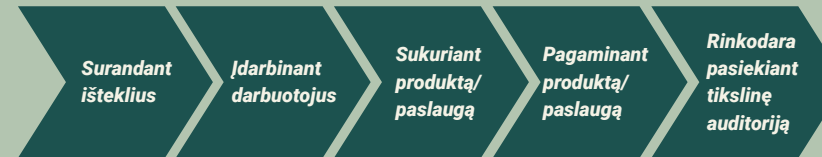
- Geras misijos teiginys gali būti išreikštas iki 10 žodžių.
- Galite naudoti struktūrą: veiksmožodis, tikslas, padarinys.
- Pavyzdžiui: Pagerinti psichinę socialinės rizikos vaikų sveikatą Marijampolėje.

### Vertės kūrimo logika

Vertės kūrimo logika yra esminis socialinio verslo organizacijos pagrindas, numatantis, kokią socialinę misiją ji vykdys ir kokius produktus/paslaugas teiks. Inovacijos yra būtinos norint sukurti naują tvarią pusiausvyrą, kuri pakeistų esamą nepalankią padėtį, siekiant, jog būtų stengiamasi socialinę problemą išspręsti, o ne pratęsti. Šiuo atveju, socialinė inovacija – tai verslo modelio sprendimas, novatoriškai sujungiantis tam tikrą ekonominę veiklą su socialine misija.



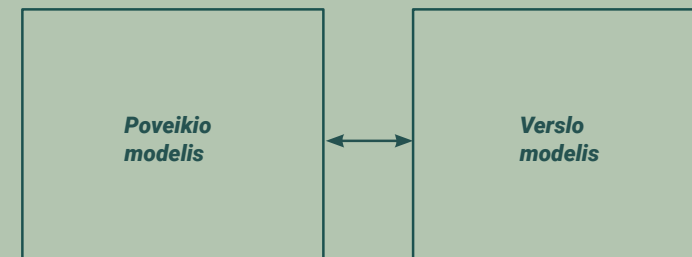
### Socialinio verslo vertės grandinė



Siekiant patikslinti, kaip gali būti kuriamas socialinis poveikis, socialinės vertės kūrimo grandinė parodo įvairias ekonominės veiklos stadijas, kuriose gali būti kuriama socialinė vertė sprendžiant socialines problemas. Pavyzdžiui, naudojant atsinaujinančius energijos išteklius ar ekologiškas medžiagas, įdarbinant socialiai atskirtus asmenis, gamybai naudojant tik smulkių ūkininkų produktus ir pan. Taigi, socialinės vertės kūrimo grandinė numato galimybes, kaip susieti ekonominę veiklą su socialine misija.

### Poveikio ir verslo modelio integracija

Socialinis verslas teikia prioritetą socialinio tikslo įgyvendinimui, tačiau geriausia, kai poveikio modelis yra suderintas su verslo modeliu. Tai reiškia, jog jūsų organizacijai pasiekiant daugiau žmonių, kuriems yra kuriamas teigiamas socialinis poveikis, jūs taip pat generuojate didesnes pajamas bei plečiate savo verslą; ir atvirkščiai.





## Socialinio verslo tipai

Pagal socialinio poveikio modelio ryšį su verslo modeliu, socialiniai verslai gali būti skirstomi į tris tipus: įterpiantis, integruotas ir išorinis socialinis verslas.

**Įterpiantis socialinis verslas (embedded)** – tai toks verslas, kuriame socialinio poveikio siekiančios veiklos tiesiogiai generuoja verslo pajamas.

**Pavyzdžiui:**

**BURN** viryklės. Su kiekviena parduota virykle pagerinama skurstančių Afrikos gyventojų gyvenimo kokybė, nes sumažinamas anglies degimo metu išmetamų toksinių dūmų kiekis ir išlaidos anglies įsigijimui. Produkto pardavimas yra tiesiogiai susijęs su siekiamu socialiniu poveikiu.

<http://www.burnstoves.com/>

**Orange fiber** verslas siekia išspręsti citrusinių vaisių industrijos atliekų, kurių Italijoje susidaro apie 700,000 tonų per metus, problemą. Šios atliekos teršia aplinką bei turi aukštus atliekų tvarkymo kaštus. Taigi, dvi merginos, Adriana ir Enrica, sukūrė tvarią, biologiškai suyrančią medžiagą, gaminamą iš apelsinų žievelių. Orange fiber poveikio ir verslo modeliai yra tiesiogiai susiję, nes didėjant medžiagos gamybai ir pardavimams, mažėja citrusinių vaisių atliekų kiekis Italijoje.

<http://www.orangefiber.it/en/>

**Integruotas socialinis verslas (integrated)** – tai toks verslas, kuris vykdo veiklas ar teikia paslaugas, susijusias su socialine misija, siekiant finansuoti socialinio tikslo įgyvendinimą.

**Poveikio modelis**

**Verslo modelis**



**Poveikio modelis**



**Verslo modelis**

Pavyzdžiui:

**Avitus** sprendžia problemą, jog 33 proc. žmonių, gyvenančių Estijoje, susiduria su nuotaikų kaitos bei streso valdymo sutrikimais. Stresas, depresija ir pervargimas žmonėms trukdo tvarkyti kasdienes reikalus, produktyviai dirbti, vystyti ilgalaikius santykius. Avitus organizuoja psichoterapijos mokymų grupes, privačias psichologų ir psichoterapeutų konsultacijas bei pagalbą internetinėje platformoje. Dalis paslaugų teikiamos nemokamai mažesnes pajamas gaunantiems asmenims, o pajamos generuojamos teikiant paslaugas geriau finansiškai besiverčiantiems klientams.

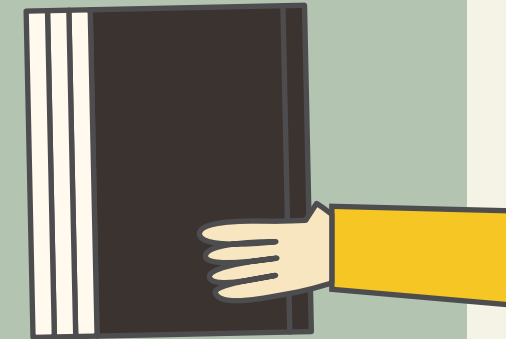
[http://sev.ee/wp-content/uploads/2014/02/Avitus\\_outcomes-and-impact-report\\_21\\_02\\_14.pdf](http://sev.ee/wp-content/uploads/2014/02/Avitus_outcomes-and-impact-report_21_02_14.pdf)

**Išorinis socialinis verslas (external)** – tai verslas, kurio veiklos, skirtos pajamoms uždirbti visiškai skiriasi nuo socialinės misijos, tačiau uždirbtas pelnas skiriamas socialinės misijos įgyvendinimui. Pavyzdžiui, restoranas ar mašinų remontas galėtų finansuoti gamtos draustinio ar senelių namų veiklą. Šis modelis nėra pats geriausias pasirinkimas socialiniam verslui vykdyti, nes reklalauja dviejų visiškai skirtingų įgūdžių segmentų, o dėmesys išskirstomas dviejų skirtingų veiklų palaikymui.

**Poveikio modelis**



**Verslo modelis**



# penktas žingsnis - komunikacija

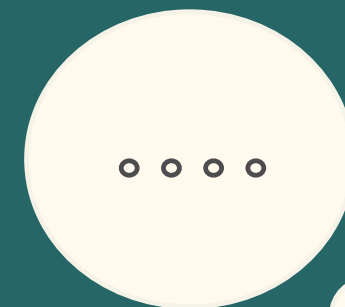
## Kuo ypatinga socialinio verslo komunikacija?

+

**Jūs turite istoriją.** Jūs ne šiaip verslas, bet sprendžiate dažnai labai jautrias visuomenei problemas, su kuriomis, tikėtina, susidūrė nemaža dalis Jūsų klientų. Socialiniai verslininkai turi aiškią motyvaciją, kodėl pradėjo šį verslą, todėl galite atskleisti socialinę problematiką per asmeninę istoriją.

-

**Nepalanki aplinka.** Visuomenės turi savo baimes ir tabu, stereotipus, suformuotus istorinių patirčių, politinės ir ekonominės situacijos. Prieš komunikuojant savo socialinio verslo idėją turite išsirtinti grėsmes: dėl ko produktas ar paslauga galėtų būti sutikti nepalankiai.



### Nori tapti komunikacijos guru – patarimai Jums:

1. Startuodami su komunikacija turite nuspręsti, kiek plačiai Jums naudinga komunikuoti socialinę problematiką ir socialinę misiją. Priklausomai nuo aplinkos palankumo, nuspręskite, kaip formuosite pagrindinę savo komunikacinę žinutę. Turite pagalvoti, kiek Jūsų apsisprendimas kalbėti apie jautrias temas bus naudingas Jūsų verslui. Komunikacinė žinutė gali keistis augant verslui, įgavus pasitikėjimą ir žinomumą, taip pat aplinkai tapus palankesne.

2. Komunikuodami turite susikoncentruoti į savo vertės pasiūlymą, kuris dažniausiai klientui nebus vienalytis – jis turi gauti ne tik gerą paslaugą ar prekę, bet taip pat galimybę prisidėti prie darymo gera. Kai kurie socialiniai verslai komunikuoja tik savo paslaugų/prekės kokybę, privalumus, neminėdami savo socialinės misijos dėl nepalankios aplinkos ir baimės, kad partneriai ar klientai nustos bendradarbiauti. Priklausomai nuo aplinkos palankumo ir sprendžiamos problemos, tai gali būti teisingas komunikacinis pasirinkimas. Klientui visgi dažniausiai svarbiausia Jūsų paslaugos ar prekės kokybė, o tai, kad sprendžiate socialinę problemą būna didelis plusas. Visgi geriausia komunikacijoje derinti kelias vertes – individualią kliento ir visuomeninę.





61

3. Bendraukite su savo klientais ir partneriais už skaitmeninės medijos ribų: asmeninis kontaktas leidžia užmegzti tvaresnius ryšius.

4. Jei nusprendėte kurti įvaizdį indentifikuodami save per socialinę prizmę, būtinai rinkite naudos gavėjų istorijas ir inkorporuokite jas į savo komunikaciją. Tai padės iliustruoti problematiką, kurią sprendžiate, ir parodys, kokio pokyčio siekiate. Naudos gavėjų sėkmės istorijos įkvėps prisidėti! Naudokite statistinius duomenis, kad parodytumėte, kad problema, kurią sprendžiate yra itin aktuali. Klientams labai svarbus patikimumo faktorius, todėl būkite atviri ir skaidrūs: aiškiai iškomunikuokite finansines ir socialinio pokyčio ataskaitas.

5. Jūs esate verslas, tad, jei norite užmegzti ryšius su partneriais ar investuotojais, turite parodyti, kad Jūsų verslo modelis yra perspektyvus ir konkurencingas.

6. Būkite socialinėje medijoje! Išnaudokite šią nemokamą komunikacinę platformą, kad burtumėte ir plėstumėte savo auditoriją. Vieno tyrimo duomenys parodė, kad socialiniai verslai, turintys Facebook puslapį, generuoja daugiau pelno.

7. Tinkamai pasirinkite komunikacijos kanalus – kokią auditoriją norite pasiekti? Kokios reakcijos norėtumėte sulaukti? Kai aiškiai žinosite savo tikslinę auditoriją ir komunikacijos tikslus, tuomet galėsite pasirinkti tinkamiausią komunikacijos platformą ir jai skirtą toną. Startuojant neturėsite daug lėšų komunikacijai, tad tikslinės auditorijos išsigryninimas padės investuoti efektyviai.

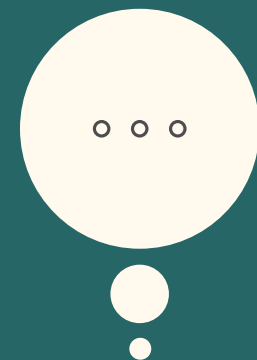
8. Komunikuokite ne tik per savo kanalus, bendradarbiaukite su savo partneriais – palankiomis viešosiomis, valstybinėmis ir privačiomis įstaigomis. Taip pasieksite daugiau ir skirtingą auditoriją.

9. Komunikuodami neleiskite savo auditorijai pasijusti kaltai dėl Jūsų sprendžiamos problemos, bet įkvėpkite ir įgalinkite juos prisidėti prie pokyčio. Pozityvi komunikacija sulaukia pozityvaus atsako.

10. Nekomunikuokite banalių, bendrinių šūkių ar siekių – „mes pakeisime pasaulį“, „po mūsų projekto jų gyvenimai bus šviesesni“. Geriau kalbėkite konkrečiai apie jūsų siūlomus problemos sprendimus ir veiksmus, kuriuos vykdysite. Atraskite emocinį ryšį su savo auditorija per individualius pavyzdžius.

11. Jauskite kasdienės komunikacijos pulsą – kas žmonėms rūpi, kokios yra populiariausios temos, kokie nauji reklamos įrankiai? Neatsilikite ir stenkitės būti priekyje, kad ne tik pritrauktumėte naują auditoriją, bet ir išlaikytumėte ankstesnę.

## *Kuo ypatinga socialinio verslo komunikacija?*



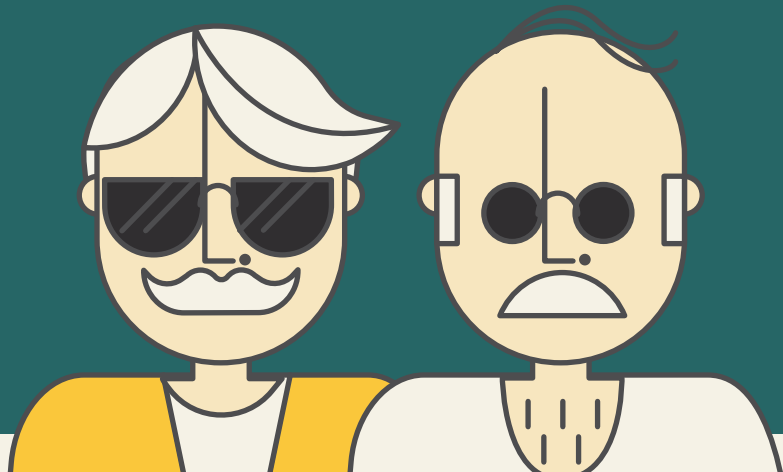
62

### *Jvaizdis dar ne viskas?*

Ne viskas, bet ypatingai svarbus. Efektyvi įvaizdžio strategija įgalina Jus būti konkurencingesnius. Galima sakyti, kad įvaizdis yra tai, ką Jūs žadate savo klientui. Jūsų prekinį ženklą sudaro tai, kas Jūs kaip kompanija esate (vertybės, tikslai, veiklos), kuo norite būti (ateities vizija), kaip žmonės Jus mato/turėtų matyti. Patyrę ir patikimi? Ar žaismingi ir inovatyvūs? Negalite būti viskas viename ir būti patrauklūs plačiajai visuomenei, turite orientuotis su savo prekės ženklu į tam tikras tikslines auditorijas.

Kas sudaro Jūsų prekinį ženklą? Viskas, kas pasirodo išorėje: logo, šūkiei, žinučių tonas, vizualinė ir verbalinė medžiaga, vidinė organizacijos kultūra ir tt.

Prekės ženklas yra psichografinis Jūsų kompanijos portretas. Galvokite apie savo kompaniją kaip apie žmogaus profilį, tuomet bus aiškiau, kokį įvaizdį norite kurti.



### *Bus lengviau, jei atsakysite į šiuo klausimus:*

- Kokia Jūsų kompanijos misija?
- Kokie yra Jūsų paslaugos/prekės privalumai?
- Su kokiomis vertybėmis ir privalumais norėtumėte būti siejami?
- Kokie yra trys pagrindiniai Jūsų konkurentai? Kokie jų įvaizdžio aspektai Jums patinka? Kas jų įvaizdyje Jums nepatinka?
- Koks Jūsų išskirtinumas? Kodėl klientai turėtų rinktis Jūsų prekę/paslaugą?
- Ar turitę unikalią Jūsų kompanijos pavadinimo ar logo istoriją?
- Įvardinkite 5 būdvardžius, kurie geriausiai apibūdina Jūsų kompaniją.
- Koks yra idealus Jūsų klientas? Apibūdinkite jį penkiais būdvardžiais.
- Kokia yra pirminė žinutė, kurią norite perduoti savo klientams?
- Kokių kompanijų įvaizdžiai Jus įkvepia? Kodėl?

Nepamirškite, kad Jūsų įvaizdis turi būti reprezentatyvus ir profesionalus, todėl kalbant apie verbalinę ir vizualinę komunikaciją, pagalvokite apie šių sričių profesionalus. Kokybė, kurią rodysite savo auditorijai, tiesiogiai Jus atspindės. Prasti dizaino darbai bus asocijuojami su prasta Jūsų produkto ar paslaugos kokybe. Visa komunikacija turi būti integrali ir vienylytė.

## *Kuo ypatinga socialinio verslo komunikacija?*



### **Komunikacijos planas**

Komunikacijos planas – žemėlapis, kaip Jūsų žinutė pasieks tikslinę auditoriją. Kuo daugiau planuosite, tuo geresnių rezultatų galėsite tikėtis. Komunikacijos plane turite pagalvoti apie visą žinutės kelionę: kokia ji bus, kur atsiras, kaip keisis, kokią auditoriją pasieks, kokį rezultatą gausite.

Ruošiant komunikacijos planą, svarbiausia yra pažinoti savo auditoriją – kurioje medijos platformoje ji lankosi, kokio tipo žinutes priima. Priklausomai nuo auditorijos ir nuo Jūsų siekiamo tikslo, galite rinktis ne tik skirtingas priemones, bet ir medijos kanalus. Įsivardinkite, ko siekiate komunikuodami su skirtinga auditorija, vienai auditorijos grupei galite turėti net keletą tikslų.

Kai apsibrėžėte, ko sieksite ir kam komunikuosite, turite nuspręsti, kokių žinučių ir kanalų reikia, kad pasiektumėte savo tikslų. Komunikacijos kanalų yra platus pasirinkimas: socialinė medija, internetiniai portalai, naujienlaiškiai, laikraščiai, žurnalai, konferencijos, TV, radijas, el. paštas, lauko reklama ir tt.

Pagalvokite apie laiką, kada geriausiai komunikuoti žinutes: koku metu yra didžiausia tikimybė, kad didžiausia dalis Jūsų auditorijos pamatys žinutę. Taip pat pagalvokite, kokio komunikacijos periodo reikia, kad auditorija išgirstų žinutę pakankamą kiekį kartų, jog imtųsi Jūsų norimų veiksmų. Jei tą pačią auditoriją pasieksite per įvairius kanalus, Jūsų žinutė tikėtina bus skvarbesnė.

Rengdami komunikacijos planą nepamirškite, kad priimant sprendimus dėl kanalų, laiko, auditorijos, itin svarbu remtis statistika. Todėl atlikite būtinus namų darbus prieš pradėdami planavimą.

Žemiau pateikiame paprastą komunikacijos plano formą, kuri padės planuoti savo komunikaciją.

## *Kuo ypatinga socialinio verslo komunikacija?*

### **Komunikacijos planas skirtas:**

### **Komunikacijos plano tikslas:**

<b>Auditorija</b>	<b>Žinutės tikslas</b>	<b>Žinutė</b>	<b>Kanalas</b>	<b>Laikas</b>
Kas turi išgirsti šią žinią?	Kokių veiksmų tikėtės iš auditorijos, jiems gaus šią žinutę?	Ką norite jiems pasakyti?	Kuris kanalas geriausiai greičiausiai ir efektyviausiai pasiektų tikslinę auditoriją?	Kuriuo periodu bus komuni-kuojama Jūsų žinutė?



# šeštas žingsnis - poveikio matavimas

Iki šiol supažindinome su aspektais, kuriuos būtina apsvarstyti prieš pradėdant socialinį verslą. Dabar svarbu nusimatyti, kaip matuosi savo veiklos poveikį. Tai padės nustatyti rezultatus ir pamatuoti, kaip sekasi įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Nors ši užduotis tampa itin aktuali jau pradėjus vykdyti verslo veiklą, poveikio matavimo aspektai turi būti apsvarstyti gerokai prieš įsteigiant verslą. Iš tiesų, net tavo verslo modelis turi pažymėti kaip ketini matuoti savo verslo kuriamą vertę, atsižvelgiant ir į verslo, ir į socialinį poveikį.

## **Poveikio matavimo priežastys**

**Patvirtinimas, jog verslas išties einasi gera linkme.** Tu, tavo bendradarbiai ir partneriai nori žinoti, ar pasiekiate užsibrėžtus tikslus ir ar įdėtas darbas atsiperka. Tai vienas didžiausių motyvacijos aspektų vykdant veiklą socialinės ekonomikos srityje.

**Kasdienių operacijų pagerinimas.** Jūsų socialinio poveikio rezultatai lemia ir tai, kaip organizacijoje priimate kasdienes sprendimus.

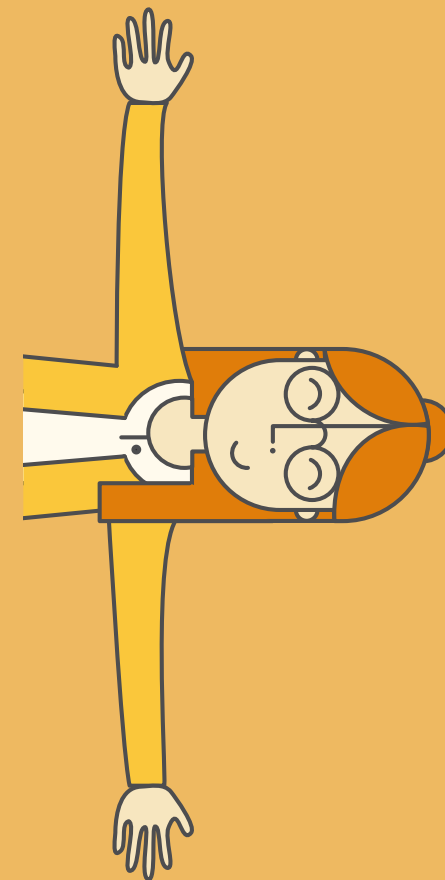
**Ryšių su išoriniais partneriais stiprinimas.** Kai partneriai, investuotojai, savivaldybės atstovai ir visuomenė aiškiai matys, kad jūsų veikla turi teigiamą poveikį visuomenei, bus labiau linkę jus palaikyti ir suteikti reikalingą paramą.

**Indėlis socialinio verslo sektoriaus vystyme.** Jūsų bendražygiai galės pasimokyti iš jūsų socialinio verslo teikiamos informacijos ir pagal ją pakoreguoti savo veiklą, kad pasiektų dar geresnių rezultatų. Be to, jūsų turima ir teikiama informacija galės naudotis tie, kurie studijuoja ir analizuoja socialinės ekonomikos sektorių.

**Pasiruošimas bet kada pateikti faktus.** Išvengsite situacijų, kai atsiradus poreikiui, reikia susumuoti ir pateikti duomenis, kurių iš anksto neruošėte. Poveikio informacija padės išvengti su verslo veikla susijusių rizikų, užtikrinti finansavimo prieinamumą, pateikti ataskaitas ir komunikuoti socialinio verslo naudą.

## **Poveikio matavimas**

Socialinio verslo organizacijoms mažose valstybėse, tokiose kaip Lietuva, kur socialinis verslas dar tik pradeda pirmus žingsnius, dažnai trūksta žmogiškųjų ir finansinių resursų. Dauguma poveikio matavimo mechanizmų reikalauja didelių išlaidų ir pernelyg apkrautų Lietuvos socialinio verslo subjektus suteikiant palyginti mažai naudos. Dėl to, žemiau pateikiama informacija nėra konkretus poveikio matavimo metodas, o socialinio poveikio matavimo gairės – sąrašas patarimų, kaip pradėti sekti ir komunikuoti savo poveikį nepaisant resursų trūkumo.



## Socialinio poveikio matavimo gairės

### Pildoma prieš veiklos pradžia:

1. Organizacijos tikslas ir sprendžiamos problemos aktualumas.

a. Įvardinkite organizacijos tikslą – kokio pokyčio siekiama. Tikslas turi būti pamatuojamas – nusimatykite tikslo įgyvendinimo indikatorius (kaip nuspręsite, ar pasiekėte nusimatytą tikslą).

*Pradėkite suformuluodami savo tikslą vienu sakiniu.*

*Venkite abstrakčių teiginių, stenkitės kuo labiau sukonkretinti savo tikslus, jog vėliau galėtumėte lengviau pamatuoti savo veiklos poveikį. Pavyzdžiui:*

*Netinkama: „gerinti vaikų sveikatą“.*

*Tinkama: „sumažinti dėl ligos mokykloje praleistų dienų skaičių“; „padidinti valandų skaičių, kurias 6-16 amžiaus vaikai praleidžia aktyviai sportuodami“.*

b. Apibūdinkite problemos aktualumą remdamiesi statistiniais duomenimis, tyrimais, aiškiai nurodydami informacijos šaltinius.

*Parodykite, kodėl šis tikslas yra svarbus.*

2. Įvardinkite naudos gavėjus (jei įmanoma, įvardinkite jų apimtį – bendras naudos gavėjų skaičius):

*Socialinio verslo naudos gavėjai dažniausiai – tai dėl įvairių priežasčių socialiai atskirti asmenys. Lietuvoje išskiriamos labiausiai pažeidžiamos socialinės grupės: neįgalieji; tautinės mažumos; nuteistieji ir asmenys, grįžę iš įkalinimo įstaigų; vyresnio amžiaus moterys, grįžtančios į darbo rinką po ilgesnės pertraukos; asmenys, priklausomi nuo psichotropinių medžiagų; esami ir buvę vaikų globos namų auklėtiniai.*

*Tačiau socialinis verslas gali nusistatyti tikslinę grupę pagal savo interesą, remiantis regionine specifika ar besikeičiančiomis aktualijomis.*

3. Įvardinkite organizacijos veiklą/as:

*Dabar nurodykite, ką jūs išties veikiate ar ketinate veikti, kad išspręstumėte šią problemą?*

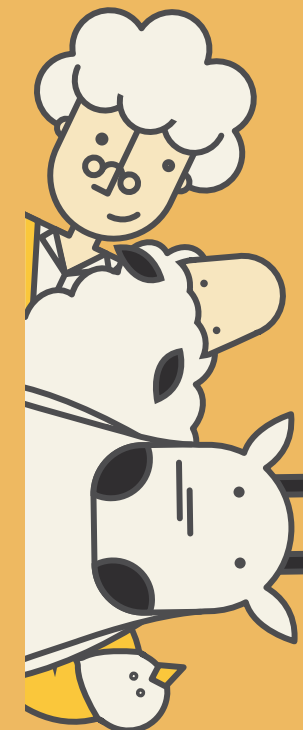
### Pildoma po veiklos metų:

4. Įvardinkite veiklos našumą (kiek klientų aptarnauta, veiklų suorganizuota, produktų sukurta ir pan.):

*Pateikite keletą savo produktyvumo indikatorių, parodančių organizacijos ekonominį tvarumą. Veiklos indikatoriai, tai, pavyzdžiui, kiek žmonių jūs aptarnavote? Verslo indikatoriai nurodo metinių pajamų dydį, pajamų dalį iš verslo veiklos, įdarbintų žmonių skaičių.*

5. Kokių rezultatų pasiekėte:

a. Įvardinkite kiekybinius rezultatų įgyvendinimo duomenis. Jiems įsivardinti galite naudoti naudos gavėjų apklausas prieš ir po bendradarbiavimo su Jūsų organizacija:



Formuluodami savo veiklos rezultatus ir poveikį geriausia, jog atsižvelgtumėte į šiuos aspektus:

<b>Pokyčio dydis</b>	<b>Kam</b>	<b>Pokyčio tipas</b>	<b>Pobūdis</b>	<b>Lyginant su kuo</b>
procentas, reitingas, kiekis, santykis, rodiklis	populiacijos grupė, programos dalyviai, klientai, šeimos, bendruomenės nariai	padidėti, sumažėti, pagerinti, išplėsti, palaikyti	padidėti, sumažėti, pagerinti, išplėsti, palaikyti	rodiklis, nacionalinis standartas, Europos Sąjungos vidurkis
55 %	Lapių bendruomenės narių	padidėjęs	įsitraukimas į aplinkosaugos veiklas	lyginant su 2010 metų duomenimis

b. Pateikite kokybinius, rezultatų pasiekimą pagrindžiančius duomenis – asmeninės dalyvių teigiamo pokyčio istorijos:

*Efektyviausia yra kombinuoti kiekybinius ir kokybinius metodus pateikiant savo poveikio ataskaitą su statistiniais duomenimis ir skaičiais bei asmeninėmis dalyvių istorijomis, parodančiomis individualų pokytį dėl organizacijos vykdomos veiklos.*

6. Užpildykite schemą, kuri paaiškina Jūsų daromą pokytį:

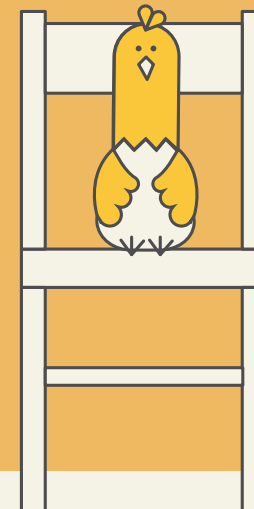
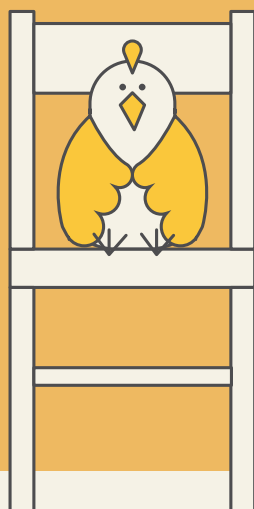
*Ilustruokite procesą, kurio pagalba jūsų socialinis verslas kuria pokytį. Lengviausia tai padaryti pasitelkiant loginį pokyčio teorijos modelį („Theory of Change“). Su šia schema jūs pavaizduojate, kokią problemą sprendžiate, kokia yra tikslinė grupė, jūsų pagrindinės*

*veiklos ir būtinos aplinkos sąlygos norimam pokyčiui visuomenėje pasiekti. Svarbiausia, kad jūsų nustatyta problema ir ilgalaikis norimas pokytis būtų tiesiogiai susiję kaip socialinio verslo veiklos padarinys. Būtinos sąlygos yra susijusios su jūsų išorinės aplinkos (PEST) analize.*



7. Kokia nauda valstybei (sutaupomos lėšos/uždirbamos lėšos) dėl Jūsų organizuojamos veiklos (galite pateikti pavyzdį su vienu naudos gavėju):

*Valstybės ar mokesčių mokėtojo finansinės naudos dėl jūsų veiklos apskaičiavimas dažniausiai yra sudėtingas ir brangus procesas. Žinoma, tai būtų itin vertingas elementas demonstruojantis jūsų socialinio verslo poveikį. Galite susisiekti su tyrimų institutais ar universitetais, rasti studentus, rašančius baigiamuosius darbus socialinio verslo tema, jog jie galėtų savo darbo kontekste padėti jums suskaičiuoti savo verslo naudą valstybei. Tuo tarpu, galite pateikti pavyzdinį skaičiavimą, demonstruojantį vieno naudos gavėjo kuriamą finansinę naudą. Kaip pasikeitė jo/jos ekonominė situacija dėl jūsų teikiamos paslaugos/prekės?*





# Socialinio poveikio matavimo gairės su Estijos kompanijos Avitus pavyzdžiu



## Pildoma prieš veiklos pradžia:

1. Organizacijos tikslas ir sprendžiamos problemos aktualumas.

a. Įvardinkite organizacijos tikslą – kokio pokyčio siekiama. Tikslas turi būti pamatuojamas – nusimatykite tikslo įgyvendinimo indikatorius (kaip nuspręsite, ar pasiekėte nusimatyta tikslą).

**Pagerėjusi emocinė Estijos piliečių būklė bei sumažėjęs streso, depresijos ir pervargimo lygis visuomenėje:**

**a. Emocinė dalyvių būklė po ilgalaikės programos pagerėjo ir neigiami simptomai sumažėjo. b. Pagerėjusi dalyvių gyvenimo kokybė dėl sustiprėjusių socialinių santykių. c. Pagerėję streso valdymo įgūdžiai. d. Pagerėjusi sveikata – dalyviai sumažino arba nustojo vartoti vaistus. e. Išaugo darbingumo lygis – dėl prastos emocinės sveikatos prarastų darbingų dienų skaičius sumažėjo.**

b. Apibūdinkite problemos aktualumą remdamiesi statistiniais duomenimis, tyrimais, aiškiai nuroydamai informacijos šaltinius.

**33% žmonių, gyvenančių Estijoje, susiduria su nuotaikų kaitos bei streso valdymo sutrikimais. Stresas, depresija ir pervargimas žmonėms trukdo tvarkyti kasdienes reikalus, produktyviai dirbti, vystyti ilgalaikius santykius ir kt. Maždaug 11% Estijos piliečių patiria depresiją. Apie 9% estų diagnozuoti streso valdymo sutrikimai (nors ES studijų duomenimis ištis nuo streso sutrikimų kenčia net 22% žmonių) (Wittchen et al. 2010).**

2. Įvardinkite naudos gavėjus (jei įmanoma, įvardinkite jų apimtį – bendras naudos gavėjų skaičius):

**Žmonės su nuotaikų kaitos bei streso valdymo sutrikimais bei jų artimieji visoje Estijoje. Remiantis Wittchen et al. (2010) duomenimis, 33% Estijos piliečių susiduria su anksčiau minėtomis problemomis.**

3. Įvardinkite organizacijos veiklą/as: **Psichoterapijos mokymų grupės, privačios psichologų ir psichoterapeutų konsultacijos bei psichologinė pagalba internetinėje platformoje.**

## Pildoma po veiklos metų:

4. Įvardinkite veiklos našumą (kiek klientų aptarnauta, veiklą suorganizuota, produktų sukurta ir tt.):

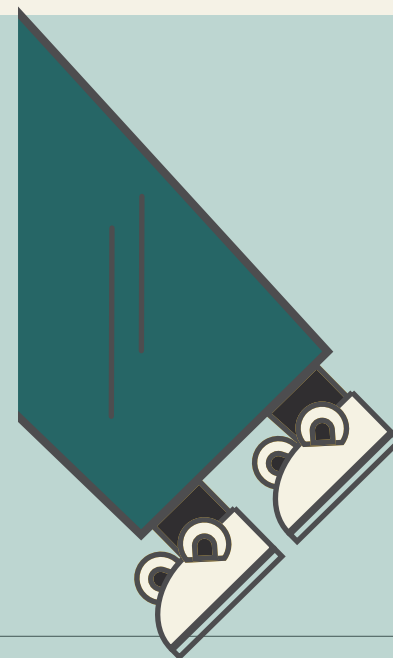
### Veiklos rodikliai:

	2012	2013	pokytis
Paslaugas gavusių asmenų skaičius			
su psichikos sutrikimais	213	760	+ 257%
per internetinės platformos pagalbos grupę	1970	2400	+ 22%

### Verslo rodikliai:

	2012	2013	pokytis
Pajamos	56 669 €	42 145 €	- 26%
Pajamos iš ekonominės veiklos	8646 €	13211 €	+ 53%
Darbuotojų skaičius	7	12	+ 71%

**Per metus Avitus pajamos iš ekonominės veiklos išaugo dvigubai.**



## Socialinio poveikio matavimo gairės su Estijos kompanijos Avitus pavyzdžiu

5. Kokių rezultatų pasiekėte:

a. Įvardinkite kiekybinius rezultatų įgyvendinimo duomenis. Jiems įsivardinti galite naudoti naudos gavėjų apklausas prieš ir po bendradarbiavimo su Jūsų organizacija:

**a. Emocinė dalyvių būklė po ilgalaikės programos pagerėjo ir neigiami simptomai sumažėjo 25-30%. b. Pagerėjusi dalyvių gyvenimo kokybė dėl sustiprėjusių socialinių santykių (95%). c. Pagerėję streso valdymo įgūdžiai (71%). d. Pagerėjusi sveikata (41% dalyvių sumažino arba nustojo vartoti vaistus). e. Išaugo darbingumo lygis (dėl prastos emocinės sveikatos prarastų darbingų dienų skaičius sumažėjo 59% dalyvių).**

b. Pateikite kokybinius, rezultatų pasiekimą pagrindžiančius duomenis – asmeninės dalyvių teigiamo pokyčio istorijos:

**Ingos (53 metai) istorija:**

**„Daugiau nei 40 metų aš kovojau su depresijos bei nerimo sutrikimais. 20 metų aš buvau nedarbinga ir visiškai priklausoma nuo valstybės paramos. Nuo 2009-ųjų porą valandų per savaitę Avitus man suteikia psichologinę pagalbą. Su naujomis žiniomis, įgūdžiais ir išaugusiu pasitikėjimu, aš gavau darbą gėlių parduotuvėje. Man daugiau nebereikia prašyti pinigų iš valstybės savo medicininėms ir kasdienėms išlaidoms. Negalėjau net pagalvoti, jog perkopusi penktą dešimtį jausiuosi sveikesnė ir laimingesnė nei būdama 20 metų.“**

6. Užpildykite schemą, kuri paaiškina Jūsų daromą pokytį:

### Problema

33% žmonių, gyvenančių Estijoje, susiduria su nuotaikų kaitos bei streso valdymo sutrikimais. Stresas, depresija ir pervargimas žmonėms trukdo tvarkyti kasdienes reikalus, produktyviai dirbti, vystyti ilgalaikius santykius ir panašiai.

### Tikslinė grupė

Žmonės su nuotaikų kaitos ir streso valdymo sutrikimais.

### Veikla

Psichoterapijos mokymų grupės, privačios psichologų ir psichoterapeutų konsultacijos bei pagalba internetinėje platformoje siekiant didinti žmonių pasitikėjimą savimi, proaktyvumą, gebėjimą valdyti stresines situacijas bei užmegzti ilgalaikius ir pozityvius santykius.

### Būtinios sąlygos (socialiai palanki aplinka)

Atsisakoma išankstinių nuostatų, kad tik psichiniai ligoniai susiduria su psichologinėmis problemomis, kurios turėtų būti sprendžiamos privačiai.

### Norimas pokytis (Vizija)

Pagerėja emocinė naudos gavėjų būklė ir streso valdymo įgūdžiai bei gebėjimai susidoroti su kasdieniais iššūkiais.

### Tiesioginis Jūsų organizacijos padarytas pokytis

Emocinė dalyvių būklė po ilgalaikės programos pagerėjo ir neigiami simptomai sumažėjo 25-30%. Pagerėjo dalyvių gyvenimo kokybė dėl sustiprėjusių socialinių santykių (95%), streso valdymo įgūdžiai (71%), sveikata (41% dalyvių sumažino arba nustojo vartoti vaistus). Išaugo darbingumo lygis (dėl prastos emocinės sveikatos prarastų darbingų dienų skaičius sumažėjo 59% dalyvių).



7. Kokia nauda valstybei (sutaupomos lėšos/uždirbamos lėšos) dėl Jūsų organizuojamos veiklos (galite pateikti pavyzdį su vienu naudos gavėju):

**Nauda Estijos ekonomikai:**

**Valstybės kaštai asmeniui per metus prieš dalyvaujant Avitus programoje (2005) (invalidumo pensija, būsto išmokos, medicininės išmokos): - 6653 €. To paties Avitus paslaugas gavusio asmens indėlis į valstybės biudžetą dėl padidėjusio darbingumo per mokesčių sistemą (2013): + 2212 €.**

**Dėl Avitus veiklos vieno asmens pagerėjusi sveikatos būklė per metus papildo valstybės biudžetą 8865 €.**

**Poveikio matavimo metodai – nori sužinoti daugiau?**

Kaip jau minėjome, egzistuoja daug skirtingų poveikio matavimo metodų. Jei nori pagilinti žinias ir paieškoti daugiau tau naudingų patarimų, kaip sekti socialinio verslo poveikį, žemiau pateikiame atrinktus tris dažnai naudojamus poveikio matavimo būdus ir nuorodas.



<b>Metodas</b>	<b>Pagrindiniai aspektai</b>	<b>Daugiau informacijos</b>
Vertės demonstravimas <b>Demonstrating value (DV)</b>	DV metodas nustato poveikį atsižvelgiant į tai: a) kokia informacija yra naudinga (socialinės misijos, verslo veiklos ir organizacinio tvarumo srityse)? b) kaip informacija bus panaudota (organizacijos vadyboje, atskaitomybei suinteresuotoms šalims, strateginiam valdymui)?	<a href="http://www.demonstratingvalue.org/">http://www.demonstratingvalue.org/</a>
Socialinė investicijų grąža <b>Social return on investment (SROI)</b>	SROI apskaičiuoja finansinės investicijos socialinę ir/arba aplinkosauginę naudą pinigine išraiška.  Metodologija gali būti naudojama vertinimo, planavimo ar prognozavimo tikslais, kaip įrankis nukreipiantis organizacines pastangas didesnei vertei sukurti. SROI padeda užtikrinti verslo veiklos kuriamos naudos vidinę ir išorinę komunikaciją.	<a href="http://socialvalueuk.org/what-is-sroi">http://socialvalueuk.org/what-is-sroi</a>  <a href="http://www.blendedvalue.org/">http://www.blendedvalue.org/</a>
Poveikio ataskaitos ir investiciniai standartai <b>Impact reporting and investment standards (IRIS)</b>	IRIS pateikia socialinio ir aplinkosaugos poveikio indikatorius ir matavimo modelį. Kuriami bendri standartai „poveikio kapitalui“ apibrėžti, sekti ir pateikti.	<a href="https://iris.thegiin.org/">https://iris.thegiin.org/</a>

# septintas žingsnis - startas

*Šiame etape svarbu:*

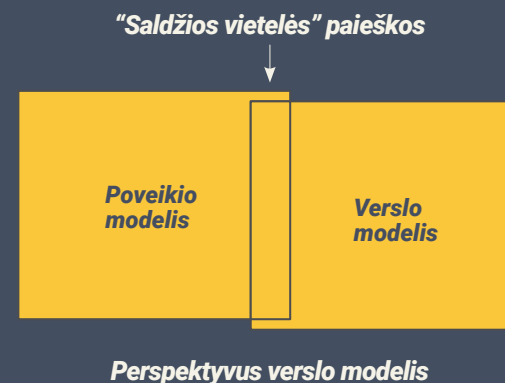
- finansų planavimas,
- įmonės steigimas

## **Finansinis modeliavimas**

Mokėjimas planuoti savo finansus dar prieš pradėdant verslą yra gyvybiškai svarbus tam, jog galėtumėte efektyviai vystyti inovaciją/idėją bei formuoti finansiškai tvarią organizaciją, gebančią įgyvendinti socialinius tikslus. Taigi, svarbu pradėti galvoti apie skaičius kuo anksčiau. Darbas su skaičiais dažniausiai nėra nei lengvas, nei intuityvus. Dėl to, dauguma socialinių verslininkų per anksti ir per daug susikoncentruoja į produkto kūrimą. Nuo pat pradžių investuojama daug laiko ir pastangų tiriant problemą ir ieškant „tobulo“ sprendimo („Human-Centered Design“ HCD). Tokiu būdu išvystytas verslo sprendimas, kad ir atitinkantis vartotojo poreikius bei pasiūlantis holistinį socialinės problemos sprendimą, dažnai yra finansiškai „nestartuolis“. Socialinio verslo atžvilgiu, tai reiškia,

kad nustatyta produkto ar paslaugos kaina negali pilnai padengti verslo pradžios ir tolimesnės plėtros išlaidų. Tuomet, biudžeto „skylė“ gali būti jau tokia didelė, kad produkto/paslaugos ar verslo modelio koregavimas nieko nebeišspręs – visa koncepcija turės būti pergaltota. Tuo metu, laikas ir pinigai bus iššvaistomi.

Nesupraskite neteisingai – išgirsti kliento balsą ir sukurti produktą/paslaugą atitinkantį naudos gavėjo poreikius yra be galo svarbu! Tačiau tai turi būti padaroma išvien su finansų modeliavimu, norint užtikrinti, jog tai, ko nori klientas gali būti pasiūlyta finansiškai tvariu būdu.



Taip pat kaip ir verslo idėjos generavimas, finansinio modelio pritaikymas yra pasikartojančių ieškojimų proceso dalis.

## **Plėtra ir pusiausvyrą**

Finansinis modelis, kurį jau pradžioje susikursi, nėra skirtas tavo dabatinei įmonei ar projektui, tokiam koks jis yra šiandien, ar netolimoje ateityje. Tu planoji, kaip tavo verslas atrodys ateityje, kai yra plėtros (at-scale) ir pusiausvyros (steady-state) stadijoje.

### Finansinio modelio struktūros pavyzdys

Pateikiamą finansinio modelio pavyzdį sudaro 4 pagrindiniai žingsniai: 1) Apibrėžti veiklos vienetą; 2) Įvertinti bendras einamąsias išlaidas; 3) Įvertinti bendras investicijų išlaidas; 4) Paskaičiuoti finansinio tvarumo kainą/maržą.

Šis finansinis modelis ypač tinkamas startuoliams, nes "iš apačios į viršų" (*bottom-up*) perspektyva koncentruojasi į veiklos vienetą. Veiklos vienetas – tai mažiausias, save išlaikantis ir pardavimų atsakomybę tam tikroje teritorijoje turintis komponentas platesnėje verslo perspektyvoje. Pavyzdžiui, mikro finansavimo organizacijos Grameen Bank veiklos vienetas yra vienas filialas su agentų komanda ir pagalbinais darbuotojais, kurie administruoja paskolas kaimyninėse bendruomenėse.

Du pagrindiniai kintamieji, lemiantys pajamų potencialą socialiniame versle – tai pasiekiamumas (*reach*) ir skvarba (*penetration rate*). **Pasiekiamumas** – tai potencialių klientų, kuriuos gali pasiekti vienas veiklos vienetas, skaičius.

**Skvarba** – tai tų potencialių klientų dalis, kuriuos verslas galiausiai aptarnaus. Geografinė vietovė yra vienas svarbiausių aspektų lemiančių veiklos vieneto pasiekiamumą.



## Pradinės investicijos. Iš kur gauti pinigų?

Kuo daugiau surinksite **nuosavo kapitalo** (savo lėšų ar pasiskolintų iš artimųjų), tuo bus lengviau ateityje. Bankai Lietuvoje kol kas nėra linkę skolinti tiesiogiai socialiniams verslams. Tačiau, galima kreiptis ir į kitas finansų ar valstybės institucijas.

### Kredito unija

Tai kooperaciniais pagrindais sukurta finansinė institucija, kurios tikslas teikti paslaugas palankesnėmis sąlygomis nei komerciniai bankai. Pirmasis žingsnis būtų tiesiog ateiti su verslo planu, kuris gali būti ir supaprastintas, pas juos pirmajam pokalbiui. Kredito unijos paskolą gali suteikti pradedančiajam veiklą bet kokiam šalies ūkio sektoriuje.

### INVEGA

Su INVEGOS (UAB „Investicijų ir verslo garantijos“) garantijomis paskolas pradedantiesiems teikia šalies komerciniai bankai. Bankas, priimdamas sprendimą kredituoti, sprendžia, ar jam pakanka jūsų pasiūlyto užstato. Jei trūksta, tuomet bankas kreipiasi į INVEGĄ dėl garantijos suteikimo ir pateikia reikalingus dokumentus. INVEGA garantuoja pirmos paskolos dalies grąžinimą bankui iki 80 proc. Likusios negarantuotos paskolos dalies grąžinimą bankas užsitikrina smulkaus vidutinio verslo subjekto pasiūlytais užstatais, įsikeisdamas už paskolos lėšas įsigyjama turtą. Daugiau informacijos: [www.invega.lt](http://www.invega.lt)

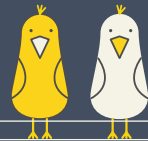
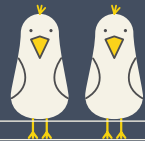


### Valstybės parama

Pateikus paraišką Darbo biržai dėl savarankiško užimtumo rėmimo ar vietinių užimtumo iniciatyvų projektų įgyvendinimo, galima gauti valstybės paramą darbo vietoms steigti. Daugiau informacijos: [www.ldb.lt](http://www.ldb.lt)

### ES parama

Svetainės [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt) dalyje [www.esinvesticijos.lt/](http://www.esinvesticijos.lt/) rasite informacijos apie patvirtintas priemones pagal sektorių arba pagal prioritetą.



Žemiau pateikiame sąrašą aktualių priemonių, kurių pareiškėjais, partneriais ar paslaugų teikėjais gali būti socialinius verslus vykdančys subjektai.

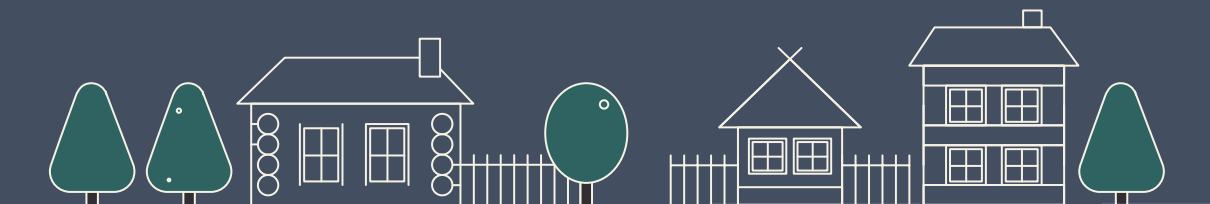
### Socialiniam verslui aktualių priemonių sąrašas (2014-2020)



Aktuali priemonė (kodas)	Aktuali veikla	Ar jie galėtų būti: Pareiškėjai, Partneriai Paslaugų tiekėjai
09.2.2-ESFA-K-730 „Mokyklų pažangos skatinimas“ <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/mokyklu-pazangos-skatinimas">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/mokyklu-pazangos-skatinimas</a>	iniciatyvos vaikų gabumams ugdyti.	Galimi pareiškėjai: neformaliojo švietimo paslaugų teikėjai.
09.2.2-ESFA-V-707 „Asmenų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, galimybių mokytis gerinimas“ <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/asmenu-turinciu-specialiuju-ugdymosi-poreikiu-galimybium-mokytis-gerinimas">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/asmenu-turinciu-specialiuju-ugdymosi-poreikiu-galimybium-mokytis-gerinimas</a>	gabių ir talentingų mokslui vaikų paieškos, atpažinimo ir ugdymo sistemos tobulinimas;	Galimi partneriai: viešieji juridiniai asmenys, veikiantys švietimo srityje.
09.2.2-ESFA-V-729 „Neformaliojo vaikų švietimo įvairovės ir prieinamumo didinimas“ <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/neformaliojo-vaiku-svietimo-ivairoves-ir-prieinamumo-didinimas">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/neformaliojo-vaiku-svietimo-ivairoves-ir-prieinamumo-didinimas</a>	neformaliojo vaikų švietimo (tarp jų ir vaikų vasaros edukacinių) programų įvairovės ir prieinamumo didinimas, prevencinių programų įgyvendinimas mokyklose, siekiant mažinti iškritusių iš švietimo sistemos mokinių skaičių.	Galimi partneriai: viešieji juridiniai asmenys, veikiantys švietimo srityje.

<p>09.4.1-ESFA-V-713 „Profesinio mokymo ir mokymosi visą gyvenimą valdymo, kokybės ir patrauklumo užtikrinimo sistemų ir procesų stiprinimas“  <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/profesinio-mokymo-ir-mokymosi-visa-gyvenima-valdymo-kokybes-ir-patrauklumo-uztikrinimo-sistemu-ir-procesu-stiprinimas">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/profesinio-mokymo-ir-mokymosi-visa-gyvenima-valdymo-kokybes-ir-patrauklumo-uztikrinimo-sistemu-ir-procesu-stiprinimas</a></p>	<p>mokymosi visą gyvenimą sampratos populiarinimas ir profesinio mokymo patrauklumo didinimas</p>	<p>Galimi partneriai: viešieji juridiniai asmenys, veikiantys švietimo srityje.</p>
<p>Nr. 07.3.3-FM-F-424 „Verslumo skatinimas 2014–2020“  <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/verslumo-skatinimas-2014-2020">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/patvirtintos_priemones/verslumo-skatinimas-2014-2020</a></p>	<p>paskolų teikimas pradedantiesiems verslą, derinant su konsultavimu verslo plano parengimo ir įgyvendinimo klausimais.</p>	<p>Galimi galutiniai naudos gavėjai (paskolų gavėjai): labai mažos, mažos įmonės ir fiziniai asmenys, kurie: ketina pradėti verslą ir (arba) veikia iki 1 metų bei atitinka valstybės pagalbos teikimą reglamentuojančių teisės aktų nuostatas; pageidauja paskolos iki 25 tūkst. EUR.</p>
<p>09.4.3-ESFA-K-805 „Žmogiškieji ištekliai INVEST LT+“  <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/zmogiskieji-istekliai-invest-lt">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/zmogiskieji-istekliai-invest-lt</a></p>	<p>Užsienio investuotojų, investuojančių Lietuvos Respublikos teritorijoje į gamybą ir (ar) paslaugas, darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, įskaitant mokymo darbo vietoje organizavimą.   <i>(Papildoma info: pagal PFSA, jei užsienio investuotojas apmoko neįgalųjį asmenį, tokio asmens mokymų finansuojamoji dalis yra padidinama 10 proc.)</i></p>	<p>Galimi pareiškėjai: užsienio investuotojo (įmonės) Lietuvos Respublikoje įsteigtas privatus juridinis asmuo arba užsienio investuotojas (įmonė), turintis įsteigtą filialą Lietuvos Respublikoje.</p>

<p>09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė“  <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/pameistryste">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/pameistryste</a></p>	<p>Įmonių mokymai, vykstantys pameistrystės būdu.</p>	<p>Galimi pareiškėjai: privatūs juridiniai asmenys; valstybės ir savivaldybės įmonės (prioritetas bus teikiamas MVJ).  Galimi partneriai: licencijuoti profesinio mokymo teikėjai; verslo asociacijos; privatūs juridiniai asmenys.</p>
<p>09.4.3-ESFA-K-814 „Kompetencijos lt“  <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/kompetencijos-lt">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/kompetencijos-lt</a></p>	<p>Specialiųjų mokymų, skirtų sektorių kompetencijų ugdymui, įmonėms teikimas</p>	<p>Galimi pareiškėjai: verslo asociacijos; Prekybos, pramonės ir amatų rūmai; klasterio koordinatoriai.   Galimi partneriai: privatūs juridiniai asmenys.</p>
<p>09.4.3-IVG-T-813 „Kompetencijų vaucheris“  <a href="http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/kompetenciju-vaucheris">http://esinvesticijos.lt/lt/patvirtintos_priemones/kompetenciju-vaucheris</a></p>	<p>Mokymai įmonėms, taikant „kompetencijų vaucherio“ sistemą, skirtą didinti kvalifikacijos tobulinimo bei kompetencijų plėtros galimybių prieinamumą įmonių darbuotojams.</p>	<p>Galimi pareiškėjai: privatūs juridiniai asmenys; valstybės arba savivaldybės įmonės.</p>



## įmonės steigimas

Kokią teisinę formą pasirinkti?

Lietuvoje yra apie 20 įmonių rūšių. Versle populiariausios: individuali įmonė (IĮ), uždara akcinė bendrovė (UAB), kartais steigiama viešoji įmonė (VŠĮ) ar asociacija. Jos skiriasi atsakomybės laipsniu, pradinio kapitalo poreikiu, galimybe išmokėti steigėjams pelną.

Šis sprendimas priklauso nuo daugelio aplinkybių. Nuspręsti, kokią veiklos formą pasirinkti, galima remiantis šiais kriterijais:

- **Veiklos pobūdis.** Kokią veiklą konkrečiai planuojama vykdyti, t.y. sprendimas priklauso nuo veiklos sudėtingumo, apimties ir kitų su konkrečia planuojama vykdyti veikla susijusių aplinkybių.
- **Turimo kapitalo dydis.** Steigiant tam tikrų rūšių juridinius asmenis yra nustatytas konkretus įstatinio kapitalo dydis, kurį juridinio asmens steigėjas privalo turėti.
- **Mokesčiai.** Mokesčių dydis tiesiogiai priklauso nuo to, kokią veiklos formą asmuo pasirinko.
- **Atsakomybės laipsnis.** Jei asmuo ketina riboti savo atsakomybę ir už verslo nesėkmės neatsakyti asmeniniu ar šeimos turtu, jam vertėtų rinktis ribotos civilinės atsakomybės juridinį asmenį.
- **Steigėjų skaičius.** Jei yra keli ir daugiau suinteresuotų asmenų, norinčių kartu užsiimti konkrečia veikla, vertėtų veiklą vykdyti įsteigus juridinį asmenį.
- **Veiklos vykdymo sudėtingumo laipsnis.** Užsiimti individualia veikla yra paprasčiau, t.y. nereikia kurti juridinio asmens valdymo struktūros arba atlikti kitų juridiniams asmenims būtinų formalumų.

Populiariausių teisinių formų JA pagrindiniai bruožai ir skirtumai

	Individuali įmonė	Mažoji bendrija	Uždaroji akcinė bendrovė	Asociacija	Viešoji įstaiga
<b>Individuali įmonė</b>	LR individualių įmonių įstatymas, LR CK	Civilinis kodeksas, LR Mažųjų bendrijų įstatymas	LR akcinių bendrovių įstatymas, LR CK	LR asociacijų įstatymas, LR CK	LR viešųjų įstaigų įstatymas, LR CK
<b>Rūšis pagal dalyvių tikslus</b>	Privatusis JA	Privatus JA	Privatusis JA	Viešasis JA	Viešasis JA
<b>Rūšis pagal dalyvių atsakomybę</b>	Neribotos civilinės atsakomybės	Ribotos civilinės atsakomybės	Ribotos civilinės atsakomybės	Ribotos civilinės atsakomybės	Ribotos civilinės atsakomybės
<b>Steigimo dokumentast</b>	Nuostatai	Steigimo aktas arba steigimo sutartis	Steigimo aktas arba steigimo sutartis	Steigimo sutartis	Steigimo aktas arba steigimo sutartis
<b>Minimalus įstatinis kapitalas</b>	-	-	2500 Eur	-	-
<b>Steigėjas (-ai), dalyvis (-iai)</b>	Savininkas gali būti tik fizinis asmuo	Steigėjai gali būti tik fiziniai asmenys	Akcininkai (ne daugiau 250); gali būti fiziniai ir juridiniai asmenys	Minimalus skaičius – 3 asmenys, gali būti fiziniai ir juridiniai asmenys	Dalininkai arba savininkas, gali būti fiziniai ir juridiniai asmenys
<b>Valdymo organų struktūra</b>	Privalo būti vadovas (juo yra savininkas arba kitas asmuo, jei tai numatyta nuostatuose)	Steigėjai (nariai) gali pasirinkti vieną iš dviejų valdymo struktūrų: - kai yra tik narių susirinkimas, kuris kartu yra ir valdymo organas. Šiuo atveju nebūtų kitų organų, tik būtų susirinkimo išrinktas atstovas, tačiau sprendimus visais veiklos klausimais priimtų narių susirinkimas; - kai yra narių susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas - vadovas, su kuriuo būtų sudaroma civilinė sutartis	Privalo būti vadovas (pvz., direktorius, prezidentas ir t. t.); gali būti formuojamas kolegialus valdymo organas – valdyba ir kolegialus priežiūros organas – stebėtojų taryba	Turi būti vienasmenis (direktorius, pirmininkas) ir (ar) kolegialus	Privalo būti vadovas (pvz., direktorius, prezidentas ir t. t.); gali būti formuojamas kolegialus organas





## kaip įsteigti organizaciją?

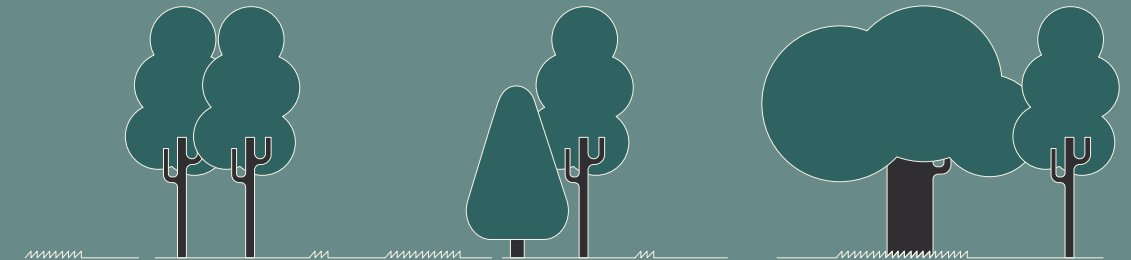
Įmonių steigimas apima procesą nuo sprendimo priėmimo steigti pasirinktos teisinės formos juridinį asmenį (toliau – JA) iki jo įregistravimo JA registre. Nors steigimo procesas visų įmonių panašus, tačiau yra ir skirtumų.

Galima išskirti kelis įmonių steigimo etapus, būdingus bet kurios teisinės formos JA:

- Aiškus veiklos tikslų ir uždavinių pasirinkimas;
- Tinkamiausios įmonės teisinės formos (pagal būsimą veiklą) pasirinkimas;
- Buveinės patalpų pasirinkimas; patalpų savininko sutikimas suteikti patalpas JA buveinei (notariškai patvirtintas), jei patalpų savininkas nėra steigėjas;
- JA pavadinimo pasirinkimas ir registravimas. Galima pateikti prašymą Juridinių asmenų registro tvarkytojui dėl laikino pavadinimo įtraukimo į Juridinių asmenų registrą (JAR-5);
- Steigimo dokumento surašymas (steigimo aktas – kai steigėjas vienas, steigimo sutartis – kai steigėjų daugiau nei vienas);
- Kaupiamosios sąskaitos atidarymas. Steigėjai turi teisę patys pasirinkti banką. JA įgalioti asmenys, atidarantys JA vardu banko sąskaitą, privalo turėti asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą ir steigimo sandorį (steigimo sutartį ar aktą). Vėliau, įregistravus JA, kaupiamoji sąskaita keičiama į einamąją banko sąskaitą (pateikus JA registravimo pažymėjimą, vadovo paskyrimą patvirtinantį dokumentą, vadovo asmens dokumentą ir JA antspaudą);

- Reikalingų pradinį įnašų apmokėjimas (jei tokie numatyti). Pradiniai įnašai mokami tik pinigais į kaupiamąją sąskaitą.
- Įstatų / nuostatų parengimas. Tai yra dokumentas, kuriuo JA vadovausis savo veikloje;
- Steigiamojo susirinkimo sušaukimas. Jo metu patvirtinami įstatai, išrenkami valdymo, priežiūros organai (vadovas, valdyba, taryba ir kt.), įgaliojimų atstovauti Juridinių asmenų registre suteikimas. Jei yra vienas steigėjas, parengiamas vienintelio steigėjo sprendimas. Steigiamasis susirinkimas gali būti nešaukiamas, jeigu steigimo sutartyje ar steigimo akte yra nurodyti valdymo organai, įgalioti atstovauti asmenys;
- Juridinių asmenų registrui reikalingų JAR formų užpildymas (JAR-1 ir kt., priklausomai nuo teisinės formos);
- Dokumentų pateikimas notarui ir Juridinių asmenų registrui;

Daugiau informacijos apie steigimo procedūras rasite: <http://www.verslilietuva.lt/>



# 04

## baigiamasis žodis



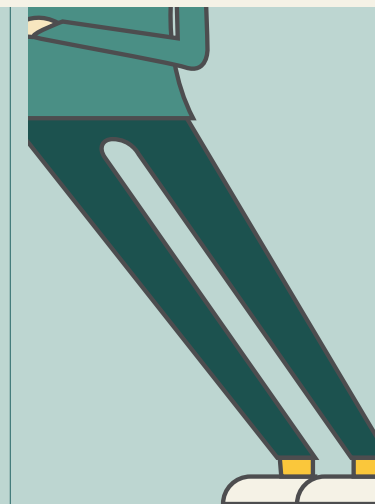
Perskaitykite gidą iki galo? Tada mes drąsiai Jums sakome – žinote viską, ko reikia sėkmingam startui! Bet nenustokite gilinti žinių ir ugdyti savo kompetencijų. Vystant socialinį verslą teks keliauti ir vieškeliais, ir autostradomis, sutiksite ir nepakeičiamų partnerių, ir nekonstruktyvių kritikų, bet jei turėsite stiprią motyvaciją ir gerą pasiruošimą, būsite nesustabdomi!

**Social enterprise –  
not a problem, opportunity!**

“ **Be a social entrepreneur!**

### Gidas sudarytas remiantis informacija iš:

- +Acumen: <http://plusacumen.org/>
- Atsakingas verslas: [http://csr.baltic.lt/wp-content/uploads/2013/04/Atsakingas-verslas\\_Nr5.pdf](http://csr.baltic.lt/wp-content/uploads/2013/04/Atsakingas-verslas_Nr5.pdf)
- Avitus: [http://sev.ee/wp-content/uploads/2014/02/Avitus\\_outcomes-and-impact-report\\_21\\_02\\_14.pdf](http://sev.ee/wp-content/uploads/2014/02/Avitus_outcomes-and-impact-report_21_02_14.pdf)
- Canadian social enterprise guide: <http://www.socialenterprisecanada.ca/en/learn/nav/canadiansocialenterpriseguide.html>
- Europos Komisija. ES synthesis report: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>
- ESEN (Estonian Social Enterprise Network): <http://sev.ee/en/>
- 4Sector business planning guide for social enterprise: [http://www.forthsectordevelopment.org.uk/documents/New\\_BusPlanGuide.pdf](http://www.forthsectordevelopment.org.uk/documents/New_BusPlanGuide.pdf)
- Socialinių inovacijų studija: <http://www.sistudija.lt/>
- UK social enterprise report: <http://socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/FINALVERSIONStateofSocialEnterpriseReport2015.pdf>
- Versli Lietuva: <http://www.verslilietuva.lt/lt>
- LR Ūkio Ministro Įsakymas dėl Socialinio Verslo Konceptijos Patvirtinimo: [https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Verslo\\_proc\\_20aplinka/social\\_inis\\_verslas/Socialinio\\_verslo\\_koncepcija\\_2015\\_isakymas.pdf](https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Verslo_proc_20aplinka/social_inis_verslas/Socialinio_verslo_koncepcija_2015_isakymas.pdf)



Gidą sudarė  
Neringa Stroputė ir  
Modesta Kairytė.

# so cialinis verslas

**versli**  
Lietuva



ŪKIO | MINISTERIJA



2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa