



VILNIAUS UNIVERSITETO VERSLO MOKYKLA

TARPTAUTINIO VERSLO PROGRAMA

Studento vardas, pavardė: Egidijus Diržys

Studentės vardas, pavardė: Eglė Mikštavičienė

Studentės vardas, pavardė: Kristina Šmakovienė

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

SOCIALINIO VERSLO MODELIS BUVUSIŲ KALINIŲ REINTEGRACIJAI Į VISUOMENĘ	SOCIAL BUSINESS MODEL FOR REINTEGRATION OF EX- PRISONERS INTO SOCIETY
---	--

Studentas (-ė) _____
(parašas)

Studentas (-ė) _____
(parašas)

Studentas (-ė) _____
(parašas)

Darbo vadovė _____
(parašas)

dr. Danguolė Oželienė

Darbo vadovo (-ės) vardas, pavardė,
mokslinis laipsnis

Vilnius, 2021 m.

SANTRAUKA

VILNIAUS UNIVERSITETO VERSLO MOKYKLA

TARPTAUTINIO VERSLO (SESIJOMIS) STUDIJŲ PROGRAMA

EGIDIJUS DIRŽYS, EGLĖ MIKŠTAVIČIENĖ, KRISTINA ŠMAKOVIENĖ

SOCIALINIO VERSLO MODELIS BUVUSIŲ KALINIŲ REINTEGRACIJAI Į
VISUOMENĘ

Darbo vadovas (-ė) – dr. Danguolė Oželienė

Darbas parengtas – 2021 m. Vilniuje

Darbo apimtis – 65 puslapiai.

Lentelių skaičius darbe – 28 vnt.

Paveikslų skaičius darbe – 7 vnt.

Literatūros ir šaltinių skaičius – 48 vnt.

Trumpas darbo apibūdinimas: darbe nagrinėjamas klausimas kaip ir koku būdu socialinis verslas gali prisidėti prie buvusių kalinių reintegracijos į visuomenę problemos sprendimo.

Darbo problema: nepakankama valstybės pagalba, visuomenės atstūmimas ir socialinių paslaugų nebuvimas, asmenims, išėjusiems iš įkalinimo įstaigų.

Darbo tikslas: sukurti socialinio verslo modelį, kuris teiktų specifines paslaugas buvusiems kaliniams ir palengvintų jų reintegraciją į visuomenę.

Pagrindiniai uždaviniai yra: sukurti socialinio verslo modelį, parengti socialinio verslo kūrimo gaires, sudaryti socialinio verslo aplinkos analizės metodiką bei parengti socialinio verslo planą.

Darbe taikyti tyrimo metodai: literatūros analizė, situacinis vertinimas pagal iš anksto parengtą metodiką, strateginis – analitinis modeliavimas.

Atlikti tyrimai ir gauti rezultatai: atlikta socialinio verslo aplinkos analizė, parengtas socialinio verslo planas.

Darbo išvados: sukurtas socialinio verslo modelis aiškiai parodo kaip verslas, siekdamas ekonominės naudos, gali prisidėti prie konkrečios socialinės problemos sprendimo – šiuo atveju buvusių kalinių socialinės atskirties mažinimo, integruojant juos į darbo rinką ir tuo pačiu į visuomenę. Parengtas tinkamas išoriniam finansavimui gauti socialinio verslo planas.

Informacija apie darbo rezultatų publikavimą ar pritaikymą publikuoti: darbas gali būti publikuojamas be apribojimų.

SUMMARY

VILNIAUS UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL

INTERNATIONAL BUSINESS (IN SESSIONS) PROGRAM

EGIDIJUS DIRŽYS, EGLĖ MIKŠTAVIČIENĖ, KRISTINA ŠMAKUVIENĖ

SOCIAL BUSINESS MODEL FOR REINTEGRATION OF EX-PRISONERS INTO
SOCIETY

Bachelor's Thesis Supervisor – dr. Danguolė Oželienė

Paper prepared in: Vilnius, 2021

Scope of Work – 65 pages.

Tables in Total – 28 EA.

Pictures & Charts in Total – 7 EA.

Literature and Sources Used – 48 EA.

Brief Description of the Work: The paper examines the question of how and in what way social business can contribute to solving the problem of reintegration of ex-prisoners into society.

Problem in Question: Insufficient state aid, social exclusion, and lack of social services for persons who have release from prisons.

The Aim of the Paper: To create a social business model that would provide specific services to ex-prisoners and facilitate their reintegration into society.

The main tasks of the Paper: To create a social business model; to prepare guidelines for the development of social business; to develop a methodology for the analysis of the social business environment and to prepare a plan for social business.

Research Methods used in the Paper: Literature analysis, situational assessment according to a previously prepared methodology, strategic-analytical modeling.

Research Conducted and Results Obtained: Analysis of social business environment was conducted, and social business plan was prepared.

Findings of this Paper: The developed social business model clearly shows how business, seeking the economic gain, can contribute to solving a specific social problem – in this case, reducing the social exclusion of ex-prisoners by integrating them into the labor market and at the same time into society. A suitable social business plan for external funding has been developed as well.

Information about the restrictions for publication of this paper: This paper may be published without any restrictions.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. TEORINIS SOCIALINIO VERSLO MODELIS	10
1.1. Socialinio verslo samprata	10
1.2. Buvusių kalinių reintegracijos į visuomenę problematika bei socialinio verslo modelių geroji praktika	12
1.3. Socialinio verslo modelio elementai	18
1.3.1. Socialinio verslo modelio komponentų detalizavimas	19
1.4. Socialinio verslo kūrimo gairės	24
2. SOCIALINIO VERSLO ANALIZĖS IR KŪRIMO METODIKA	27
2.1. Socialinio verslo analizei tinkamų metodų pasirinkimas	27
2.2. Socialinio verslo makroaplinkos vertinimas PESTEL metodu	29
2.3. Socialinio verslo konkurencinės aplinkos vertinimas M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų metodu	32
2.4. Įmonės konkurencinį pranašumą lemiančių gebėjimų vertinimas J. Barney metodu	35
2.5. Socialinio verslo aplinkos vertinimas SSGG analizės metodu	38
2.6. Verslo plano kūrimo gairės	39
3. VERSLO PLANAS IR JO ĮGYVENDINIMO PRIELAIIDOS	41
3.1. Kuriamo socialinio verslo pagrindinių veiklų aprašymas	41
3.2. Kuriamo socialinio verslo aplinkos analizė ir verslo pozicionavimas	42
3.3. Socialinio verslo modelis	50
3.4. Žmogiškųjų išteklių planavimas	55
3.5. Finansų planas	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	61

PRIEDAI.....	66
1. Pagrindinės socialinio verslo modelio veiklos.....	66
2. Kai kurių Europoje buvusių kalinių reintegracijos srityje veikiančių socialinio verslo modelių aprašymas	67
3. PESTEL veiksnių pavyzdinis sąrašas	72
4. Konkurencines jėgas įtakančių veiksnių sąrašas	74
5. Makroaplinkos veiksnių vertinimo lentelė PESTEL metodu	76
6. Komercinių patalpų nuomos konkurencinę aplinką įtakančių veiksnių vertinimo lentelė, vadovaujantis M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų metodu	82
7. Finansų planas INVEGA „Startuok“ paskolai gauti.....	85
8. Socialinio verslo planas	87

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. Organizacijų skirtumai pagal socialinio verslo komponentus	11
2. Apibendrinta analizuotų socialinių verslų informacija	17
3. Tradicinio verslo ir socialinio verslo modelių palyginimas.....	18
4. Komunikavimo kanalai.....	21
5. Socialinio verslo teorinis poveikslas.....	23
6. Kai kurių socialinio verslo įmonių misijų ir vizijų pavyzdžiai.....	25
7. PESTEL socialinėms įmonėms būdingų veiksnių pavyzdinis sąrašas	30
8. Makroaplinkos veiksnių vertinimo lentelės PESTEL metodu pavyzdys.....	31
9. Veiksnių tikėtumo ir poveikio įmonei nustatymo gairės	32
10. Konkurencinę aplinką įtakančių veiksnių vertinimo lentelės pavyzdys	34
11. Klausimai išteklių analizei J. Barney metodu.....	36
12. Konkurencinio pranašumo vertinimo metodika	37
13. Išteklių ir gebėjimų vertinimas	37
14. Įmonės SSGG vertinimo matrica.....	38

15. Pavyzdinė verslo plano struktūra ir klausimai	39
16. Apibendrinti PESTEL veiksnių vertinimo rezultatai	43
17. Apibendrinti komercinių patalpų nuomos konkurencinių jėgų stiprumo vertinimo rezultatai.....	45
18. Įmonės išteklių ir gebėjimų vertinimas J. Barney metodu.....	46
19. Įmonės SSGG vertinimo matrica	49
20. Klientų segmentavimas.....	51
21. Vertės pasiūlymas	52
22. Socialinis poveikis	52
23. Kanalai	53
24. Ryšys su klientais.....	53
25. Pagrindiniai partneriai.....	54
26. Pagrindiniai ištekliai	54
27. Konkurentai ir bendradarbiavimo galimybės	55
28. Glausta finansinių išlaidų ir pajamų suvestinė	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Kalinių skaičiaus, tenkančio 100 tūkst. gyventojų, kitimas Lietuvoje 2000-2020 m.....	16
2. Įmonę supanti verslo aplinka.....	27
3. Įmonės verslo aplinkos tyrimo metodika	28
4. Makroaplinkos veiksnių grupės pagal PESTEL analizę	29
5. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis	33
6. Penkių konkurencinių jėgų poveikis	34
7. Organizacijos struktūra.....	56

IVADAS

Kuriant gerovės visuomenę ir ekonomiką socialinis verslas suvokiamas kaip vienas iš esminių šiuolaikinės visuomenės, jos socialinės ir ekonominės raidos bei pažangos prioritetų (Melnikas et al., 2017). Socialinis verslas išeina už tradicinio verslo ribų, nes socialinis verslas siekdamas ekonominės naudos ir savarankiškumo nuo išorinių finansavimo šaltinių, tuo pačiu siekia ir nuolatinio socialinio poveikio, o pelnas reinvestuojamas į verslą bei socialinio poveikio kūrimą (Lietuvos Socialinio Verslo Asociacija, 2016). Tai verslas, kurio pagrindinė misija ir tikslas yra skirti visuomeniniams ir socialiniams poreikiams tenkinti. Daugelio šalių, tame tarpe ir Lietuvos socialinės apsaugos sistemos yra nepakankamai finansuojamos, dažnai veikia neefektyviai, todėl nesugeba spręsti visų socialinių problemų visuomenėje. Šioje vietoje atsiranda terpė socialiniam verslui prisidėti prie socialinių problemų mažinimo arba net jų sprendimo iš esmės.

Pagal statistinius duomenis, Lietuvoje yra didžiausias Europos Sąjungoje įkalintų asmenų skaičius tenkantis 100 000 gyventojų (apie 216 kalinių) (*Lithuania | World Prison Brief*, 2021). Išėję iš kalėjimo asmenys yra atitrūkę nuo visuomeninio gyvenimo, nuo šeimos, jų socialiniai įgūdžiai pakitę ir neatitinka visuomenės lūkesčių. Valstybės teikiama pagalba tokiems asmenims yra dažnai nepakankama arba neefektyvi, todėl socialinis verslas, padėsiantis jiems reintegrotis į visuomenę turės didžiulį poveikį šiai tikslinei grupei. Tokio pobūdžio socialinis verslas gali nutraukti užburtą ratą, kai buvę kaliniai negavę pagalbos vėl grįžta prie senojo amato, ir suteikti buvusiam kaliniui šansą pakeisti gyvenimą tinkama linkme. Tokiu atveju laimi ne tik pats buvęs kalinys, bet ir jo šeima bei visuomenė.

Buvusių kalinių reintegracijos į visuomenę problemos egzistavimą Lietuvoje patvirtina ir šį darbą rašančių studentų atlikto kursinio darbo metu įvykdytas kokybinis tyrimas. Tyrimo užduotis buvo išsiaiškinti buvusių kalinių įsidarbinimo galimybes ir kliūtis per jų asmeninę patirtį. Taip pat buvo aiškinamasi koks yra Lietuvos verslininkų požiūris į buvusių kalinių įdarbinimo galimybes jų valdomose įmonėse, siekiant suvokti kokios priežastys lemia ar galėtų lemti sprendimus įdarbinti ar neįdarbinti anksčiau kalėjusių asmenų. Tyrimo tikslas buvo sukurti socialinio verslo modelį buvusių kalinių reintegracijai visuomenėje. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Kokybinio tyrimo pirminiai duomenys buvo renkami žodine, struktūrizuoto interviu forma. Tyrimui buvo atrinkti trys buvę kaliniai ir trys verslininkai, kurie sutiko dalyvauti tyrime ir geranoriškai davė interviu.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad išėjus iš įkalinimo įstaigos, įsitvirtinti darbo rinkoje ir gauti pirmąsias pajamas yra labai sudėtinga dėl nutrūkusių ryšių su šeima bei neigiamo visuomenės,

darbdavių požiūrio, įgūdžių trūkumo. Didžioji dalis išėjusių iš kalėjimo kalinių neturi nei konkrečios profesijos, nei darbo patirties, integraciją į visuomenę darbo rinką apsunkina patirta atskirtis nuo socialinio gyvenimo, technologinių pokyčių, tačiau dauguma yra suinteresuoti dirbti, kad galėtų išlaikyti save ir savo artimuosius. Tuo pačiu įkalinimo įstaigos nesuteikia kalintiems pakankamai galimybių įgyti išsilavinimą, profesinių įgūdžių, o kalėjimo subkultūros, atskirtis nuo visuomenės mažina kalinių gebėjimą prisitaikyti, išsiugdyti darbo rinkai tinkamus socialinius įgūdžius, todėl socialiniam verslui darbą su jais vertėtų pradėti, kol nesibaigė įkalinimo laikas. Kita vertus, darbas padeda buvusiems kaliniams užmegzti socialinius ryšius su kolegomis, mažina socialinę atskirtį, suteikia priklausomybės tam tikrai socialinei grupei statusą, o kartu ir tam tikras garantijas bei suteikia galimybę reabilituoti save ir įrodyti visuomenei, kad jie pasimokė iš savo klaidų ir jais vėl galima pasitikėti.

Remiantis buvusių kalinių išsakytomis įžvalgomis, galima teigti, jog resocializacijos programa ir parama nuteistiesiems turėtų prasidėti dar esant įkalinimo įstaigoje – socialinis verslas galėtų potencialių, motyvuotų darbuotojų ieškoti ten, suteikdamas jiems įgyti reikiamų darbinių įgūdžių, sukaupti santaupų gyvenimo pradžiai laisvėje, suteikti galimybę anksčiau išeiti į laisvę, jei tai įmanoma sprendžiant lygtinio paleidimo klausimus. 1 priede pateikiamos trys kryptys, kuriomis turėtų veikti socialinis verslas siekdamas generuoti kuo didesnę socialinę poveikį tikslinei auditorijai. Be to yra išvardinti galimi darbo pobūdžiai, kurie atspindi tiek buvusių kalinių, tik darbdavių įvardintus galimus įgyti darbinius įgūdžius, kurie gali būti lengvai pritaikomi darbo rinkoje. Paslaugos nuteistiesiems – bendra paslaugų, tiekiamų tikslinei auditorijai imtis, kurios turėtų būti pritaikomos kiekvieno dalyvio situacijai individualiai. Bendravimas su visuomene – aprašytos galimybės, kaip socialinis verslas turėtų komunikuoti ir stengtis laužyti stereotipus. Vadovaujantis šiomis darbo kryptimis turėtų būti maksimizuojamas poveikis tikslinei auditorijai bei visuomenei.

PROBLEMA

Nepakankama valstybės pagalba, visuomenės atstūmimas ir socialinių paslaugų nebuvimas, asmenims, išėjusiems iš įkalinimo įstaigų, apsunkina jų reintegraciją ir skatina juos vėl nusikalsti.

TIKSLAS

Sukurti socialinio verslo modelį, kuris teiktų specifines paslaugas buvusiems kaliniams ir palengvintų jų reintegraciją į visuomenę.

UŽDAVINIAI

1. Išnagrinėti socialinio verslo sampratą ir išsiaiškinti kokie yra socialinio verslo modeliai ir jų elementai.

2. Ištirti išėjusiųjų iš įkalinimo įstaigų asmenų grįžimo į visuomenę problematiką.
3. Sudaryti socialinio verslo teorinį modelį ir parengti socialinio verslo kūrimo gaires.
4. Sudaryti socialinio verslo aplinkos analizės metodiką.
5. Parengti socialinio verslo planą, tinkamą išoriniam finansavimui verslo pradžiai gauti.

TYRIMO OBJEKTAS

Socialinio verslo modelis, kuriuo vadovaujantis bus kuriamas verslas.

TYRIMO METODAI

Literatūros analizė, situacinis vertinimas pagal iš anksto parengtą metodiką, strateginis-analitinis modeliavimas.

Baigiamąjį bakalauro darbą sudaro įvadas, teorinis, metodinis ir analitinis skyriai, išvados bei septyni priedai. Teoriniame darbo skyriuje yra nagrinėjama socialinio verslo samprata bei pristatytas skirtingų autorių požiūris į socialinį verslą bei jo komponentus, paliesta kalinių reintegracijos į visuomenę problema ir nagrinėjamos šios problemos priežastys. Be to, buvo išnagrinėti socialinio verslo modeliai ir jų elementai bei parengtas teorinis socialinio verslo modelis.

Metodiniame skyriuje buvo pasirinkti bei pagrįsti socialinio verslo aplinkos analizei tirti metodai. Be to, vadovaujantis įvairia literatūra bei autorių darbine patirtimi, buvo sukurta įmonių aplinkos vertinimo metodika, kuria galėtų pasinaudoti smulkaus ar vidutinio verslo vadovai. Metodika aprašyta tokiu būdu, kad kiekvienam vertintojui būtų aišku kas ir kodėl yra vertinama ir kaip tai daroma.

Analitiniame darbo skyriuje buvo parengtas socialinio verslo planas tokiu būdu, kad kuriamas socialinis verslas galėtų pretenduoti gauti išorinį finansavimą verslo pradinėms investicijoms padengti. Vadovaujantis verslo kūrimo gairėmis, buvo suformuluota kuriamo verslo vizija, misija ir vertybės. Toliau, pagal antrojoje šio darbo dalyje sudarytą socialinio verslo aplinkos analizės metodiką, buvo vertinama socialinio verslo aplinka, o vertinimo rezultatai pateikti SSGG vertinimo matricoje. Remiantis išorinės aplinkos vertinimo rezultatais buvo nustatytos kuriamo socialinio verslo strateginės kryptys ir pagal tai formuojamas socialinio verslo modelis, planuojamos pagrindinės įmonės veiklos, žmogiškieji resursai bei dėliojamas finansų planas.

Baigiamąjį bakalauro darbą atliko trijų studentų grupė. Darbo krūvis buvo paskirstytas lygiomis dalimis tokiu būdu, kad kiekvienas studentas prisidėtų prie kiekvieno baigiamojo darbo etapo, tiek teorinio, tiek praktinio bei analizės ir išvadų formulavimo. Buvo reguliariai organizuojami nuotoliniai susitikimai tarp šio darbo kūrėjų ir darbo vadovės, kurių metu buvo sudaromas ir tikslinamas darbo planas bei aptariami darbo rezultatai.

1. TEORINIS SOCIALINIO VERSLO MODELIS

1.1. Socialinio verslo samprata

Socialinis verslas apima ne tik verslo veiklą - pardavimus ar paslaugų teikimą, bet ir socialinį poveikį pasirinktai naudos gavėjų grupei. Tokiose organizacijose susipina privataus sektoriaus gebėjimai vystyti verslą ir viešojo sektoriaus poreikis sukurti geresnę aplinką visuomenei. Pastaraisiais metais tiek Lietuvoje tiek ir Europos sąjungoje socialinis verslas įvardijamas kaip vienas perspektyviausių metodų auginti visuomenės verslumą bei teikti socialines paslaugas ir dažniausiai kuriamas ten, kur labiausiai trūksta viešųjų paslaugų. Socialinis verslas ir su juo susiję terminai apibrėžiami kaip sisteminių socialinių pokyčių modeliai, nacionalinių socialinės gerovės programų nesėkmių sprendimai, naujos galimybės verslui, politinės pertvarkos ir įgalinimo modeliai ir erdvė naujoms hibridinėms partnerystėms (Nicholls, 2010).

2011 metais Europos komisija patvirtino Socialinio verslo iniciatyvą, kurioje apibrėžta socialinio verslo sąvoka bei dedamosios: svarbiausias socialinio verslo tikslas yra kurti socialinį poveikį, o pajamų gavimas yra būdas išlikti nepriklausomam nuo išorinių finansavimo šaltinių bei galimybė didinti socialinį poveikį. Vienas svarbiausių bruožų - priimamų sprendimų skaidrumas, antra - inovatyvumas ir, įtraukimas - į verslo ir socialines veiklas įtraukiant darbuotojus, klientus bei naudos gavėjus, kuriems verslas daro poveikį (European Commission, 2011). Socialinis verslas turi tris pagrindinius komponentus, kurie užtikrina socialinio verslo sėkmę, tiek finansine, tiek poveikio prasmėmis bei skirtumus nuo kitų organizacijų. 2020 metais Europos komisijos užsakymu atliktame tyrime "Socialinių verslų ir jų ekosistemų žemėlapis Europoje" (European Commission, 2015,) buvo išskirti trys aspektai: socialinis, verslumo bei valdymo. Per šiuos aspektus išskiriami pagrindiniai socialinio, įprasto verslo, ne pelno siekiančių ar kitų organizacijų skirtumai. Socialinio verslo komponentai bei organizacijų skirtumai apžvelgiami 1 lentelėje.

Socialinio poveikio komponentas nurodo, kad socialinis verslas turi pagrindinį ir aiškų veikimo tikslą, dažniausiai išreikštą kaip įmonės socialinė misija, – socialinį poveikį, sprendžiant visuomenės ar aplinkosauginės problemas, o įprasto verslo tikslas – pelnas, o kitos organizacijos, tokios kaip mokslo institucijos ar nevyriausybines organizacijos nuo to atsiriboja.

1 lentelė

Organizacijų skirtumai pagal socialinio verslo komponentus

Komponentai	Labdaros organizacijos	Tradicionis verslas	Mokslo institucijos	Socialinis verslas
Socialinio poveikio komponentas	Pagrindinis organizacijos tikslas.	Neatsižvelgiama	Neatsižvelgiama	Pagrindinis organizacijos tikslas.
Verslumo komponentas	Pajamas veikai gauna tik iš paramos, jokios verslo veiklos nevykdo.	Pagrindinis tikslas – optimizuoti veiklą ir uždirbti kuo didesnę pelną, kuris paskirstomas akcininkams.	Pajamas gauna iš tiesioginės veiklos, tačiau nėra tikslo uždirbti kuo didesnę pelną akcininkams. Pajamos skiriamos infrastruktūros išlaikymui ir tyrimams.	Vienas iš tikslų – uždirbti kuo didesnę pelną, kuris skiriamas ne akcininkams, o reinvestuojamas į veiklą.
Inovacijų komponentas	Inovacijos naudojamos kaip įrankis, kuriant poveikį tikslinei auditorijai.	Inovacijos naudojamos kaip įrankis optimizuojant veiklą ar kuriant naujus produktus.	Pagrindinis tikslas – kurti inovacijas, vykdyti mokslinius tyrimus.	Inovacija - įrankis, siekiant sukurti gerą produktą, darant socialinį poveikį tikslinei auditorijai.

Šaltinis: European Commission, 2015.

Apie socialinį poveikį plačiau pradėta kalbėti po 2008 – 2009 metų Pasaulio ekonomikos krizės, jį įvardinant kaip veiksmingą būdą, esant dideliems valstybių biudžetų suvaržymams, reaguoti į socialinius iššūkius, mobilizuoti žmonių kūrybiškumą, generuojant sprendimus ir geriau panaudoti turimus išteklius (Avelino et al., 2019). Vadovaujantis šiuo metu ruošiamu Lietuvos Respublikos socialinio verslo plėtros įstatymu, galima numatyti šias poveikio kryptis: skatinti asmenų, esančių pažeidžiamose visuomenės grupėse (pvz. neįgaliųjų), užimtumą; spręsti visuomenės socialines problemas (pvz. klimato kaita, pilietiškumo ugdymas, žmogaus teisių ir lygių galimybių gynimas ir pan.). Apibendrinant galima teigti, jog iš kitų verslų, socialinis verslas išsiskiria socialinio poveikio komponentu, kuris turi žymiai didesnę reikšmę nei pelno siekimas.

Socialiniai verslininkai naudoja verslo valdymo įrankius, kurdami nuolatinį procesą inovacijų generavimui, prisitaikymui ir mokymuisi, kad galėtų pasiekti užsibrėžtą tikslą kurti socialinį poveikį (Nicolás Martínez et al., 2019). Lietuvos socialinio verslo asociacijos atliktoje Socialinio verslo Lietuvoje galimybių studijoje (Lietuvos Socialinio Verslo Asociacija, 2016) verslumo komponentas aiškinamas kaip nuolatinė komercinė veikla, veikimas rinkos sąlygomis, skaidrumas bei atskaitomybė.

Kitas svarbus komponentas, socialiniame versle – socialinės inovacijos. Vveinhardt ir Kuklytė (2016) socialines inovacijas aprašė kaip socialinius procesus, metodus ir technikas, taikomas viešajame ir privačiuose sektoriuose. Jų funkcija – sukurti ir įdiegti naujus ekonominius, valdymo, organizacinius modelius įvairiose srityse. Europos komisijos tyrimuose inovacijos svarbios ne tik kaip technologinis pažangumas kuriant naujus gaminius, tačiau, ir kaip valdymo metodų pasirinkimas (European Commission, 2015).

Socialinis verslas pradedamas nuo spręstinios problemos įvardijimo, organizacijos kultūros ir misijos nustatymo, socialinių tikslų išsikėlimo, o standartinis verslas pradedamas nuo verslo plano – pajamų ir išlaidų prognozavimo bei prognozuojamų pajamų srautų subalansavimo (Blagoycheva, 2019). Tuo pačiu, didesnis susikonsolidavimas į socialinių problemų sprendimą, nei verslo auginimą ar rinkų plėtimą, mažina socialinio verslo patrauklumą potencialiems investuotojams, mažina galimybes gauti banko kreditą ar kitas finansines paskatas, reikalingas verslo pradžiai ar tolimesniam jo vystymui (Nicolás Martínez et al., 2019).

Dar vienas svarbus socialinio verslo aspektas – gebėjimas bendradarbiauti. Socialinių verslų aljansai ir bendradarbiavimas gali būti naudingi mažinant kaštus, apjungiant pajėgas, rinkos dalis bei maksimizuojant socialinį poveikį (Wu et al., 2020). Apibendrinus galima teigti, kad socialinis verslas, iš kitų verslo šakų ir ne verslo organizacijų išsiskiria tuo, kad apjungdamas socialinį poveikį ir verslo veiklą, kuria pokytį visuomenėje.

1.2. Buvusių kalinių reintegracijos į visuomenę problematika bei socialinio verslo modelių geroji praktika

Kalėjimo, kaip bausmės atlikimo institucijos, istorija prasidėjo XIX a. viduryje, kai Prancūzijoje buvo įkurta Mettray kolonija nusikaltusiems vaikams perauklėti. Pagrindiniai Mettray kolonijos funkcionavimo principai buvo karinė drausmė, muštras, darbas ir bausmė už kiekvieną menkiausią nusikaltimą. Pagrindinė baudimo priemonė buvo vienutė, nes tikėta, kad vaikų moralei izoliacija yra geriausia poveikio priemonė. Vystantis visuomenėje demokratijos ir humanizmo idėjoms, susiformavo požiūris, kad fizinės bausmės ir egzekucijos yra nepriimtinos, todėl bausmė neturėtų būti nukreipta į žmogaus kūną, bet į sielą. Buvo tikima, kad laisvės atėmimo bausme galima paveikti sielą, pakeisti žmogaus mąstymą, valią bei polinkius. Taigi kalėjimas pakeitė viešus kankinimus ir egzekucijas, kurios ilgą laiką buvo efektyvi atgrasymo priemonė nusikalsti, nes pagautas nusikaltęs iškart sulaukdavo bausmės (Foucault, 1998).

Daugelyje Europos šalių panaikinus mirties bausmę, laisvės atėmimo bausmė tapo pati griežčiausia bausmė bausmių sistemoje. Nepaisant per pastaruosius 50 metų gerokai pakitusių laisvės atėmimo bausmės vykdymo sąlygų (įskaitant ir atviras įkalinimo formas, galimybes dirbti ar mokytis už įkalinimo įstaigos ribų, trumpam parvykti į namus ir pan.), bet kuri įkalinimo įstaiga yra totali institucija, kurioje ir per kurią maksimaliai kontroliuojamas asmens elgesys. Sakalauskas et al. (2020) teigia, kad totali institucija „apglėbia“ visą žmogaus kasdienybę ir siekia tam tikro bendro tikslo, pagal jį atitinkamai formuodama jos viduje vykstančius iteracijos procesus. Totali institucija propaguoja ir veikia pagal tam tikrą ideologiją, kuri dažniausiai neatitinka gyvenimo įstaigos viduje realybės.

Anksčiau minėta totalios institucijos santvarka visiškai neatitinka šiuolaikinės visuomenės santvarkos, todėl asmenys, patekę į kalėjimą, patenka į visai kitą pasaulį su savomis taisyklėmis, tradicijomis ir ritualais. Daugelyje pasaulio kalėjimų gyvuoja savita subkultūra, kuri dažnai nesutampa su oficialia kalėjimo administracijos tvarka, bet yra taip giliai įsitvirtinusi, kad visi nuteistieji privalo jai paklusti, o kalėjimo administracija arba tam neformaliai pritaria, arba nekreipia į tai dėmesio. Buvusios Sovietų Sąjungos šalys, tame tarpe ir Lietuva, perėmė Rusijos gulaguose susikūrusią hierarchinę kastų subkultūrą su tam tikru kalinių garbės kodeksu. Kiekvienas kalinys, nori jis to, ar nenori, priskiriamas tam tikrai kasta, užimančiai savo vietą hierarchijos struktūroje. Aukščiausią vietą šioje struktūroje užima „kieti vyrukai“, kitaip vadinami „šustriakai“ arba „bachūrai“, turintys didžiausią autoritetą bei sprendimų priėmimo galią. Jie dažniausiai sprendžia vidinius ginčus ir prižiūri ar laikomasi garbės kodekso. Pagrindinė nerašyta kalinių garbės kodekso taisyklė draudžia bendradarbiauti su kalėjimo administracija, todėl jie ir patys jos laikosi ir stengiasi kitus kalinius kontroliuoti. Kita kasta – „normalūs“ vyrukai, kurie dažniausiai vykdo „kietų vyrukų“ nurodymus, patarnauja jiems ir tampa jų padėjėjais, tačiau jie neturi sprendimų priėmimo galios. Kaliniai, kurie nesilaiko kalinių garbės kodekso, įskundžia kitą kalinį, kooperuoja su kalėjimo administracija, tampa žemesnės – „ožių“ kastos atstovais. Į žemiausią „gaidžių“ arba neliečiamųjų kastą patenka tie kaliniai, kurie ignoruoja garbės kodeksą, išduoda savo kalėjimo draugus, prasilošia arba laiku nesumoka skolos ar yra kitos seksualinės orientacijos (Vaičiūnienė & Tereškinas, 2017).

Aukščiau pateiktas subkultūros pavyzdys įtraukia kalinius, jie privalo priimti kalėjime nusistovėjusią kultūrą bei jiems primestas elgesio normas ir vertybes, nors būnant laisvėje, jie vadovavosi kitokiais gyvenimo principais. Kitu atveju jie bus atstumti ir pateks į žemiausią kastą. Žukauskienės (2006) nuomone, nuteistiesiems perimant aplinkos, į kurią pateko, vertybes, atsiranda priklausymo nusikaltėlių grupei jausmas bei stiprėja jų desocializacija. Dėl

šių priežasčių šiuolaikinėse demokratinėse teisinėse valstybėse asmens įkalinimas neturi ir negali tapti savitiksliu asmens laisvės suvaržymu, nes paprastas „atsėdėjimas“, galiausiai vedantis prie asmens gniuždymo, yra neperspektyvus ne tik pačiam kalinamajam, bet ir visuomenei, nes veda į tolesnę tokių asmenų atskirtį, tokiu būdu didinama ir pakartotinio nusikalstamo elgesio tikimybė (Sakalauskas, 2015). Tyrimų metu pastebėta, kad kuo įkalinimas ilgesnis, tuo jis žalingesnis. Kalinių motyvacija pasikeisti didėja ar bent jau išlieka pirmus dvejus įkalinimo metus, tačiau vėliau, patyrus, kad esi tik nubaustas ir nieko daugiau, ketvirtaisiais ir penktaisiais metais sumažėja, kol vis labiau ima didėti frustracija ir rezignacija (Kury & Brandenstein, 2009).

Laisvės atėmimo bausmės metu žmogus izoliuojamas nuo išorinio pasaulio, siekiant apsaugoti visuomenę nuo naujų nusikaltimų bei teigiamai perauklėti nusikaltusįjį. Deja, asmens izoliavimas nuo visuomenės kelia naujų iššūkių, kadangi tam tikrų sunkumų dar iki bausmės turėję asmenys įkalinimo metu dar labiau atitrūksta nuo išorinio pasaulio (Sakalauskas et al., 2020). Dažnai paleisti į laisvę buvę kaliniai susiduria su daugeliu kliūčių, tokių kaip įsidarbinimo, apgyvendinimo, sveikatos, savarankiškumo praradimo, priklausomybės bei kitomis psichologinėmis problemomis kurios užkerta kelią sėkmingam reintegracijos į visuomenę procesui (Treitler, 2019). Net ir tais atvejais, kai asmuo neturi sveikatos ar psichologinių problemų, likusių po įkalinimo ir yra motyvuotas susirasti darbą, mokytis, nevartoti narkotikų ar nedaryti nusikaltimų, dažnai susiduria su neįveikiamomis kliūtimis dėl visuomenės atmetimo ir priešiško, nesugebėjimo gauti pajamų, šeimos ir pažįstamų atstūmimo (Qasim & Webster, 2020). Dažnai toks visuomenės atstūmimas sąlygoja asmens grįžimą prie senų įpročių ir nusikaltimų, todėl jis vėl patenka į kalėjimą. Taip ratas užsidaro ir prarandama bet kokia viltis ištrūkti iš „užburto rato“.

Mokslinių tyrimų metu buvo nustatyta, kad išėjusių į laisvę kalinių darbas žymiai sumažina jų grįžimą prie nusikalstamų veiklų, tačiau tik tuo atveju, jei asmenys yra motyvuoti dirbti ir tą darbą vertina (Apel & Horney, 2017). Pasak Obatusin & Ritter-Williams (2019) yra dvi priežastys, kurios sumažina tikimybę nusikalsti dirbantiems buvusiems kaliniams:

1. Darbas suteikia buvusiems kaliniams galimybę užsidirbti pakankamai pinigų, kad galėtų pasirūpinti savimi ir padėti savo šeimai ir vaikams. Tai dažnai padeda atstatyti pašlijusius santykius su vaikais ir šeima.
2. Darbas padeda jiems užmegzti socialinius ryšius su kolegomis, mažina socialinę atskirtį, suteikia priklausomybės tam tikrai socialinei grupei statusą, o kartu ir tam tikras garantijas bei suteikia galimybę reabilituoti save ir įrodyti visuomenei, kad jie pasimokė iš savo klaidų ir jais vėl galima pasitikėti.

Darbdavių elgesio įdarbinant buvusius kalinius tyrimo metu Obatusin & Ritter-Williams (2019) nustatė, kad neigiamą nuomonę apie buvusius kalinius formuoja žiniasklaida, tačiau asmeninė patirtis turi didesnę įtaką priimant šiuos asmenis į darbą. Labiausiai darbdaviai bijo negautų pajamų dėl neigiamos klientų nuomonės apie įmonėje dirbančius buvusius kalinius. Taip pat darbdaviai bijo dėl kitų darbuotojų saugumo. Dėl šių priežasčių darbdaviai stengiasi surinkti kuo daugiau informacijos apie priimamų į darbą buvusių kalinių asmenines savybes bei kriminalinę jų veiką. Darbo pokalbio metu, darbdaviai stengiasi išsiaiškinti ar buvęs kalinys tikrai yra motyvuotas darbui, nemeluoja dėl savo kriminalinės patirties, sąžiningai pripažįsta savo praeities klaidas ir yra pasiruošęs keistis. Šeimos narių ar kitų asmenų laidavimas gali labai smarkiai padėti darbdaviui priimti sprendimą.

Kiti socialinių darbdavių elgesį įdarbinant buvusius kalinius tyrinėję mokslininkai Goodstein & Petrich (2019) priėjo išvados, kad nežiūrint į rizikas, priimant į darbą buvusius kalinius, nauda gali būti žymiai didesnė. Tarp buvusių kalinių atsiranda tokių darbuotojų, kurių motyvacija dirbti, sąžiningumas ir pareigingumas išskiria juos iš kitų darbuotojų. Dažnai jie kyla karjeros laiptais ir tampa esminiais faktoriais įmonės sėkmingai veiklai vystyti. Darbdaviai išskiria tris pagrindines priežastis, motyvuojančias juos priimti į darbą buvusius kalinius:

1. Statybos bendrovėms dažnai trūksta darbo jėgos sunkiam darbui (stogdengiai, mūrininkai ar kt.), kuris nereikalauja didelės kvalifikacijos ir yra gerai apmokamas. Statybos įmonės dažnai turi valstybinius užsakymus, kurių vėlavimas užtrauktų dideles netesybų baudas. Dėl sunkaus darbo yra didelė darbuotojų kaita, todėl šios įmonės nuolat ieško naujų darbuotojų. Kitoms bendrovėms desperatiškai reikalingi kvalifikuoti darbuotojai, kurių darbo rinkoje trūksta. Jiems svarbiausias faktorius yra darbuotojo sugebėjimai, o ne jo praeitis.
2. Darbdavių tikėjimas, kad kiekvienas žmogus turi teisę į antrą šansą. Tokie darbdaviai tiki, kad žmonės gali pasikeisti, jei jie to nori. Dažnai suteikdami antrą galimybę buvusiems kaliniams, darbdaviai nesuklysta, nes toks darbuotojas brangina savo darbą, jaučia dėkingumą ir yra lojalus darbdaviui.
3. Altruizmas arba noras prisidėti prie visuomenės socialinių problemų sprendimo, noras padėti bendruomenei.

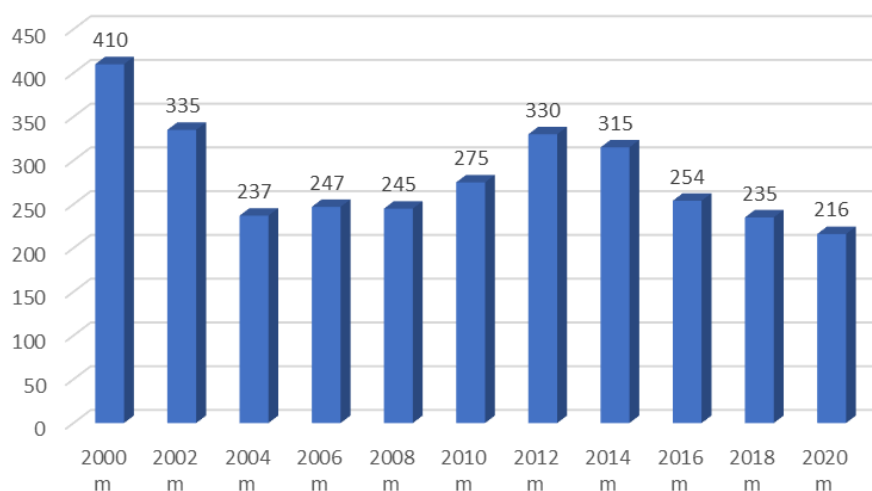
Reikia pastebėti, kad socialiniai darbdaviai dažniausiai turi nusistatę „stop faktorius“ ir nepriima į darbą prievartautojų, už seksualinius ar smurto nusikaltimus baustų asmenų, nes jie gali būti pavojingi klientams bei kitiems darbuotojams. Kitas darbdaviams svarbus veiksnys yra naujų darbuotojų įsiliejimas į kolektyvą bei galimybė surasti bendrą kalbą su kitais

bendradarbiais, todėl „stop faktoriumi“ dažnai vaidina buvusių kalinių iššaukiantis ar neadekvatus elgesys, tapatinimasis su kriminaline subkultūra, didžiavimasis savo kriminaline praeitimi arba priklausomybės nuo alkoholio ar narkotikų požymiai.

2020 m. Lietuva iš visų Europos Sąjungos šalių turėjo didžiausią kalinių skaičių 216 - 100 000 gyventojų, per pastaruosius dvejus metus šis skaičius sumažėjo apie 8%, (žr. 1 pav.).

1 paveikslas

Kalinių skaičiaus, tenkančio 100 tūkst. gyventojų, kitimas Lietuvoje 2000-2020 m.



Šaltinis: parengta autorių pagal Lithuania | World Prison Brief (2021) duomenis.

Jei ši kalinių mažėjimo tendencija išliks ir toliau, Lietuva galimai pasitrauks iš „lyderio“ pozicijų. Vadovaujantis *Lietuvos Respublikos Teisingumo Ministerijos (2020)* pateikta informacija, ši kalinių skaičiaus sumažėjimą lėmė įsigaliojusios įstatymų pataisos, padedančios plačiau ir dažniau taikyti alternatyvias bausmes, atsisakyti atgyvenusio požiūrio į nuteistųjų priežiūrą, pasitelkiant naujus darbo metodus, skatinti nuteistąjį keisti nusikalstamą elgesį.

Buvusių kalinių reintegracija į visuomenę yra kompleksinis ir sudėtingas procesas. Kiekviena šalis šiai problemai skiria daugiau arba mažiau dėmesio. Pasaulyje įgyvendinamos programos, kurios padeda reintegracijos procesams vykti sklandžiau, suteikia šansą buvusiems kaliniams grįžti į visuomenę, į savo šeimas. Labai svarbu, kad ne tik institucijos teiktų tokią pagalbą, bet ir visuomenė neatstumtų buvusių nuteistųjų ir suteiktų jiems galimybę reintegrotis ir tapti visaverčiais visuomenės nariais. Kadangi tradicinių – valstybės, verslo ir nevyriausybinių organizacijų gebėjimų nepakanka efektyviai spręsti visuomenės socialines problemas, socialinio verslo sektorius gali padėti visuomenės poreikius tenkinti tvariau ir veiksmingiau (Melnikas et al., 2017).

Pasaulyje veikia daug įvairių buvusiems kaliniams skirtų reintegracijos programų, kurios skiriasi savo organizacine struktūra, forma, pobūdžiu bei poveikiu tikslinei grupei. Europos Sąjungoje skiriamas ypatingas dėmesys kurti socialiai orientuotą ir konkurencingą ekonomiką, plėtojant socialinį verslą ir tokiu būdu sprendžiant socialines šalių problemas bei integruojant socialiai pažeidžiamas grupes atgal į visuomenę (Melnikas et al., 2017). Siekiant surasti geriausius socialinio verslo, veikiančio buvusių kalinių reintegracijos į visuomenę srityje, pavyzdžius Europos mastu, išnagrinėjome socialiniame versle pažengusiose šalyse (Olandijoje ir Jungtinėje Karalystėje) bei Lietuvoje veikiančius socialinio verslo pavyzdžius (žr. 2 priedą). Apibendrinta analizuotų socialinių verslų informacija pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė

Apibendrinta analizuotų socialinių verslų informacija

Pavadinimas	Verslumas	Inovatyvumas	Socialinis poveikis
De Stadsbrug, Nyderlandai	Sąveika tarp įmonių generuoja papildomas paslaugas ir pajamas.	Po vienu stogu daug mažų socialinių įmonių.	Dirba kartu su nepriklausomomis įmonėmis, kurios priima dirbti šios programos dalyvius.
Back on Track, Jungtinė Karalystė	„Swan Kitchens“ kavinė	Visos mokymo programos suteikia oficialią profesinę kvalifikaciją.	Organizuoja apsilankymus įmonėse supažindinant su skirtingomis profesijomis, tuo pačiu įmonių darbuotojai mato realius žmones, o ne etiketes.
More Than My Past kampanija, Jungtinė Karalystė	Būsto nuoma.	Projektų grupė: „Forward Enterprise Fund“, Forward Employment Services“, „Vision Housing“. Kurios specializuojasi skirtingose srityse: paskolos ir verslo parama; pagalba įsidarbinant ir profesiniai mokymai; aprūpinimas būstu arba pagalba randant būstą kitur.	Teikia paskolas ir verslo paramą labdaros organizacijoms ir įmonėms, kurios sukuria darbo vietas buvusiems kaliniams. Kovoja su stigmomis, šviečia visuomenę, dalinasi sėkmės istorijomis, skatina verslus priimti į darbą buvusius kalinius ir sveikstančius nuo priklausomybių, pritraukia būsto nuomotojus.
Salotų baras Mano guru, Lietuva	Kavinė pačioje Senamiesčio širdyje. „Mano guru ant ratų“ – maisto vagonėlis.	Suteikia profesinius mokymus - virėjo, padavėjo, barmeno, skiria psichologines ir socialinio darbuotojo konsultacijas. Galimybė atidirbti teismo priteistas baudas (prilygsta viešiesiems darbams).	Dalyvauja televizijos laidose, diskusijose, šviečia visuomenę.

VšĮ Meikštų dvaras, Lietuva	Dalyviai moka už suteikiamas paslaugas kas mėnesį.	Visi turi savo pareigas ir darbus. Darbo, sporto terapija. Dienotvarkė, darbas, tarpusavio santykiai reguliuojami taisyklėmis.	Bendravimas su šeima, bendri užsiėmimai.
------------------------------------	--	--	--

Šaltinis: Parengta autorių.

Apibendrinus apžvelgtas reintegracijos programų patirtis Europoje, galima teigti, kad kiekvienai šaliai būdingi saviti metodai ir įrankiai reintegracijos įgyvendinimui. Jie priklauso nuo kultūros, papročių, savitų socialinių veiksmų. Kas tinka vienai šaliai – gali ne visai tikti kitai. Bet kai kurie įrankiai yra universalūs, juos galima pritaikyti visur. Pasaulis vis labiau pradeda kreipti dėmesį būtent į šią visuomenės dalį, nes kalinių reintegracija į visuomenę yra labai svarbi ir naudinga kaip valstybei, taip ir visuomenei.

1.3. Socialinio verslo modelio elementai

Aleksandras Ostervalderis 2010 metais sukūrė "Verslo modelio drobę", kurios dėka galime apibūdinti, pavaizduoti bei atrasti verslo modelius. Anot jo, turint geriausią produktą rinkoje ir prastą verslo modelį, vis tiek galima bankrutuoti. "Verslo modelio drobė" buvo sukurta tam, kad padėti žmonėms pavaizduoti naudojamus verslo modelius, aptarti juos ir, galiausiai, išrasti geresnius (Berens, 2013) (*Social Business Model Canvas*, 2017). Socialinių inovacijų laboratorija, įsikūrusi Lango centre prie Svathamoro koledžo (JAV) socialiniams verslams siūlo naudoti išplėstą Socialinio verslo modelio drobę, kuri pakeista ir papildyta taip, kad atlieptų socialinio verslo aktualias. Skirtumai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Tradicinio verslo ir socialinio verslo modelių palyginimas

Eil. Nr.	Komponentas	Verslo modelis	Socialinio verslo modelis
1.	Poveikio spragų analizė	Nėra	Yra
2.	Klientų segmentavimas	Apibūdinami klientai / pirkėjai	Apibūdinami socialinio verslo teikiamos naudos gavėjai; pirkėjai, įsigysiantys produktus ar paslaugas; rėmėjai, remiantys verslą finansiškai, bet neįgydami prekių ar paslaugų
3.	Socialinė misija	Nėra	Aprašomas laukiamas rezultatas sėkmės atveju.
4.	Vertės pasiūlymas	Aprašoma, kas pirkėjams sukurtų didžiausią vertę.	Aprašoma, kas klientams ar pirkėjams, naudos gavėjams bei rėmėjams sukurtų didžiausią vertę.

5.	Socialinis poveikis	Nėra	Aprašoma koks ir kaip bus daromas poveikis naudos gavėjams ir kaip jis bus matuojamas.
6.	Kanalai	Kokiais kanalais geriausia bendrauti su pirkėjais.	Kokiais kanalais geriausia bendrauti su klientais, naudos gavėjais ir rėmėjais.
7.	Ryšys su klientais	Koks formatas ir turinys tinkamas pirkėjams.	Koks formatas ir turinys tinkamas klientams, naudos gavėjams bei rėmėjams.
8.	Pagrindiniai partneriai	Pagrindinis tiekėjų ir partnerių tinklas.	Pagrindinis tiekėjų ir partnerių tinklas tiek verslo veiklai tiek socialinio poveikio kūrimui.
9.	Pagrindinės veiklos	Apibūdinama pagrindinė įmonės veikla, generuojanti pajamas.	
10.	Pagrindiniai ištekliai	Aprašomi pagrindiniai ištekliai, kurie gali būti fiziniai, finansiniai, technologiniai, intelektiniai ar žmogiškieji.	
11.	Konkurentai ir bendradarbiavimo galimybės	Kokie konkurentai veikia toje pačioje rinkoje	Kokie konkurentai veikia toje pačioje rinkoje ir bendradarbiavimo galimybės.
12.	Pajamos	Aprašoma, kokie šaltiniai generuos pajamas	Kokie šaltiniai generuos pajamas įtraukiant ir labdarą, paramą ir kitus pajamų šaltinius.
13.	Išlaidos	Aprašomos verslo išlaidos	Verslo ir socialinio poveikio išlaidos.
14.	Pelno paskirstymas	Pelnas skiriamas akcininkams arba verslo plėtrai.	Pelnas paskirstomas socialiniam poveikiui ir verslo plėtrai.

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas (2017) ir Ferranti & Jaluzot (2020).

1.3.1. Socialinio verslo modelio komponentų detalizavimas

Poveikio spragų analizė reikalinga, siekiant geriau suprasti kokiose srityse poveikio tikslinei auditorijai trūksta ir kaip tas spragas būtų galima užpildyti nekonkuruojant su panašioje srityje veikiančiomis valdžios institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis bei kitais socialiniais verslais (Papi-Thornton, 2016).

Klientų segmentavimas apibrėžiamas, kaip populiacijos padalijimas į vienerūšius poskyrius, tam kad būtų juos lengviau valdyti ir suprasti (Jansen et al., 2021). Kompanijos, sudariusios klientų segmentus gali taikyti skirtingas reklamos strategijas kiekvienai grupei, o tai didina ne tik klientų pasitenkinimą, ilgalaikius santykius su jais, bet ir kompanijos pelningumą (Hong & Kim, 2012). Pagrindiniai kriterijai, kurie yra naudojami klientų segmentavimui yra: demografiniai (lytis, amžius, šeimyninė padėtis ir pan.), geografiniai (gyvenamoji vieta), psichografiniai bei elgesio, kitaip vadinami asmens profiliu (*angl. persona profile*) (Hong & Kim, 2012). Visos klientų populiacijos padalijimas į segmentus turėtų leisti efektyviau priimti valdymo sprendimus (Jansen et al., 2021).

Socialiniai verslai apibūdinami kaip verslai, orientuoti ne į pelno, bet socialinio poveikio siekimą. Taigi *socialinė misija* versle įrodo, kad pagrindinė siekiamybė yra įvardintas socialinis poveikis ir socialinių problemų sprendimas (Lin et al., 2021). Socialinė misija daro didelę įtaką verslo suvokimui, darbuotojų ir klientų elgesiui, sprendimams ir rezultatams. Konkrečiai kalbant, socialinis verslas, turintis aiškiai apibrėžtą socialinę misiją veikia labiau motyvuotai (Wu et al., 2020).

Vertės pasiūlymas apibrėžiamas kaip strateginis įrankis, palengvinantis komunikaciją apie organizacijos gebėjimą dalytis ištekliais ir pasiūlyti aukščiausios vertės paketą tiksliniams klientams (Leroi-Werelds et al., 2021). Pagal Payne'o ir kitų autorių (Payne et al., 2017) apibrėžimą, vertės pasiūlymas turi penkis tarpusavyje susijusius elementus: komunikaciją; išteklius; vertės paketą (apima naudas susijusias su siūloma verte); naudos gavėjus; ir pranašumą. Pirma, vertės pasiūlymas yra įrankis komunikuojant įmonės pasiūlymą. Antra, tai yra daug daugiau nei pardavimų skatinimo priemonė: tai strateginės komunikacijos priemonė, išreiškianti pagrindinius organizacijos strateginius sprendimus klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Išorinė ir vidinė aplinkos, klientų bazė, produktai ir kiti veiksniai padeda įmonei nustatyti jos potencialą judėti link abipusiai nustatytos išorinės perspektyvos. Kalbant apie aiškumą, organizacijos gali aiškiai arba netiesiogiai perteikti savo vertės pasiūlymus vidinei ir išorinei auditorijai (Payne et al., 2017).

Vertės pasiūlymui lengviau suformuluoti galima pasitelkiant vertės pasiūlymo drobę, sudaro du pagrindiniai elementai: kliento profilis ir verčių žemėlapis. Kliento profilis parodo konkretaus klientų segmento „naudą“ – darbų, kuriuos klientai siekia atlikti, pobūdį ir klientų norimus rezultatus bei naudą, taip pat „skausmus“ – kliūtis ir kitas problemas, susijusias su klientų tikslais. Vertės žemėlapyje pagrindinis dėmesys skiriamas visų produktų ir paslaugų ypatybėms, atnešančioms didžiausią naudą vartotojams ir kokius vartotojų „skausmus“ produktas ar paslauga gali išspręsti. Vertės drobė padeda išryškinti produkto naudas bei suderinti bendradarbiavimą visose organizacijos padaliniuose kuriant vertę klientams (Payne et al., 2020).

Tarptautinės poveikio vertinimo asociacijos *socialinio poveikio* apibrėžimas yra „planuotų intervencijų (politikos, programų, planų, projektų) ir bet kokių socialinių pokyčių procesų, kuriuos sukelia šios intervencijos, numatomos ir nenumatytos socialinės pasekmės, tiek teigiamos, tiek neigiamos“ (Vanhuysse et al., 2021). Remiantis Verslios Lietuvos sukurta socialinių verslininkų mokymų platforma, socialinis poveikis gali būti matuojamas dvejopai: renkant kokybinę (naudos gavėjų atsiliepimai) arba kiekybinę informaciją (įvairūs išmatuojami rodikliai, pvz. nusikaltimų skaičius).

Komunikacijos kanalai verslo modelio drobėje apibūdina, kaip ir kokiais kanalais geriausia pasiekti anksčiau išvardintus klientų segmentus, o efektyvi komunikacija turi apimti įvairias bendravimo platformas (Ferranti & Jaluzot, 2020). Svarbiausia, kiekvienai tikslinei auditorijai ar segmentui išrinkti tinkamus komunikacijos kanalus (Keane et al., 2018).

Didelę įtaką kanalų pasirinkimui daro skaitmeninė transformacija (Lock, 2019) Turbūt lengviausiai prieinami kanalai ir bendravimo įrankiai yra virtualūs – internetiniai puslapiai ir dienoraščiai, socialiniai tinklai, mobilios programėlės, tinklalaidės bei kita internetinė media (Mato-Santiso et al., 2021). Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiami galimi komunikavimo kanalai:

4 lentelė

Komunikavimo kanalai

Komunikavimo kanalai	
Ne internetiniai	Internetiniai
Asmeninis (face to face)	Internetinis puslapis
Vieši renginiai ir akcijos	Internetinė paieška
Televizija ir kinas	Elektroniniai laišakai (naujienlaiškiai ir pan.)
Telefonas	Socialiniai tinklai (Facebook, Instagram ir pan.)
Radijas	Kita internetinė medija (naujienų portalai, iššokančios reklamos, baneriai ir kita.
Spauda (laikraščiai, žurnalai, skrajutės, plakatai ir kita)	

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Mato-Santiso et al. (2021)

Nors bendravimo su klientais kanalai pasirenkami pagal jų poreikius, valdant komunikaciją vertėtų pasirinkti kuo įvairesnius ir plačiau apimančius kanalus ir įrankius, kad siunčiamas vertės pasiūlymas būtų išgirstas ir pamatytas. Svarbu ne tik numatyti ir suplanuoti kanalus, bet ir rasti įrankius jų efektyvumui matuoti (Mato-Santiso et al., 2021).

Ryšiai su klientais glaudžiai siejamas su pasirenkamais kanalais ir pagal tai sprendžiama, koks formatas ir turinys efektyviausiai perduos vertės pasiūlymą tikslinei auditorijai (Ferranti & Jaluzot, 2020). Taip pat verta apgalvoti kaip vertė bus paskirstyta per visą santykių su klientu gyvavimo ciklą, kad klientas suprastų ir gautų didžiausią vertę, o taip pat ir įmonės, palaikančios tvirtus ir tinkamus santykius su klientais gali tikėtis didesnės sėkmės (Payne et al., 2017).

“Partnerystė yra bendradarbiavimas tarp dviejų ar daugiau įmonių, siekiant sukurti vertę vartotojui. *Pagrindiniai partneriai* apibūdinami kaip tiekėjų ir partnerių tinklas, kuris padeda veikti įmonės mechanizmui. Išskiriami keli partnerysčių tipai: strateginiai aljansai nekonkurencingoje aplinkoje; strateginė partnerystė tarp konkurentų; įmonių susijungimas plėtojant naujas verslo idėjas; pirkėjų ir siuntėjų partnerystė, siekiant užtikrinti patikimą išteklių tiekimą” (Donculaitė ir Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017).

Pagrindinė veikla apibūdina svarbiausius dalykus, kuriuos įmonė turi vykdyti tam, kad verslo modelis veiktų. Socialinis verslas turi padaryti, pristatyti ar gaminti, kad suteiktų vertę klientams ir padarytų įtaką visuomenei. Visi verslo modeliai, taip pat ir socialiniai, reikalauja vykdomų veiklų skaičiaus, dėl kurių organizacija turi vykdyti veiklą sėkmingai. Veikla gali būti viena, kelios arba daugiau. Verslo modeliai siejami su pagrindiniais ištekliais, kurie kuria ir siūlo sukurtą vertę, sujungia prekyvietes, išlaiko bendravimą su klientais ir gauna pajamų (Donculaitė ir Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017).

Ištekliai - yra visa tai, kas naudojama žmonių poreikiams tenkinti (Ekonomikos teorija, 2007). “Pagrindiniai ištekliai apibrėžia pagrindinius veiksnius, kurių dėka veikia visas verslo modelis. Ištekliai leidžia kurti ir siūlyti sukurtą vertę, pasiekti prekyvietes, išlaikyti bendravimą su klientais ir uždirbti pajamų. Pagrindiniai ištekliai gali būti fiziniai, finansiniai, technologiniai, intelektiniai ar žmogiškieji. Taip pat ištekliai gali būti nuosavi, nuomojami ar gaunami iš pagrindinių partnerių” (Donculaitė ir Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017).

Dauguma didžiausių socialinių poveikį padariusių iniciatyvų buvo koordinuotos susivienijusių konkuruojančių verslų, nei kad izoliuotų veiksmų ar atskirų organizacijų. Pavyzdžiui įvairūs šokolado gamintojai dirba kartu, įtraukdami vietines nevyriausybines organizacijas, valdžios įstaigas, tam kad būtų pagerintos daugiau nei 500 000 kakavos plantacijose dirbančių asmenų darbo ir gyvenimo sąlygos (Riley et al., 2017).

Trumpai, *pajamos* galima būtų apibūdinti taip: pajamos yra pinigų suma, kurią įmonė gavo už savo prekes ir/arba paslaugas (bei kitą savo veiklą) per tam tikrą laiko tarpą. Įmonės pajamos parodo, kaip ji sugeba valdyti pinigus, kuriuos gavo iš savo klientų už prekes ir/ar paslaugas (įmonės pelnas = iš pajamų atėmus visas patirtas sąnaudas). Pajamų struktūros analizė reikalinga apskaičiavimui, ar numatoma veikla atneš pakankamai pajamų tam, kad įmonė gyvuotų ir kokybiškai kryptingai vystytųsi. Pajamų struktūros analizės pagrindiniai klausimai: koku būdu įmonė generuoja pajamas iš klientų, kas generuoja pajamas?

Dauguma socialinių verslų pasitelkia mišrius pajamų šaltinius tam, kad tapti finansiškai tvariais. Pagrindiniais šaltiniais gali būti dotacijos, aukos ir pan. (Social Enterprise Institute, 2018).

Išlaidų struktūra yra visų verslo modelio dalyvių finansavimo indėlio atvaizdavimas, kuris apibūdina visas patiriamas sąnaudas, tam, kad verslo modelis veiktų. Kitaip tariant, jis apibūdina visas būtinas išlaidas veikiant pagal tam tikrą, įmonės pasirinktą, verslo modelį (Donculaitė ir Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017).

5 lentelė

Socialinio verslo teorinis paveikslas

1. Poveikio spragų analizė					
2. Klientų segmentavimas					
2.1. Naudos gavėjai		2.2. Pirkėjai		2.3. Finansiniai partneriai ar remėjai	
3. Socialinė misija					
4. Vertės pasiūlymas					
4.1. Naudos gavėjai		4.2. Pirkėjai		4.3. Finansiniai partneriai ar remėjai	
Socialinės programos	Ivardinti naudos gavėjus	Dominantys produktai ar paslaugos	Ivardinti pirkėjus	Socialinės programos	Ivardinti remėjus
5. Socialinis poveikis					
5.1 Išdavos trumpuoju laikotarpiu		5.2. Rezultatai ilguoju laikotarpiu		5.3. Poveikis ilguoju laikotarpiu	
6. Kanalai					
6.1. Naudos gavėjai		6.2. Pirkėjai		6.3. Finansiniai partneriai ar remėjai	
7. Ryšys su klientais					
7.1. Naudos gavėjai		7.2. Pirkėjai		7.3. Finansiniai partneriai ar remėjai	
8. Pagrindiniai partneriai					
8.1 Socialinės programos			8.2 Parduodami produktai ar paslaugos		
9. Pagrindinės veiklos					
9.1 Socialinės programos			9.2 Parduodami produktai ar paslaugos		
10. Pagrindiniai ištekliai					
10.1 Socialinės programos			10.2 Parduodami produktai ar paslaugos		
11. Konkurentai ir bendradarbiavimo galimybės					
12. Pajamos					
13. Išlaidos					
14. Pelno paskirstymas					

Šaltinis: Parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017

Socialinis verslas pateikia svarbų sprendimą tam tikrai socialinei ar aplinkos problemai. Inovacijos – svarbi dedamoji dalis modernaus verslo, kurį socialiniai verslai stengiasi plėtoti savo veikloje (Social Enterprise Institute, 2018). Pagal verslo koncepciją, socialinės įmonės taiko standartinius socialinio verslo modelius, kai susigrąžinamos visos sąnaudos ir pelnas perduodamas klientams, kurie gauna naudą iš žemų kainų, tinkamų paslaugų bei geresnių galimybių padidinti socialinio pelno formulę (Vveinhardt & Kuklytė, 2016). Dažnu atveju socialinio verslo savininkai ar tarybų nariai dirba neatlygintinai, o *pelnas grąžinamas visuomenei* pasirenkant norimas reinvestavimo kryptis – aukojant labdaros organizacijoms, skiriant pinigus socialinio verslo augimui (Social Business Model Canvas, 2017).

Visi šie elementai sudaro darnų socialinio verslo paveikslą, kuris išgrynina problemas, stiprias ir silpnas verslo puses, leidžia suvokti koku būdu veiktų visas mechanizmas. Tik

efektyvi ir protinga elementų sąveika ir jų suvokimas gali padėti socialinį verslą paversti efektyviu, tvariu ir sėkmingu.

1.4. Socialinio verslo kūrimo gairės

Naujo verslo kūrimas visada prasideda nuo verslo idėjų paieškos. Verslo idėjos svarba yra neįkainojama. Verslo idėja gali būti susijusi su produktu, technologija ar paslauga, tačiau visada numatomas rezultatas yra naujos vertės sukūrimas. Socialinio verslo atveju nauja vertė yra kuriama socialiniam tikslui pasiekti. Tačiau ne visas idėjas galima įgyvendinti. Yra paskaičiuota, kad iš kiekvieno šimto idėjų, kurios pateikiamos investuotojams kaip verslo planas ar pasiūlymas, tik trys idėjos būna finansuojamos (Ginevičius et al., 2017). Labai svarbu, kad idėja būtų patraukli klientams ar kitaip sakant tikslinėms grupėms, kad ji teiktų joms naudos, kad būtų naujoviška, t. y. šio produkto ar paslaugos negali ar dar nesugalvojo pasiūlyti niekas tam tikroje srityje ar geografinėje vietovėje. Be to idėja turi būti fiziškai įgyvendinama. Tokiu atveju yra tikimybė, kad idėja virs į verslo sumanymą, tačiau prieš tai ši idėja turės pereiti daugybę atrankos vertinimo etapų, tiek pačio verslininko galvoje, tiek ieškant finansavimo galimybių.

Naujai steigiamai įmonėi klausimą „ką daryti?“ atsako pasitelkdama tokius terminus kaip verslo vizija, misija ir tikslas. Įmonės vizija – kiekvienos sąmoningos, skirtos ilgalaikiai perspektyvai veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vizija paprastai leidžia atsakyti į klausimą: ko norime pasiekti ir kokie norime būti (Korsakienė et al., 2017). Pati vizijos formuluotė yra trumpas teiginys, nusakantis, kuo organizacija siekia tapti ar kokį rezultatą žada pasiekti. Dažnai vizijoje galima įžvelgti, kad konkreti organizacija yra kažkuo geresnė už konkurentus. Vizija galėtų ne tik atspindėti įmonės siekius, bet ir uždegti darbuotojus, motyvuoti juos siekti užsibrėžto tikslo (Kučinskienė et al., 2012).

Misija yra organizacijos egzistavimo tikslas ar priežastis. Misija išreiškia visos veiklos paskirtį ir vaidmenį, apibrėžia verslo ribas bei parodo jo esmę. Gerai suformuluota misija apibūdina fundamentalų, unikalų tikslą, kuris ją išskiria iš kitų organizacijų, taip pat nurodo jos veiklos sritį, apibūdina, kokį ji tiekia produktą ar kokią teikia paslaugą. Kitaip tariant, misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę (Ginevičius et al., 2017). Paprastai misija yra siejama su dar nepatenkintais vartotojų poreikiais. Misija turi būti orientuota į rinką, o ne į produktą. Misijos formuluotėje ypač svarbu pabrėžti teigiamą naudą vartotojams, o ne savininkams. Todėl reikėtų mąstyti apie kliento poreikius, kurie bus patenkinti, ir apie tikslines grupes, kurios bus aptarnaujamos (Kučinskienė et al., 2014).

Nagrinėjant socialinį verslą, jo misija ir vizija yra skirti visuomeniniams ir socialiniams poreikiams tenkinti. Toks verslas gali turėti ir papildomų tikslų, tačiau jie negali dominuoti, palyginti su socialiniais, visuomenei ir jos grupėms skirtais tikslais (Melnikas et al., 2017). 6 lentelėje pateikti kai kurių socialinio verslo įmonių misijų ir vizijų pavyzdžiai.

6 lentelė

Kai kurių socialinio verslo įmonių misijų ir vizijų pavyzdžiai

Įmonė	Vizija	Misija
Salotų baras „Mano guru“	Mano guru siekia tapti galimybių tiltu, kuris sujungia parengtus darbuotojus su verslu, siekiančiu įdarbinti aptarnaujantį personalą.	Kurti bendruomenę, kurioje žmonės, buvę visuomenės paraštėse yra įgalinami iš naujo pradėti savo gyvenimą.
VŠĮ „Miesto laboratorija“	Tobulesnis ateities miestas	Burti, aktyvinti bendruomenę bei prisidėti prie tvaresnio, ekologiškesnio gyvenimo būdo, idėjų sklaidos.
VŠĮ „Betzatos bendruomenė“	Skatinti visus kartu imtis atsakomybės, kuriant žmogiškesnę visuomenę.	Kartu su asmenimis, turinčiais intelekto negalią, kurti visiems atvirą gyvenimo bendruomenę, kurioje kiekvienas galėtų save dovanoti.
VŠĮ „Inovatorių slėnis,“	Atvira erdvė gamtoje, kur susitinka istorija, kultūra, technologijos ir žmonės tam, kad gimtų socialinės inovacijos, keičiančios pasaulį.	Atverti duris kūrybos ir darbo erdvei gamtoje.
Socialinė įmonė „Back on Track“, Mančesteris	Geresnis Mančesteris, kur socialinė nelygybė yra sumažinta ir socialinis teisingumas yra įgyvendintas, kur žmonės gyvena visavertį gyvenimą, kur bendruomenės yra saugios ir mūsų balsas yra girdimas, kur kiekvienas gali gauti pagalbą, įgūdžius ir patirtį.	Suteikti galimybę socialiai pažeidžiamiesiems suaugusiems žmonėms pakeisti savo gyvenimą mokantis kaip: riboti narkotikų ar alkoholio vartojimą, atsikratyti kriminalinių veiklų, pagerinti sveikatą ir gerbūvį bei turėti gyvenamąją vietą.
Singapūro valstybinė įmonė „Yellow Ribbon“	Įtraukianti visuomenę, tauta, suteikianti antrą galimybę.	Mes skatiname visuomenę paremti buvusius nusikaltėlius, suteikiant jiems galimybę įgyti darbui reikalingus įgūdžius ir siekti karjeros, kartu kurdami jiems galimybę sėkmingai integruotis ir sugrįžti į visuomenę.

Šaltinis: Parengta autorių pagal viešai prieinamą informaciją

Itin svarbu, kad misijos formuluotė būtų aiški ir visiems suprantama. Formuluotė turi būti įtaigi, kad galėtų paveikti darbuotojų elgseną visose organizacijos veiklos srityse bei parodyti organizacijos išskirtinumą. Gera misijos formuluotė pabrėžia įmonės siūlomo produkto ar paslaugų naudą vartotojams (Korsakienė et al., 2017).

Toliau yra formuluojami įmonės tikslai. Tikslai yra įmonės strategijos parengimo prielaida. Norint parengti įmonės strategiją, turi būti aiškus siekiamų tikslų supratimas. Be šių numatomų tikslų įmonės vadovų veiksmai yra greičiau taktiniai ir greitai išsigimsta į blaškymąsi. Todėl pats svarbiausias iš pradinių strategijos formavimo etapų yra tikslų iškėlimas. Tikslai – tai teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas. Galima teigti, kad tikslai parodo verslo galutinę paskirtį, o strategija – tikslų pasiekimo metodą (Kučinskienė et al., 2014).

2. SOCIALINIO VERSLO ANALIZĖS IR KŪRIMO METODIKA

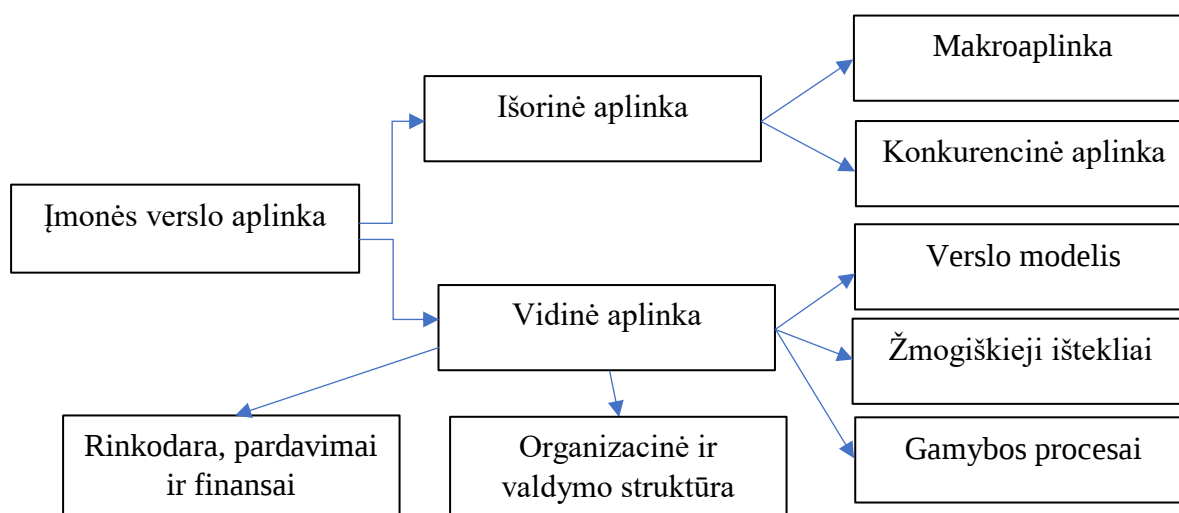
Kiekvienas tyrimas privalo turėti parengtą metodiką, procedūras ir strategiją, tačiau, priklausomai nuo tyrimo tikslo, uždavinių, objekto savitumo, bei tyrėjo erudicijos bei praktinės gyvenimo patirties, tyrimo rezultatai gali šiek tiek skirtis (Tidikis, 2003). Siekiant pradėti naują verslą, susiduriama su daugybe iššūkių ir kliūčių, nėra aišku nuo ko pradėti ir kaip paversti gerą idėją veikiančiu verslo modeliu, todėl šioje vietoje yra labai svarbu turėti labai aiškią verslo analizės ir kūrimo metodiką. Metodiką parengta ir šiame darbo skyriuje pateikta tokiu būdu, kad ji būtų suprantama ir aiški kiekvienam specialią verslo žinių ar patirties neturinčiam būsimajam verslininkui.

2.1. Socialinio verslo analizei tinkamų metodų pasirinkimas

Įmonės verslo aplinka skirstoma į išorinę ir vidinę, kur išorinė aplinka dar skiriama į makroaplinką ir konkurencinę aplinką. Vidinė verslo aplinka – tai visi įmonės materialieji ir nematerialieji ištekliai ir gebėjimai, kuriuos įmonė turi ir valdo savo nuožiūra (žr. 2 pav.).

2 paveikslas

Įmonę supanti verslo aplinka



Šaltinis: Parengta autorių.

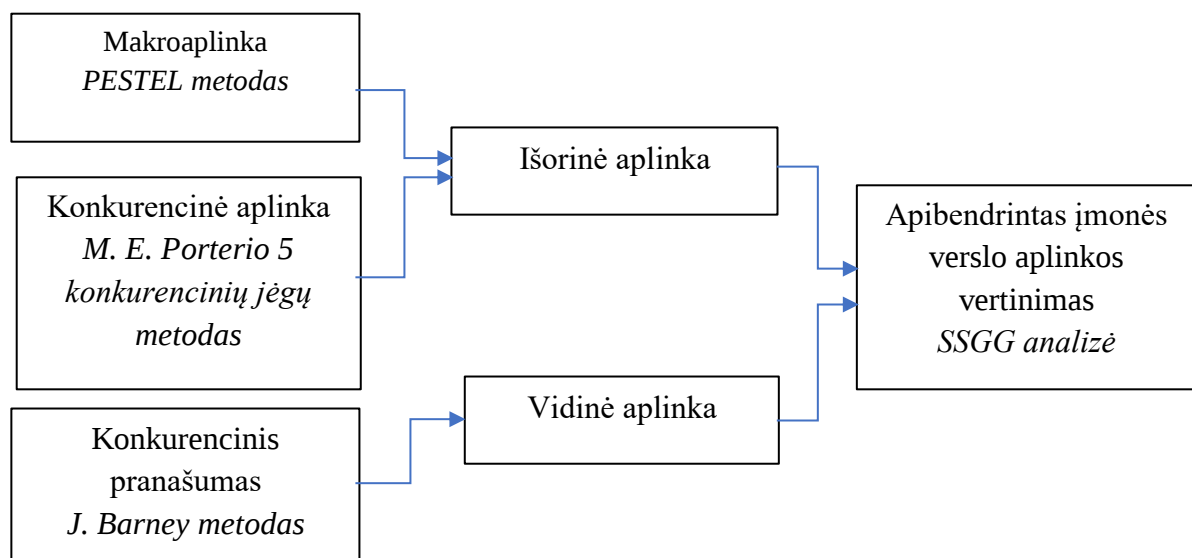
Išorinės aplinkos veiksniai suformuoja įmonei galimybes ir apribojimus, su kuriais susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje. Vidaus aplinkos veiksniai, t. y. įmonės veiklos turinį lemia išorės aplinka. Išorinės aplinkos pokyčiai daro įtaką produktų ar paslaugų paklausos pasikeitimui. Išoriniai veiksniai lemia, kokie bus kuriami produktai, kokios siūlomos

paslaugos, kaip produktai ar paslaugos bus pozicionuojami rinkoje, kokie bus priimti sprendimai, susiję su įmonių plėtra ar reorganizavimu (Korsakienė et al., 2017).

Taigi naujai kuriamo socialinio verslo aplinkos vertinimui naudosimės jau sukurtais ir plačiai vartojamais verslo aplinkos analizės metodais. Vadovaujantis šia verslo aplinkos skirstymo koncepcija, buvo parinkti tinkami verslo analizės metodai kiekvienam aplinkos elementui įvertinti (žr. 3 pav.). Verslo makroaplinka bus nagrinėjama PESTEL metodu, konkurencinė aplinka bus vertinama M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų metodu, o įmonės konkurencinį pranašumą lemiantys gebėjimai bus ieškomi J. Barney metodu. Įmonės išorinės aplinkos vertinimo rezultatai bus apibendrinti SSGG analizės metodu.

3 paveikslas

Įmonės verslo aplinkos tyrimo metodika



Šaltinis. Parengta autorių.

Nagrinėjant mokslinėje literatūroje aprašomus aukščiau minėtus įmonės aplinkos vertinimo metodus, paaiškėjo, kad nėra sukurta vieningos, prieinamos ir lengvai pritaikomos aplinkos vertinimo metodikos, galėtų pasinaudoti tiek kuriamo, tiek jau veikiančio smulkaus ar vidutinio verslo vadovai, kurie neturi nei lėšų, nei galimybių samdytis verslo konsultantų. Toliau šiame darbo skyriuje yra pateikta, naudojantis įvairia literatūra bei autorių darbine patirtimi, sukurta įmonių aplinkos vertinimo metodika. Kiekviename šio skyriaus poskyryje trumpai pristatoma metodikos esmė ir pati vertinimo metodika tokiu būdu, kad kiekvienam vertintojui būtų aišku kas ir kodėl yra vertinama ir kaip tai daroma.

2.2. Socialinio verslo makroaplinkos vertinimas PESTEL metodu

Kuriant naują įmonę bei priimant strateginius sprendimus, labai svarbu teisingai įvertinti verslo organizacijos išorinę aplinką, kuo plačiau išnagrinėti tos aplinkos vystymosi kryptis ir nustatyti galimus pokyčius. Be to, reikia įvertinti, kad išorinę aplinką formuoja daug įvairių susijusių veiksnių. Išorinės aplinkos analizė leidžia įmonės vadovams įsivertinti konkurencinę poziciją kitų konkurentų atžvilgiu bei numatyti kokie procesai ir veiksniai darys didžiausią įtaką įmonės veiklai artimiausioje ateityje (Korsakienė et al., 2017).

Makroaplinka gali būti vertinama naudojant PESTEL veiksnių analizės analitinę techniką, kuri yra išplėstinė PEST analizės variacija (Kučinskienė et al., 2014). PESTEL struktūra suskirsto aplinkos veiksnius į šešis pagrindinius makroaplinkos aspektus: politiniai, ekonominiai, socialiniai/kultūriniai, technologiniai, ekologiniai / aplinkos ir teisiniai veiksniai (žr. 4. pav.). PESTEL analizės tikslas – nustatyti svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius ir galimą jų įtaką organizacijai, t. y. sudaryti galimybių, kuriomis galėtų pasinaudoti organizacija, ir grėsmių, kurių reikėtų vengti, sąrašą (Ginevičius et al., 2017).

4 paveikslas

Makroaplinkos veiksnių grupės pagal PESTEL analizę



Šaltinis: Parengta autorių.

Pasak Korsakienė et al. (2017) šios analizės tikslas yra ne sudaryti baigtinį visų įmanomų veiksnių, kurie gali daryti įtaką įmonės veiklai sąrašą, bet nustatyti svarbiausius veiksnius, į kuriuos reaguodama įmonė turėtų priimti reikiamus sprendimus. 3 priede pateikiamas PESTEL galimų veiksnių pavyzdinis sąrašas, kuris vis tik nėra baigtinis ir pagal aplinkybes arba keičiantis situacijai gali būti papildytas. Naudojantis minėtų veiksnių sąrašu buvo atrinkti ir papildyti socialinėms įmonėms būdingi veiksniai, kurie pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

PESTEL socialinėms įmonėms būdingų veiksnių pavyzdinis sąrašas

Politiniai	Ekonominiai	Socialiniai / kultūriniai	Technologiniai	Ekologiniai / aplinkos	Teisiniai
Tarptautinė politinė situacija	Skurdo rizikos lygis Lietuvoje yra vienas iš didžiausių ES	Buvusių kalinių, nusikaltėlio stigma, visuomenės atstūmimas	Įstatymai, skatinantys technologijų vystymą	Ekologiški pastatai ir infrastruktūra	ES socialinio verslo teisinis reglamentavimas dar tik kuriamas
ES prioritetinės socialinio poveikio kryptys	Darbo užmokesčio pokyčiai šalyje	Vietos bendruomenės požiūris į buvusius kalinius	Naujų technologijų pasiekiamumas	Vadovų požiūris į aplinkos apsaugą	Socialinės įmonės statuso reglamentavimas šalyje ir galimybė gauti išorinę paramą
LR Seimo požiūris į socialinį verslą ir priimami įstatymai	Nedarbo lygio pokyčiai šalyje	Bendruomenės ir verslo partnerių požiūris į kuriamą socialinį verslą	Naujų technologijų diegimas	Įmonės politika ir veiksmai atliekų tvarkymo atžvilgiu	Valstybės lengvatų, subsidijų skyrimo socialinio verslo įmonėms, reglamentavimas
Socialinės gerovės politika	Socialinių būstų trūkumas Lietuvoje	Lietuvos gyventojų kūrybiškumas ir išradingumas	Nauji išradimai	Darbuotojų ir požiūris į aplinkos apsaugą	Socialinio verslo įmonių pelnas privalo būtų reinvestuojamas
Mokesčių politika / sistema	Užsitęsio COVID 19 pandemijos poveikis socialiniam verslui	Darbas, stabilios pajamos ir visuomenės pripažinimas mažina polinkį vėl nusikalsti	Nauji energijos šaltiniai	Įmonės politika ir veiksmai užterštumo mažinimo atžvilgiu	Socialinio verslo poveikio ir ekonominės veiklos kryptys neprivalo sutapti

Šaltinis: Parengta autorių pagal 3 priedą.

Kai turime socialinėms įmonėms būdingų išorinės aplinkos veiksnių sąrašą, išrenkame tik tuos veiksnius, kurie galėtų turėti įtakos kuriamam socialiniam verslui ir vertiname juos pagal jų pasireiškimo tikimybę ir galimą įtakos svarbą verslui, kartu išskiriant ar tie veiksniai yra grėsmės, ar galimybės, bei nustatant veiksmų planą (žr. 8. lentelę).

Kiekvieno veiksnio pasireiškimo tikimybės ir poveikio organizacijai santykinis svoris vertinamas kiekybinėje skalėje nuo 1 iki 5 pagal 9 lentelėje nustatytus kriterijus. Veiksnių svarba ir įtaka organizacijai nustatoma, atsižvelgiant į skaičių, gaunamą, padauginus 8 lentelėje 4 ir 5 stulpeliuose nustatytus kiekvieno veiksnio sąlyginius svorius. Šis sąlyginis veiksnių vertinimas padės tiksliau išsiaiškinti kurie išorinės aplinkos veiksniai gali turėti didelės įtakos įmonei, bei padės pasirinkti teisingą veiksmų planą.

8 lentelė

Makroaplinkos veiksnių vertinimo lentelės PESTEL metodu pavyzdys

Veiksnių grupės	Veiksniai	Galimybės / Grėsmės	Tikimybė, kad veiksnys įvyks (nuo 1 iki 5*)	Veiksnių poveikio organizacijai sąlyginis svoris (nuo 1 iki 5**)	Veiksnių svarba ir įtaka organizacijai (4x5)	Veiksnių planas
1	2	3	4	5	6	7
<i>Ekonominis</i>	<i>Nedarbo lygis šalyje didėja</i>	<i>Galimybė</i>	4	5	20	<i>Plėsti įmonės veiklą</i>
...	...	...	...	...	...	...

2.2 lentelės paaiškinimai: * 1 – reta; 2 – netikėtina; 3 – galima; 4 – tikėtina; 5 – labai tikėtina. ** 1 – nežymus; 2 – mažas; 3 – vidutinis; 4 – didelis; 5 – katastrofinis.

Šaltinis: Parengta autorių pagal Shtal et al. (2018).

Įmonė turi gebėti reaguoti į išorinės aplinkos veiksnius rengdama strategijas, kurios padėtų pasinaudoti išorinės aplinkos teikiamomis galimybėmis ir išvengti grėsmių (Korsakienė et al., 2017). 8 lentelėje identifikuoti svarbiausi vertinamos įmonės makroaplinkos veiksniai bus naudojami, atliekant įmonės SSGG analizę.

9 lentelė

Veiksnių tikėtumo ir poveikio įmonei nustatymo gairės

Poveikis					
Tikimybė	Nežymus (1)	Mažas (2)	Vidutinis (3)	Didelis (4)	Katastrofinis (5)
Labai tikėtina (5)	5	10	15	20	25
Tikėtina (4)	4	8	12	16	20
Galima (3)	3	6	9	12	15
Netikėtina (2)	2	4	6	8	10
Reta (1)	1	2	3	4	5
Apibendrintas veiksnio lygis:		Žemas	Vidutinis	Aukštas	Labai aukštas

Šaltinis: Parengta autorių pagal Martinkutė-Kaulienė & Stasytė (2018).

PESTEL analizė yra naudinga strateginė analitinė technika, vertinant rinkos augimo ar mažėjimo tendencijas, verslo poziciją ir veiklos kryptis. PESTEL metodas leidžia išskirti organizacijai turinčius įtakos aplinkos veiksnius ir identifikuoti ilgalaikes pokyčių skatinamąsias jėgas, kurios galėtų turėti įtakos ekonominei veiklai, sektoriui ar rinkai (Kučinskienė et al., 2014).

2.3. Socialinio verslo konkurencinės aplinkos vertinimas M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų metodu

Michaelis Porteris (1998) pasiūlė penkių konkurencinių jėgų modelį (žr. 5 pav.), kuris yra skirtas skirtingų įmonės veiklų patrauklumui (pelno potencialui) įvertinti. Šios penkios konkurencinės jėgos padeda identifikuoti konkurencijos šaltinius tam tikrame veiklos sektoriuje. Kiekviena išvardyta jėga gali daryti įtaką įmonės strategijai, paveikti ją, todėl įmonės vadovai turi šias jėgas išanalizuoti ir rasti būdų jas paveikti ir nuo jų apsisaugoti. Tai padėtų nustatyti priežastis kodėl įmonės veikla nėra tokia sėkminga kaip buvo tikėtasi, arba kokios yra sėkmės priežastys (Korsakienė et al., 2017).

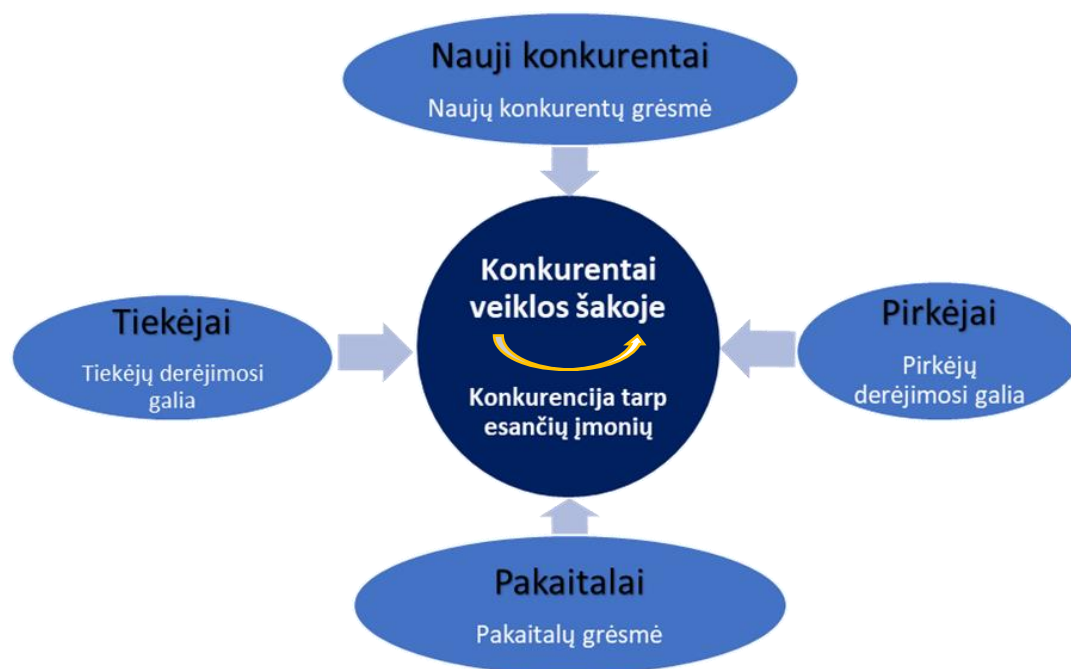
M. Porterio penkių jėgų modelio esmė yra ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik, o dažnai ir ne tiek tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro (Kučinskienė et al., 2012). Šis modelis padeda:

- identifikuoti konkurencinį spaudimą, susijusį su kiekviena iš penkių jėgų;
- įvertinti kiekvienos iš penkių jėgų stiprumą ir svarbą;

- nuspręsti, ar bendras visų penkių jėgų stiprumas leidžia įmonei uždirbti palankią maržą (ar verta įeiti į rinką ir likti joje).

5 paveikslas

M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis



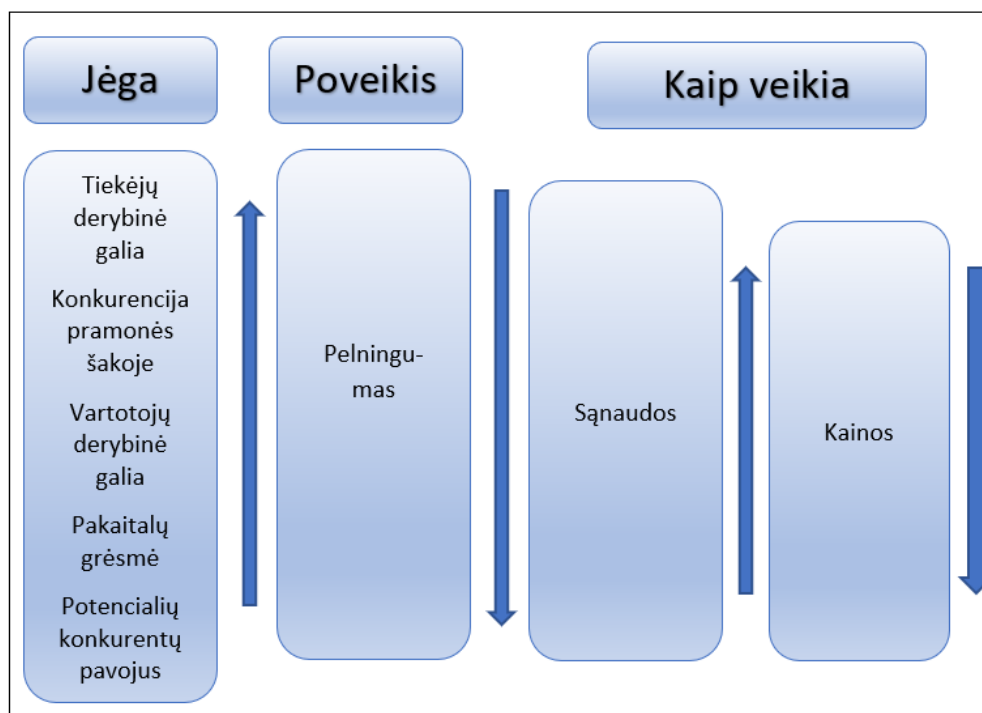
Šaltinis: Parengta autorių pagal Porter (1998).

Silpna konkurencinė jėga gali būti traktuojama kaip galimybė, nes leidžia įmonei uždirbti daugiau pelno, o stipri konkurencinė jėga gali būti vertinama kaip grėsmė, nes mažina galimą pelną tam tikros veiklos šakoje. Kuo stipresnė kiekviena iš šių penkių jėgų, tuo labiau ribotas yra įmonių gebėjimas padidinti kainas ir uždirbti didesnį pelną veiklos šakoje (Korsakienė et al., 2017). Kaip veikia penkios konkurencinės jėgos parodyta 6 paveiksle.

Kiekviena konkurencinė jėga priklauso nuo veiksnių, stiprinančių tą jėgą konkrečioje veiklos šakoje. Pagrindinis konkurencines jėgas įtakančių veiksnių sąrašas pateikiamas 4 priede. Kai turime išplėstinį konkurencinę aplinką įtakančių veiksnių sąrašą, išrenkame tik tuos veiksnius, kurie galėtų turėti įtakos kuriamam verslui ir vertiname juos pagal jų pasireiškimo tikimybę ir galimą įtakos svarbą toliau vystomam verslui, bei nustatant apibendrintą veiksnio lygį (žr. 10 lentelę). Kiekvieno veiksnio pasireiškimo tikimybės ir poveikio organizacijai santykinis svoris vertinamas kiekybinėje skalėje nuo 1 iki 5 pagal 10 lentelės paaiškinimuose nustatytus kriterijus.

6 paveikslas

Penkių konkurencinių jėgų poveikis



Šaltinis: Parengta autorių pagal Korsakienė et al. (2017).

Veiksnių svarba ir įtaka organizacijai nustatoma, atsižvelgiant į skaičių, gaunamą, padauginus 10 lentelėje 3 ir 4 stulpeliuose nustatytus kiekvieno veiksnio sąlyginius svorius. Vėliau išvedamas kiekvienai konkurencinei jėgai priklausančių veiksnių aritmetinis vidurkis, ir įrašomas į apibendrintą konkurencinių jėgų stiprumo lentelę.

10 lentelė

Konkurencinę aplinką įtakančių veiksnių vertinimo lentelės pavyzdys

Konkurencinė jėga	Veiksniai	Tikimybė, kad veiksnys įvyks (nuo 1 iki 5)	Veiksnių poveikio organizacijai sąlyginis svoris (nuo 1 iki 5)	Veiksnių svarba ir įtaka organizacijai (3x4)	Apibendrintas veiksnio lygis
1	2	3	4	5	6
Naujų konkurentų grėsmė	Veiklos šakos rinka auga greitai	3	5	15	Labai aukštas
...	...	...	...	...	...

2.4 lentelės paaiškinimai: * 1 – reta; 2 – netikėtina; 3 – galima; 4 – tikėtina; 5 – labai tikėtina. ** 1 – nežymus; 2 – mažas; 3 – vidutinis; 4 – didelis; 5 – katastrofinis.

Šaltinis: Parengta autorių.

Konkurencinės jėgos gali daryti įtaką įmonės strategijai, paveikti ją, todėl įmonės vadovai turi šias jėgas išanalizuoti ir rasti būdų kaip jas paveikti ar nuo jų apsisaugoti. Kuo stipresnė kiekviena iš šių penkių jėgų, tuo labiau ribotas yra įmonių gebėjimas padidinti kainas ir uždirbti didesnę pelną pramonės šakoje (Ginevičius et al., 2017). Naujai besikuriančiai įmonei konkurencinių jėgų vertinimas padės įvertinti planuojamų vykdyti veiklų konkurencinę aplinką ir potencialą uždirbti įmonei pelno arba atvirkščiai, identifikuoti galimai nuostolingą veiklą.

2.4. Įmonės konkurencinį pranašumą lemiančių gebėjimų vertinimas J. Barney metodu

M. Porterio (1998) teigimu, konkurencinį pranašumą formuoja įmonės gebėjimas sukurti pirkėjui pridėtinę vertę, kuri pranoksta įmonės patiriamas produkto ar paslaugos sukūrimo sąnaudas. Laikantis šio požiūrio galima teigti, kad įmonė pasiekia geriausių rezultatų tik tuomet, jei gali pateikti produktus ar paslaugas, už kurias vartotojai yra pasiruošę mokėti daugiau, nei kainuoja jų sukūrimas, o vertės vartotojui sukūrimas siejamas su bet kuria sėkminga įmonės strategija (Korsakienė, 2012). Įgijusi konkurencinį pranašumą, įmonė turi tai, ko neturi konkurentai, arba ji ką nors daro geriau už savo konkurentus, arba ji daro tai, ko nesugeba kitos įmonės. Įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą nėra lengva ir vienoms įmonėms jį pasiseka pasiekti, kitoms – ne (Korsakienė et al., 2017).

Ištekliais pagrįstas požiūris pabrėžia išteklių ir gebėjimų svarbą siekiant konkurencinio pranašumo. Atsižvelgiant į tai, kad ištekliai riboti ir kiekviena įmonė yra unikali, nes turi ne vien skirtingus išteklius, bet ir skirtingą patirtį, įgūdžius ar organizacinę kultūrą, įmonę lydės sėkmė, jei ji turės tinkamiausių išteklių savo verslui plėtoti ir sugebės panaudoti juos geriau nei konkurentai (Kučinskienė et al., 2014). Įmonės ištekliai gali būtų skirstomi į materialius ir nematerialius, bei grupuojami į tris pagrindines kategorijas (Korsakienė et al., 2017):

1. Fiziniai ištekliai – mašinos, pastatai arba įmonės gamybos pajėgumai. Tokių išteklių prigimtis, t. y. amžius, būklė, pajėgumas ir vieta lemia jų naudą.
2. Žmogiškieji ištekliai – darbuotojų gebėjimai ir žinios.
3. Intelektinis kapitalas – apimantis patentus, prekės ženklus, verslo sistemas. Šių išteklių vertę verslo pardavimo metu galima įvardinti kaip įmonės reputaciją.

Šie ištekliai yra svarbūs, tačiau ne mažiau svarbu, kaip įmonė paskirsto savo išteklius. Kitaip tariant, naujausia įranga nebūtų naudinga, jei nebūtų efektyviai panaudota. Darbuotojai naudoja išteklius, atlieka tam tikrus veiksmus ir vykdo procesus, mokosi, kaupia žinias, kaip geriausiai, efektyviausiai panaudoti išteklius, kad sukurti didžiausią vertę ir transformuoti į galimas esmines kompetencijas ir išskirtinius įmonės gebėjimus (Korsakienė et al., 2017). Gebėjimai – tai įmonės įgūdžiai koordinuojant ir naudojant išteklius. Gebėjimai yra įmonės organizacinės struktūros, procesų ir kontrolės sistemų rezultatas ir yra esminių (išskirtinių) kompetencijų kūrimo pagrindas (Kučinskienė et al., 2012). Išskirtiniai įmonės gebėjimai yra tam tikras kompetencijų rinkinys panaudoti turimus resursus ir gauti unikalų rezultatą, kuris išskiria įmonę iš kitų konkurentų. Išskirtiniai gebėjimai padeda sukurti vartotojams didesnę už konkurentų siūlomą vertę. Be to, konkurentams sunku imituoti šiuos gebėjimus (Wheelen et al., 2015).

JAV mokslininkas Jay Barney pasiūlė įmonės gebėjimus vertinti atsižvelgiant į keturis kriterijus: ar jie vertingi, reti, nenukopijuojami ir įgyvendinami (angl. VRIO, žr. 11 lentelę) (Wheelen et al., 2018). Šie kriterijai ir sudaro J. Barney analizės metodą įmonės konkurenciniam pranašumui įvertinti. Atsakymai į 11 lentelėje pateiktus klausimus padės nustatyti, ar atitinkami įmonės ištekliai ir gebėjimai yra įmonės stiprybė ar silpnybė. Belieka nustatyti metodiką, kuria vadovausimės, vertindami kuriamos įmonės gebėjimus ir konkurencinį pranašumą.

11 lentelė

Klausimai išteklių analizei J. Barney metodu

VERTINGI (angl. – Valuable)	<i>Ar turime gebėjimų, kuriuos vertina vartotojas ir kurie gali būti pranašumo pagrindu?</i>
RETI (angl. – Rare)	<i>Ar turime gebėjimų, kurių neturi konkurentai (arba turi labai mažai konkurentų)?</i>
NENUKOPIJUOJAMI (angl. – Not Imitable)	<i>Ar turime gebėjimų, kurių negali nukopijuoti konkurentai?</i>
ĮGYVENDINAMI (angl. – Can be Organized)	<i>Ar mūsų įmonė turi reikiamą organizaciją ir resursus bei yra pasiruošusi šiuos gebėjimus įgyvendinti?</i>

Šaltinis: Parengta autorių pagal Korsakienė et al. (2017) ir Wheelen et al. (2018).

Vadovaujantis J. Barney analizės metodo pagrindu bei Korsakienės et al. (2017) pateiktu pavyzdžiu, autorių sudaryta konkurencinio pranašumo vertinimo metodika, pateikta 12 lentelėje.

12 lentelė

Konkurencinio pranašumo vertinimo metodika

Vertingi?	Reti?	Nenukopiujami?	Įgyvendinami?	Stiprybė/Silpnybė
Ne	Ne	Ne	Ne	Silpnybė: nesėkmė
Taip	Ne	Ne	Taip	Stiprybė
Taip	Taip	Ne	Taip	Stiprybė: laikinas konkurencinis pranašumas
Taip	Taip	Taip	Ne	Galimybė: potenciali galimybė, jei pavyks įgyvendinti
Taip	Taip	Taip	Taip	Stiprybė: ilgalaikis komercinis pranašumas

Šaltinis: Parengta autorių.

Vadovaujantis 12 lentelėje pateikta konkurencinio pranašumo vertinimo metodika, matome, kad gebėjimai, kuriuos turi dauguma konkurentų, nebus konkurencinio pranašumo priežastis. O gebėjimai, kurie yra vertingi, tačiau kuriuos turi daug įmonių, bus konkurencinio lygiavertiškumo skatulys. Konkurencinis pranašumas pasiekiamas tada, kai įmonės sukuria ir išnaudoja gebėjimus, kurie skiriasi nuo konkurentų turimų gebėjimų.

13 lentelė

Išteklių ir gebėjimų vertinimas

Ištekliai / gebėjimai	Vertingi	Reti	Nenukopiujami	Įgyvendinami	Išvada
<i>Pvz. patentuota gamybos technologija</i>	<i>Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Taip</i>	<i>Lemia ilgalaikį komercinį pranašumą</i>
...	...	...	...	...	...

Šaltinis: Parengta autorių pagal Korsakienė et al. (2017).

Ištekliai, kuriuos turi daugelis konkurentų, gali būti vertingi, jei padeda įmonei išgyventi konkurencinėje kovoje. Tačiau tam, kad būtų įgytas konkurencinis pranašumas, ištekliai turi būti ir vertingi, ir reti. Nenukopiujami gebėjimai – tai tokie gebėjimai, kurių lengvai negali sukurti kitos įmonės (Korsakienė et al., 2017). O jeigu įmonė turi pakankamai organizacinių sugebėjimų ir resursų įgyvendinti nenukopiujamą gebėjimą, apsaugoti jį bei išlaikyti ilgą laiką, tokia įmonė įgauna ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Atsižvelgiant į aukščiau pateiktą konkurencinio pranašumo vertinimo metodiką, sudaromas įmonės gebėjimų sąrašas bei tie gebėjimai analizuojami, įtraukiant juos į 13 lentelę.

Kuo daugiau įmonė turės išteklių ar gebėjimų, tenkinančių visus keturis vertinamus kriterijus, tuo didesnė tikimybė ilgiau išlaikyti įgytą konkurencinį pranašumą. O jeigu ištekliai ir gebėjimai tik vertingi, įmonės pozicija rinkoje pažeidžiama.

2.5. Socialinio verslo aplinkos vertinimas SSGG analizės metodu

Vienas iš dažniausiai naudojamų verslo aplinkos vertinimo modelių yra SSGG analizė, apibendrinanti ir sujungianti įmonės išorinės aplinkos analizės bei vidinių išteklių ir gebėjimų vertinimo rezultatus, klasifikuojant veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (žr. 14 lentelę). Įmonės stiprybės – tai tie vidiniai veiksniai, kurie teikia jai pranašumo. Silpnybės yra irgi vidiniai veiksniai, trukdantys įmonės veiklai, varžantys jos plėtrą. Galimybės yra tie išoriniai veiksniai, kurie padeda įmonei įgyti pranašumą. Grėsmės – išoriniai veiksniai, keliantys grėsmę įmonės veiklai (Ginevičius et al., 2017).

14 lentelė

Įmonės SSGG vertinimo matrica

Stiprybės (angl. Strengths)	Galimybės (angl. Weaknesses)
Kokie įmonės pranašumai? Ką įmonė daro gerai? Kokie yra pagrindiniai įmonės ištekliai ir gebėjimai, lemiantys konkurencinį pranašumą? (stiprybės iš 13 lentelės)	Kokios yra tendencijos, pasikeitimai, vietiniai įvykiai? Kokie išoriniai veiksniai atveria galimybių lauką įmonei? (iš PESTEL analizės, 8 lentelė)
Silpnybės (angl. Opportunities)	Grėsmės (angl. Threats)
Kas galėtų būti pagerinta? Ko būtų galima išvengti? Kokios yra kliūtys užsitikrinti konkurencinį pranašumą (silpnybės iš 13 lentelės)	Kokios yra kliūtys įmonės veiklai? Ką daro konkurentai? Kokios yra konkurencinės jėgos ir jas įtakojantys veiksniai? (iš 10 lentelės)

Šaltinis: Parengta autorių pagal Kučinskienė et al. (2014).

Pagrindinis šio metodo trūkumas yra tas, kad SSGG metodas yra statinis (ar momentinis) įvertinimas. Kadangi aplinkybės, išorinės aplinkos galimybės ir grėsmės keičiasi, šis metodas neatspindės konkurencinės aplinkos dinamikos. Tačiau SSGG analizė padeda orientuotis į sprendimus, susijusius su įmonės ateitimi, bei gebėjimus, padedančius įgyvendinti įmonės strategiją (Ginevičius et al., 2017), todėl šis metodas tinka naujai kuriamos įmonės aplinkos vertinimui.

2.6. Verslo plano kūrimo gairės

Verslo planas – tai dokumentas, kuriame aiškiai ir argumentuotai išdėstoma, ko įmonė siekia ir kaip savo tikslus įgyvendins. Sugalvojus verslo idėją, verslo plano rengimas leidžia dar pradinėje verslo stadijoje leidžia susisteminti verslo galimybes ir numatyti jo perspektyvas (Ginevičius et al., 2017).

Nėra bendrai priimtose verslo plano formos. Verslo sumanymas, kuriam įgyvendinti rašomas verslo planas, ir tikslas, kurio yra siekiama, turi lemiamą įtaką šio plano struktūrai. Tačiau visiems planams yra bendra tai, kad jie turi atskleisti verslo veiklos galimybes ir rizikas bei tuo pačiu turi būti glausti ir aiškūs. 15 lentelėje pateikta pavyzdinė verslo plano struktūra ir klausimai, padėsiantys parengti aiškų ir struktūrizuotą verslo planą.

15 lentelė

Pavyzdinė verslo plano struktūra ir klausimai

Eil. Nr.	Verslo plano elementas	Pagalbiniai klausimai
1	Verslo sumanymas	Kokia jūsų verslo idėja?
		Ar ši idėja yra išskirtinė? Kuo ji unikali?
		Ar idėja yra apsaugota? Kaip yra su patentu?
		Kokia nauda vartotojams?
		Kas yra jūsų klientai?
		Kokios yra verslo plėtimosi galimybės?
2	Rinka ir konkurencija	Kokia yra jūsų konkurencinė padėtis?
		Kokie yra prognozuojami rinkos pokyčiai?
3	Marketingas ir pardavimas	Kokią planuojate marketingo strategiją?
		Kokią planuojate pardavimo apimtį?
		Kokių reikės gamybos pajėgumų?
		Kokiais pardavimo kanalais naudositės?
4	Verslo organizavimas	Koks Jūsų įmonės verslo modelis?
		Kokius partnerystės santykius užmegsite?
		Kokius pajėgumus pirsite iš kitur?
5	Valdymas ir darbuotojai	Kiek darbuotojų planuojate įdarbinti?
		Kokia įmonės valdymo struktūra?

		Kokios reikalingos darbuotojų kompetencijos?
6	Įgyvendinimas	Kokios yra svarbiausios gairės siekiant tikslo ir kas jau padaryta?
		Kokie bus tolimesni veiksmai?
		Kokie yra ilgalaikiai tikslai?
7	Galimybės ir rizika	Kokios yra galimybės?
		Kokios yra rizikos?
8	Finansų planas ir strategija	Kokia planuojama apyvarta, kaštai ir pelnas?
		Koks yra investicijų poreikis?
		Kokie yra finansavimo šaltiniai?
		Koks įmonės prognozuojamas balansas ir pinigų srautai.
		Kada įmonė pasieks finansinį lūžio tašką?

Šaltiniai: Parengta autorių pagal Verslo Plano Vadovas: Nuo Idėjos Iki Savo Verslo (2017).

Verslo planas yra būtinas siekiant pritraukti investicijų ar gauti paskolą. Verslo planas verčia verslo kūrėją sistemingai apmąstyti savo verslo idėją, atskleidžia nežinojimo spragas, verčia disciplinuotai mąstyti. Tinkamai išdėstytas verslo planas įtikina investuotoją, kad jame apibūdinta veikla žada būti sėkminga ir pelninga. Kitais atvejais verslo planas parodo, kad idėja, kuri iš pradžių atrodė nuostabi, pasidomėjus detalėmis ir skaičiais yra nieko verta (Rimkuvienė & Tamošaitienė, 2013).

3. VERSLO PLANAS IR JO ĮGYVENDINIMO PRIELAIDOS

3.1 Kuriamo socialinio verslo pagrindinių veiklų aprašymas

Išanalizavus buvusių kalinių reintegracijos į visuomenę problemas bei šioje srityje Lietuvoje ir užsienyje veikiančius socialinius verslus, tapo aišku, kad viena iš pagrindinių problemų - palaikymo ir paskatinimo trūkumas. Žinoma, gyvenamosios vietos neturėjimas, taip pat prisideda prie greitesnio grįžimo į įkalinimo įstaigas, todėl verslo modelis turėtų apimti šias socialines paslaugas nuteistiesiems: apgyvendinimas, teisinė, psichologinė pagalba, taip pat pagalba įsidarbinant ir kitos panašios paslaugos. Analizuodami užsienyje veikiančius socialinius verslus dirbančius su ta pačia tikslu auditorija pastebėjome, kad sėkmingiausiai veikia tie, kurie gali pasiūlyti įvairių darbo pobūdžių, veikia ne pavieniui, o bendradarbiaudami tarpusavyje. Dėl šių priežasčių nusprendėme, kad įrengus miestelį, kuriame būtų galima apgyvendinti tikslingą auditoriją bei apjungti įvairius verslus ir sukūrus bendruomenės traukos centrą, būtų galima pasiekti didesnio socialinio poveikio.

Pagal sukurtą socialinio verslo modelį pagrindinės veiklos yra dvi: socialinės programos (skirtos naudos gavėjams) bei pajamas nešančios veiklos.

Socialinės programos: remiantis Lietuvoje ir užsienyje veikiančių socialinių verslų praktika, socialinis verslas, veikiantis reintegracijos srityje turėtų naudos gavėjams suteikti įvairiapusiškus mokymus, orientuotus į socialinių bei darbinių įgūdžių įgijimą. Svarbiausios kryptys būtų šios: gebėjimas atsakingai ir protingai valdyti savo finansus, susirasti darbą, palaikyti artimus ir pilnaverčius santykius su šeima. Tuo pačiu, dažnu atveju reikalinga teisinė, psichologinė, socialinė pagalba siekiant išspręsti įvairias iš kalėjimo grįžusių asmenų problemas (pagalba bendraujant su įvairiomis valdžios institucijomis, antstoliais ir pan.). Taip pat, išėjus iš kalėjimo, dauguma asmenų susiduria su gyvenamosios vietos problemomis - neturi pajamų nuomotis ar nuosavo būsto, šeima ar artimieji nesutinka priimti. Gyvenamosios patalpos nuteistiesiems galėtų būti skiriamos nemokamai ribotam (pvz. 6 mėnesių) laikotarpiui.

Pajamas nešančios veiklos: remiantis sėkmingiausiai užsienyje veikiančių socialinių verslų patirtimi, kad lengviausia tokiems verslams išsilaikyti bendradarbiaujant tarpusavyje, sudarant galimybę dalintis kaštais bei patirtimis. Pastačius miestelį, kuriame būtų įrengtos gyvenamosios patalpos naudos gavėjams bei veiktų įvairiausi verslai, pajamos būtų gaunamos iš gyvenamųjų bei komercinių patalpų nuomos. Praėjus nemokamam gyvenimo laikotarpiui, naudos gavėjai, norėdami likti privalėtų mokėti nuomos mokesťį.

Pagrindines pajamas generuos miestelio tiesioginė veikla - patalpų nuomos paslaugos. Šios paslaugos sudarys 100 % socialinio verslo pajamų. Nuomos paslaugos bus teikiamos dviem kryptim – įmonėms, vykdančioms komercinę veiklą, kurios apmokys ir samdys buvusius nuteistuosius (60% pajamų), ir apgyvendinimo paslaugos išėjusiems iš įkalinimo įstaigos asmenims, kurie pasiliks gyventi ilgesnį laiką nei numatyta programoje (40% pajamų). Mūsų konteineriniame miestelyje bus numatytos patalpos skalbyklai, parduotuvei, sporto centrui, maitinimo įstaigai ir kitiems verslams.

Didžioji išlaidų dalis siejama su konteinerinio miestelio įsigijimu, atgabenimu ir įrengimų nuomojame sklype. Pagrindines išlaidas sudarytų: įrengtų konteinerių įsigijimas, komplikauta logistika, žemės sklypo nuoma, sklypo paruošimas, statybinės paslaugos, leidimų derinimas ir gavimas, reklamos kampanija, darbuotojų darbo užmokestis, komunaliniai mokesčiai, teisinės paslaugos ir kt. O taip pat paskolos palūkanos ir pačios paskolos grąžinimas. Nuosavo kapitalo planuojame įdėti 20%, dar 10% ieškosime verslo sektoriuje arba “crowd funding” platformos pagalba, o visa kita suma bus skolintos lėšos. Atitinkame INVEGA sąlygas, paskolai „Startuok“ gauti, kuri yra finansuojama Europos regioninės plėtros fondo.

Pelno generavimas planuojamas po 5 metų nuo veiklos pradžios. Visas pelnas bus reinvestuojamas į veiklos tobulinimą, personalo apmokymus, veiklos plėtrą ir gerinimą.

Pirmoje šio darbo dalyje aprašoma, kad socialinė misija turi trumpai apibūdinti socialinio verslo idėją bei siekiamybę. Taigi, kuriame socialinio verslo misija: įgyvendinti asmenų išėjusių iš įkalinimo įstaigų integraciją į visuomenę, suteikiant jiems galimybę įgyti trūkstantus socialinius ir darbinius įgūdžius.

3.2. Kuriamo socialinio verslo aplinkos analizė ir verslo pozicionavimas

Antrojoje šio darbo dalyje parengėme verslo aplinkos vertinimo metodiką, kuri bus pritaikyta praktiškai kuriamos socialinio verslo įmonės vidinės bei išorinės aplinkos vertinimui. Kuriamos įmonės verslo aplinkos vertinime dalyvaus visi šio darbo autoriai, nes tiek rengdami kursinį darbą, tiek šį baigiamąjį bakalauro darbą, pakankamai susipažino su socialinio verslo ypatybėmis, o studijų Vilniaus universiteto Verslo mokykloje metu, įgijo pakankamai žinių, reikalingų verslo aplinkos vertinimui.

Autoriai kiekvieną veiksnį vertins atskirai pagal iš anksto parengtas vertinimo lenteles, vėliau vertinimo rezultatai bus sumuojami ir išvedami vidurkiai. Vertinimo metu bus išskirti pagrindiniai įmonę veikiantys makroaplinkos, konkurencinės aplinkos bei vidinės aplinkos

veiksniai, bus nustatyti šių veiksmų tikėtumo bei poveikio lygiai ir pagal juos, vadovaujantis iš anksto paruoštomis vertinimo gairėmis, bus apskaičiuoti santykiniai balai kiekvienam veiksmui. Sprendimai dėl veiksmų plano kiekvienam veiksmui bus priimami kolegialiai, diskutuojant ir randant bendrai suderintą nuomonę.

Socialinio verslo išorinės aplinkos vertinimas pradedamas nuo verslo makroaplinkos vertinimo PESTEL metodu. 5 priede pateikiami svarbiausi įmonę veikiantys makroaplinkos veiksniai, jų vertinimo rezultatai, t. y. įvertinti veiksmų tikimybės ir poveikio balų vidurkiai, apskaičiuoti sąlyginiai veiksmų svarbos įmonei dydžiai bei galimas veiksmų planas kaip išvengti ar sustiprinti kiekvieno veiksmo įtaką. Toliau, 5 priede, įvertinę kiekvieno veiksmo tikimybę ir poveikį organizacijai, apskaičiuojame ir 6 stulpelyje surašome veiksmo svarbą ir įtaką organizacijai atspindintį sąlyginį balą. Vadovaujantis 2.3 lentelėje pateiktomis Veiksmų tikėtumo ir poveikio įmonei nustatymo gairėmis (pagal Martinkutė-Kaulienė & Stasytė, 2018), kiekvienam veiksmui nustatome apibendrintą veiksmo lygį ir atitinkamai parenkame jam spalvą: žalia (žemas, nuo 1 iki 6), geltona (vidutinis, nuo 6,01 iki 11), oranžinė (aukštas, nuo 11,01 iki 15) ir raudona (labai aukštas, nuo 15,01 iki 25). Apibendrinti PESTEL veiksmų vertinimo rezultatai pagal veiksmų grupes pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė

Apibendrinti PESTEL veiksmų vertinimo rezultatai

Veiksmų grupės	Vidutinė veiksmų grupės tikimybė (nuo 1 iki 5)	Vidutinis veiksmų grupės poveikis (nuo 1 iki 5)	Veiksmų grupės svarba ir įtaka organizacijai, sąlyginiais balais (2x3)	Apibendrintas veiksmo lygis
1	2	3	4	5
Politiniai	4,00	2,75	11,00	Vidutinis
Ekonominiai	4,29	4,43	19,00	Labai aukštas
Socialiniai / kultūriniai	4,00	4,71	18,84	Labai aukštas
Technologiniai	5,00	5,00	25,00	Labai aukštas
Ekologiniai / aplinkos	4,80	3,00	14,40	Aukštas
Teisiniai	3,86	3,57	13,78	Aukštas

Šaltinis: Parengta autorių.

Vidutinė veiksmų grupės tikimybė ir poveikis apskaičiuojami išvedant visų tam tikros grupės veiksmų tikimybių ir poveikių įverčių aritmetinius vidurkius. Kiekvienai veiksmų grupei apskaičiuojamas sąlyginis balas ir priskiriamas apibendrintas veiksmo lygis.

Iš 16 lentelėje apibendrintų PESTEL veiksmų vertinimo rezultatų, matome, kad technologinio veiksmo svarba ir įtaka kuriamai socialinio verslo įmonei yra pati svarbiausia. Taip yra todėl, kad esminė sąlyga šio verslo atsiradimui yra galimybė sukurti kokybiškas verslui tinkamas patalpas su mažiausiomis galimomis pradinėmis investicijomis. Ši sąlyga gali būti įgyvendinta tik pasitelkiant inovatyvų statybos sprendimą – suprojektuoti ir pastatyti lengvų konstrukcijų surenkamą konteinerinį miestelį su verslui vystyti reikalingomis ir gyvenamomis patalpomis. Šiai sąlygai neįvykus, visas verslo sumanymas būtų žlugęs, nes stacionarių statinių statybai reikėtų didžiulių pradinių investicijų, o patalpų nuoma padarytų verslą nepelningu.

Sekanti pagal svarbą yra šalies ekonominių veiksmų grupė, kuri sąlygoja tris esminius aspektus kuriamam verslui. Pirmas – dėl socialinių būstų trūkumo, paleisti iš kalėjimo asmenys, neturintys nekilnojamojo turto ar artimųjų, pas kuriuos galėtų apsistoti, neturi kur gyventi. Todėl socialinio verslo siūlomas ekonominis apgyvendinimo variantas jiems bus patrauklus. Antras aspektas yra susijęs su šalyje kylančiu darbo užmokesčiu ir dėl to verslui vis sunkiau susirasti kvalifikuotos darbo jėgos. Kuriamas socialinis verslas spręs šią problemą, siūlydamas verslui įdarbinti buvusius kalinius, kurie įsidarbinę bus apmokyti tam tikro amato ir bus pigesnė darbo jėga už rinkoje esančią. Trečias aspektas yra susijęs su kuriama verslo socialine misija. Atsižvelgiant į tai, kad skurdo lygis Lietuvoje yra vienas iš didžiausių ES, tikėtina, kad buvę kaliniai dėl visuomenės atstūmimo negavę darbo, papildytų skurstančiųjų gretas arba vėl nenusikalstų ir grįžtų į kalėjimą. Suteikdamas galimybę dirbti, kuriamas socialinis verslas prisidėtų prie skurdo ir nusikalstamumo mažinimo Lietuvoje.

Trečia pagal svarbą ir įtaką kuriamai įmonei yra socialinių - kultūrinių veiksmų grupė. Nagrinėjant šią veiksmų grupę Lietuvos sąlygomis, išryškėjo poreikis didelį dėmesį kreipti į siūlomų paslaugų kokybę, siūlyti vietos bendruomenei renginių ar papildomos naudos, kad sudominti ir įtraukti vietos bendruomenę, sukurti aplinką ir vietą, kurioje bendruomenė norėtų lankytis. Tai yra svarbu dėl to, kad bendruomenė pamatytų ir įsitikintų, kad buvę kaliniai nekelia jokios grėsmės. Kitu atveju kiltų grėsmė, kad bendruomenė dėl visuomenėje esančios kalinių baimės stigmos, nesinaudotų verslo paslaugomis, būtų sunku surasti verslo partnerių. Taip pat svarbu parinkti tinkamą vietą konteinerinio miestelio statybai.

Socialinio verslo konkurencinės aplinkos vertinimas atliekamas M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų metodu bei vadovaujantis antrame šio darbo skyriuje pateikta vertinimo

metodika. 6 priede pateikiami svarbiausi kuriamos įmonės pagrindinės veiklos konkurencinę aplinką įtakojantys veiksniai, ir jų vertinimo rezultatai, t. y. įvertinti veiksmų tikimybės ir poveikio balų vidurkiai, apskaičiuoti sąlyginiai veiksmų svarbos įmonei dydžiai bei apskaičiuojami kiekvieno veiksmo svarbą ir įtaką organizacijai atspindintys sąlyginiai balai. Vadovaujantis 9 lentelėje pateiktomis Veiksmų tikėtumo ir poveikio įmonei nustatymo gairėmis įvertinamas kiekvienas konkurencinės jėgos veiksmo lygis ir kiekvienai konkurencinei jėgai parenkama tam tikra spalva.

Apibendrinti konkurencinių jėgų stiprumo vertinimo rezultatai pateikti 17 lentelėje. Vidutinės konkurencinių jėgų tikimybės ir poveikiai apskaičiuojami išvedant visų tam tikros konkurencinės jėgos veiksmų tikimybių ir poveikių įverčių aritmetinius vidurkius. Kiekvienos konkurencinės jėgos stiprumas apskaičiuojamas vidutinę konkurencinės jėgos tikimybę padauginus iš jos poveikio. Tada kiekvienai konkurencinei jėgai nustatome apibendrintą grėsmės lygį ir atitinkamai parenkame jam spalvą: žalia (žemas, nuo 1 iki 6), geltona (vidutinis, nuo 6,01 iki 11), oranžinė (aukštas, nuo 11,01 iki 15) ir raudona (labai aukštas, nuo 15,01 iki 25) (pagal Martinkutė-Kaulienė & Stasytė, 2018).

17 lentelė

Apibendrinti komercinių patalpų nuomos konkurencinių jėgų stiprumo vertinimo rezultatai

Konkurencinė jėga	Vidutinė konkurencinės jėgos tikimybė (nuo 1 iki 5)	Vidutinis konkurencinės jėgos poveikis (nuo 1 iki 5)	Apskaičiuotas konkurencinės jėgos stiprumas, sąlyginiais balais (2x3)	Apibendrintas grėsmės veiklos pelningumui lygis
1	2	3	4	5
Konkurencija veiklos šakoje	3,80	4,10	15,58	Labai aukštas
Naujų konkurentų grėsmė	3,73	3,18	11,86	Aukštas
Tiekėjų derybinė galia	4,22	4,44	18,74	Labai aukštas
Pirkėjų / vartotojų derybinė galia	4,00	4,00	16,00	Labai aukštas
Pakaitalų grėsmė	2,83	3,00	8,49	Vidutinis

Šaltinis: Parengta autorių.

Atlikus konkurencinių jėgų stiprumo vertinimą ir apibendrinus rezultatus, matome, kad didžiausią įtaką mūsų verslui turės tiekėjai ir pirkėjai (kurie šiuo atveju yra vartotojai). Kuriamo socialinio verslo tiekėjai bus elektros ir komunalinių paslaugų tiekėjai, kurie yra didelės įmonės, kurios diktuoja tiekimo sąlygas ir kainas savo klientams. Konteinerinis miestas bus prijungtas prie miesto komunalinių tinklų, šildomas elektra, todėl, pavyzdžiui, pakilus elektros kainai, įmonės veikla gali tapti nepelninga. Iš kitos pusės, mūsų paslaugų vartotojai – tai įmonės, kurios nuomosis socialinio verslo siūlomas patalpas verslui ir buvę kaliniai, kurie naudosis paslaugomis ir nuomosis gyvenamąsias patalpas. Visų pirma, vartotojai turi būti patenkinti įmonės teikiamomis paslaugomis, turi būti sukuriamą pridėtinė vertė ir ekonominė nauda vartotojams, kad jie norėtų naudotis kuriamos įmonės paslaugomis. Buvę kaliniai šiuo atveju yra ir naudos gavėjai, todėl jei jie bus nepatenkinti ir nenorės naudotis įmonės paslaugomis, verslas neteks savo tikslinės grupės ir socialinės misijos. Trečia nustatyta gana stipri konkurencinė jėga yra konkurencija veiklos šakoje. Nuomodama patalpas smulkiam verslui, kuriama įmonė susidurs su didele konkurencija šioje veiklos šakoje. Vilniuje nuomos rinka yra didžiulė, besikeičianti ir besivystanti, todėl konkurencija yra didelė. Kaip jau buvo minėta, kuriamas socialinis verslas turės pasiūlyti savo verslo partneriams papildomos pridėtinės vertės ir ekonominės naudos, kad juos sudomintų ir įgautų tam tikrą konkurencinį pranašumą.

Įmonės konkurencinį pranašumą lemiančių išteklių gebėjimų vertinimas atliekamas J. Barney metodu. Pradžioje buvo sudarytas kuriamos socialinės verslo įmonės gebėjimų sąrašas. Vėliau šie gebėjimai analizuojami pagal antrame skyriuje pateiktą vertinimo metodiką ir pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė

Įmonės išteklių ir gebėjimų vertinimas J. Barney metodu

Ištekliai / gebėjimai	Vertingi	Reti	Nenukopianami	Įgyvendinami	Išvada
Aukštos reputacijos, gerai žinoma ir patikima socialinė įmonė, kuri padeda buvusiems kaliniams integruotis į visuomenę	Taip	Taip	Taip	Taip	Lemia ilgalaikį komercinį pranašumą. Būtina vykdyti socialinę misiją ir visais būdais padėti buvusiems kaliniams integruotis į visuomenę.
Socialinė įmonė, kaip patikimas partneris, kuris	Taip	Taip	Taip	Taip	Lemia ilgalaikį komercinį pranašumą. Būtina visada ir

teikia pridėtinę naudą partneriams, vystantiems verslą konteineriniame miestelyje					neatidėliotinai reaguoti į partnerių norus ir nusiskundimus, spręsti iškilusias problemas.
Konteinerinis miestelis, kaip visuomenės traukos objektas, kuriame teikiamos įvairios paslaugos	Taip	Taip	Taip	Taip	Lemia ilgalaikį komercinį pranašumą.
Gebėjimas pasiūlyti tinkamas verslui plėtoti patalpas už mažesnę nei rinkos nuomos kainą	Taip	Taip	Ne	Taip	Lemia laikiną konkurencinį pranašumą.
Gebėjimas pasiūlyti partneriams darbuotojus, kurie sutiks dirbti už mažesnę nei rinkos darbo užmokestį	Taip	Taip	Ne	Taip	Lemia laikiną konkurencinį pranašumą.
Gebėjimas pasiūlyti naudos gavėjams apgyvendinimą už mažesnę nei rinkos kainą	Taip	Taip	Ne	Taip	Lemia laikiną konkurencinį pranašumą.
Gebėjimas naudos gavėjams laikinai suteikti nemokamą gyvenamą vietą	Taip	Taip	Ne	Taip	Lemia laikiną konkurencinį pranašumą.
Gebėjimas organizuoti renginius konteinerių miestelyje tiek vietos bendruomenei, tiek tikslinei auditorijai	Taip	Ne	Ne	Taip	Stiprybė. Būtina įtraukti ir sudominti vietos bendruomenę, tapti vieta, kurioje malonu lankytis, keisti visuomenės neigiamą nuomonę apie kalinius.
Gebėjimas tobulinti ir gerinti paslaugų kokybę	Taip	Ne	Ne	Taip	Stiprybė. Būtina įtraukti darbuotojus, naudos gavėjus ir partnerius į sprendimų priėmimo procesą, suteikiant galimybę balsuoti, teikti pasiūlymus ir naujas idėjas.
Gebėjimas tapti ekologiškos įmonės pavyzdžiu, darant daugiau nei įstatymais numatyta	Taip	Ne	Ne	Taip	Stiprybė. Būtina. supažindinti ir mokyti darbuotojus apie įmonėje taikomus aplinkosaugos reikalavimus, taupymo pagrindus.
Gebėjimas pasiūlyti verslo partneriams papildomas paslaugas: patalpų valymo, techninės patalpų priežiūros ir kt.	Taip	Ne	Ne	Taip	Stiprybė. Domėtis kaip įmonė gali padėti verslo partneriams, siūlyti naujas paslaugas, priklausomai nuo poreikių.

Kuriama socialinė įmonė neturi darbo su naudos gavėjais patirties ir reputacijos	Ne	Ne	Ne	Ne	Silpnybė. Būtina sukurti asmeninį santykį su naudos gavėjais ir juos įtikinti programos teikiama nauda
Pakankamai dideli veiklos vystymo kaštai, pvz. socialinės paslaugos	Ne	Ne	Ne	Ne	Silpnybė. Stengtis gauti valstybės subsidijas naudos gavėjų socialinėms paslaugoms.
Didelės pradinės investicijos, todėl yra rizika nerasti finansavimo šaltinių.	Ne	Ne	Ne	Ne	Silpnybė. Ieškoti investuotojų besikuriančiam verslui, pasinaudoti INVEGA paskolos programa „Startuok“ (<i>Pradedu Verslą INVEGA</i>).
Panašių projektų vystymas kituose Lietuvos miestuose	Taip	Taip	Ne	Ne	Galimybė. Socialinio verslo sėkmės atveju, įmonė įgautų gerą vardą ir reputaciją, todėl atsirastų galimybę plėstis į kitus miestus.
Kitų pažeidžiamų grupių įtraukimas į programą: probleminiai paaugliai, kenčiantys nuo priklausomybių, benamiai	Taip	Taip	Ne	Ne	Socialinio verslo sėkmės atveju, įmonė įgautų patirties, todėl atsirastų galimybę plėsti veiklą su kitomis pažeidžiamomis grupėmis.
Galimybė organizuoti darbo ir socialinių įgūdžių mokymus naudos gavėjams	Taip	Ne	Ne	Ne	Gavus tikslinį finansavimą arba valstybės subsidiją, atsirastų galimybę organizuoti mokymus naudos gavėjams.

Šaltinis: Parengta autorių.

Apibendrinus 18 lentelėje pateiktą kuriamos socialinės įmonės išteklių ir gebėjimų vertinimą, matome, kad įmonė gali įgauti trumpalaikį konkurencinį pranašumą siūlydama savo paslaugas už mažesnę nei rinkos kainą, tačiau ilgalaikis konkurencinis pranašumas gali būti įgytas tik su laiku ir tik tuo atveju, jei įmonė sugebės įgauti tiek tikslinės grupės, tiek verslo partnerių bei visuomenės pasitikėjimą, gerą vardą ir reputaciją. Todėl reikia stengtis kurti pridėtinę vertę ir tiekti kokybiškas paslaugas tiek naudos gavėjams, tiek partneriams bei stengtis sudominti visuomenę. Jei įmonė sėkmingai įsitvirtins rinkoje ir veikla bus pelninga, ateityje galima bus plėsti įmonės veiklą kituose miestuose arba įtraukti kitas pažeidžiamas grupes.

Apibendrintas kuriamo socialinio verslo aplinkos vertinimas atliekamas SSGG analizės metodu. Į SSGG analizei parengtos 19 lentelės stiprybių skiltį įrašomi pagrindiniai kuriamos įmonės ištekliai ir gebėjimai, lemiantys konkurencinį pranašumą, o į silpnųjų skiltį įrašomos

pagrindinės kliūtys įmonei užsitikrinti konkurencinį pranašumą (iš 18 lentelės). Į tos pačios lentelės galimybių skiltį įrašomi pagrindiniai išoriniai makroaplinkos veiksniai, kurie atveria galimybių lauką įmonei (iš 5 priedo), o į grėsmių skiltį įrašomos pagrindinės konkurencinės jėgos ir jas įtakojantys veiksniai (iš 6 priedo).

19 lentelė

Įmonės SSGG vertinimo matrica

Stiprybės (angl. Strengths)	Galimybės (angl. Weaknesses)
• Socialinių įmonių pelnas yra reinvestuojamas, todėl galima panaudoti pelną įmonės infrastruktūros gerinimui arba veiklos plėtimui. • Gebėjimas pasiūlyti partneriams tinkamas verslui plėtoti patalpas už mažesnę nei rinkos nuomos kainą. • Gebėjimas pasiūlyti partneriams darbuotojus, kurie sutiks dirbti už mažesnę nei rinkos darbo užmokestį. • Gebėjimas pasiūlyti verslo partneriams papildomas paslaugas: patalpų valymo, techninės patalpų priežiūros ir kt. • Gebėjimas pasiūlyti naudos gavėjams apgyvendinimą už mažesnę nei rinkos kainą. • Gebėjimas naudos gavėjams laikinai suteikti nemokamą gyvenamą vietą. • Gebėjimas organizuoti renginius konteinerių miestelyje tiek vietos bendruomenei, tiek tikslinei auditorijai. • Gebėjimas tapti ekologiškos įmonės pavyzdžiu, darant daugiau nei įstatymais numatyta. • Tapti aukštos reputacijos, gerai žinoma ir patikima socialinė įmonė, kuri padeda buvusiems kaliniams integruotis į visuomenę • Tapti patikimu partneriu, kuris teikia pridėtinę naudą partneriams, vystantiems verslą konteineriniame miestelyje. • Tapti visuomenės traukos objektu, kuriame teikiamos įvairios paslaugos ir kuriame visuomenė norės lankytis. • Gebėjimas tobulinti ir gerinti paslaugų kokybę.	• Dėl socialinių būstų trūkumo Lietuvoje, atsiranda galimybė vystyti gyvenamosios vietos nuomos buvusiems kaliniams veiklą. • Lietuva pirmauja ES pagal kalinių skaičių ES, todėl atsiranda galimybė vystyti socialinį verslą, kurio naudos gavėjai yra buvę kaliniai. • Darbo užmokestis šalyje didėja, todėl didėja galimybė įdarbinti naudos gavėjus bei pritraukti verslo partnerius, ieškančius pigesnės darbo jėgos. • Skurdo rizikos lygis Lietuvoje yra vienas iš didžiausių ES, todėl atsiranda galimybė vykdyti socialinį verslą, kuris prisidėtų prie skurdo mažinimo Lietuvoje. • Galimybė prisidėti prie nusikalstamumo mažinimo Lietuvoje, įtraukiant buvusius kalinius į darbinę veiklą bei suteikiant jiems darbinių įgūdžių ir pasitikėjimo savimi. • Naudojant naujas statybos technologijas, atsiranda galimybė sukurti kokybiškas, verslui tinkamas patalpas su mažesnėmis pradinėmis investicijomis. • Galimybė pasinaudoti LR Socialinių įmonių įstatyme (IX-2251 Lietuvos Respublikos Socialinių Įmonių Įstatymas, n.d.) numatytais lengvatomis ir subsidijomis, įdarbinus buvusius kalinius. • Socialinio verslo socialinio poveikio ir ekonominės veiklos kryptys neprivalo sutapti, todėl atsiranda galimybė vystyti pelningas ekonomines veiklas, kurios nebūtinai susijusios su socialinio verslo tikslinėmis grupėmis.
Silpnybės (angl. Opportunities)	Grėsmės (angl. Threats)
• Kuriama socialinė įmonė neturi darbo su naudos gavėjais patirties ir reputacijos. • Pakankamai dideli veiklos vystymo kaštai, pvz. socialinės paslaugos.	• Grėsmė, kad vietos bendruomenė dėl buvusių kalinių baimės nepripažins naujai sukurto verslo privalumų ir nesinaudos siūlomomis paslaugomis.

• Didelės pradinės investicijos, todėl yra rizika nerasti finansavimo šaltinių. • Dėl didelės konkurencijos patalpų nuomos šakoje, bus sunku išlaikyti partnerius, todėl partneriams reikės kurti pridėtinę vertę, kad jie nesugalvotų išsikelti kitur.	• Grėsmė, kad verslo partneriai gali dvejojti dėl įsipareigojimo įdarbinti buvusius kalinius. Dėl didelės konkurencijos patalpų nuomos šakoje, verslo partnerius gali pervilioti konkurentai. • Grėsmė, kad Socialinių įmonių įstatymas bus pakeistas ir įmonė neteks ar dėl kitų priežasčių praras socialinės įmonės statusą. Tokiu atveju įmonė negalėtų gauti jokios paramos ar lengvatų iš valstybės. • Grėsmė, kad dėl užsitęsusios pandemijos įvyks ekonomikos sulėtėjimas ir recesija. Be to, dėl karantino gali būti apribotas ekonominės veiklos vykdymas. • Konteinerinio miestelio patalpos bus šildomos elektra, todėl atsiranda grėsmė, kad žymiai pakilus elektros kainai, įmonės veikla gali tapti nepelninga.
--	--

Šaltinis: Parengta autorių.

Atlikus SSGG analizę naujai kuriamai įmonei, matome, kad įmonė turi pranašumą tik dėl to, kad surado nišą socialiniam verslui kurti ir plėtoti, iš esmės naudojant naują statybos technologiją, kuri reikalauja mažiau investicijų, ir būtent dėl to gali siūlyti paslaugas už mažesnę nei rinkos kainą. Tačiau šis konkurencinis pranašumas yra tik laikinas, todėl būtina kurti nematerialinę įmonės vertę, stengtis teikti kokybiškas paslaugas, kurti pridėtinę vertę verslo partneriams ir naudos gavėjams. Tik tokiu atveju įmonė galės užsitikrinti gerą reputaciją ir patikimo partnerio vardą. Tokiu būdu bus gautas ilgalaikis konkurencinis pranašumas, neskaitant to, kad įmonė gaus daug naudingos patirties šioje veikloje, todėl galimiems konkurentams jau bus sunku įžengti į rinką ir nukopijuoti veiklos modelį.

3.3 Socialinio verslo modelis

Atlikus pasirengimo veiksmus, aplinkos analizes, detalizuojami verslo modelio komponentai.

Naudos gavėjų segmentas labai platus – socialinio verslo tikslas sukurti kuo didesnę poveikį, neskirstant naudos gavėjų pagal jokių demografinių duomenis (amžių, lytį ir pan.) ar pagal nusikaltimo pobūdį, pagrindinis kriterijus atsirenkant dalyvius – jų motyvacija daryti pokyčius savo gyvenime. Klientų segmentas – smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, kurios ieško patalpų nuomai bei turi poreikį daryti teigiamą poveikį visuomenėje. Antrasis kriterijus yra labai svarbus, kadangi įmonės, nuomojančios patalpas, įsipareigos įdarbinti ir ugdyti naudos gavėjus.

20 lentelė

Klientų segmentavimas

Kliento tipas	Naudos gavėjai	Klientai	Rėmėjai
Apibūdinimas	Asmenys, išėję iš įkalinimo įstaigų ir norintys dalyvauti reintegracijos programoje.	Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, norinčios prisidėti prie socialinės misijos.	Privatūs asmenys ir įmonės bei jaučiantys poreikį spręsti socialines problemas.
Tikslas	Sėkmingai integruotis į visuomenę ir negrįžti į įkalinimo įstaigą.	Sėkmingai vykdyti verslo veiklą, didinti žinomumą, turėti pakankamai darbo jėgos.	Prisidėti prie problemų sprendimo, gauti pasitenkinimą.
Iššūkiai	Visuomenės požiūris, socialinių ir darbinių įgūdžių trūkumas.	Brangi patalpų nuoma mažina pelningumą, dirbant individualiai brangu sukurti klientų srautą, didėjantis darbo jėgos trūkumas ir augantis darbo užmokestis.	Gausybė įvairių paramos ir labdaros projektų, sunku apsispręsti ir išsirinkti. Kyla klausimai dėl skaidrumo ir poveikio.
Poreikiai	Reikalinga pagalba, palaikymas, paskatinimas, nefinansinė parama (būstui ar socialinėmis paslaugoms).	Reikalingas panašių smulkių verslų palaikymas, susivienijimas, galimybė mažinti verslo kaštus.	Jausti pasitenkinimą, dėl tikslingai panaudotų lėšų, suprasti kokį poveikį padarė.

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017.

Turint mintyje, kad iki 50% socialinio verslo pajamų gali būti gaunama ne iš tiesioginės verslo veiklos, bet įvairių rėmėjų, fondų, labdaros organizacijų, tad į verslo planą įtraukus rėmėjų segmentą ir jį apibrėžus, galima tikėtis sklandesnio bendradarbiavimo bei ilgalaikių santykių. Rinkoje esant dideliame paramos gavėjų skaičiui, čia numatoma didelė konkurencija ir reikalingas atkaklus darbas. Rėmėjai taip pat turėtų būti išskirstyti į kelis segmentus – privatūs asmenys, įmonės kaip finansiniai rėmėjai ir įmonės kaip rėmėjai produkcija ar paslaugomis. Darbas su rėmėjais turėtų prasidėti nuo sąrašų sudarymo (įmonių atveju) ir kanalų pasirinkimu.

Klientų segmentavimo skiltyje išskyrus naudos gavėjų poreikius, tapo aišku, kad didžiausią vertę jiems sukurs galimybė saugiai gyventi, greitai įgyti reikalingų socialinių ir darbinių įgūdžių. Ši vertė bus komunikuojama naudos gavėjams siekiant jų pritraukti ir išlaikyti. Šiuo metu institucinės pagalbos naudos gavėjai taip pat gali, tačiau ji nėra teikiama asmeniškai ir atsižvelgiant į asmens poreikius, todėl dar vienas kūrimo vertės aspektas – asmeniškumas.

21 lentelė

Vertės pasiūlymas

Naudos gavėjai	Klientai	Rėmėjai
Suteikiama galimybė gyventi, mokytis ir dirbti, gauti reikiamas paslaugas, pagal asmeninį poreikį..	Bendra visų, veikiančių įmonių rinkodara, pigesnė darbo jėga, klientų srautas, įmonės, kaip socialiai atsakingos, įvaizdžio kūrimas ir stiprinimas.	Socialinis pasitenkinimas prisidedant prie socialinės misijos įgyvendinimo.

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017

Dauguma smulkių įmonių susiduria su kaštų paskirstymo problemomis bei savo žinomumo didinimu. Ne visos įmonės turi galimybę samdyti marketingo ar rinkodaros specialistus, investuoti į įvaizdžio stiprinimą, taigi didžiausia vertė jiems – bendra rinkodara, mažinanti kaštus bei kuriamas socialiai atsakingos įmonės įvaizdis. Rėmėjams didžiausia vertė – asmeninis pasitenkinimas prisidėjus prie pokyčių visuomenėje, svarbiausias vertės komunikavimo aspektas – atsakingumas, atvirumas deklaruojant gautos paramos tikslinę panaudojimą, taip kuriant respektabilaus partnerio įvaizdį.

22 lentelė

Socialinis poveikis

Poveikis trumpuoju laikotarpiu	Rezultatai ilguoju laikotarpiu	Poveikis ilguoju laikotarpiu
70-iai naudos gavėjų suteikiamas apgyvendinimas, įdarbinimas ar kitos socialinės paslaugos, pagal poreikį.	Per metus 140-iai naudos gavėjų suteikiamas apgyvendinimas, įdarbinimas ar kitos socialinės paslaugos, pagal poreikį.	Socialinės programos alumnų grįžimo į įkalinimo įstaigas per pirmus 2 metus reitingas 0%

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017

Apskaičiavus konteinerinio miestelio talpumą, nustatyta, kad vienu metu apsistoti galės iki 70 naudos gavėjų, kuriems nemokamas apgyvendinimo laikotarpis bei socialinės paslaugos garantuojamos 6-iems mėnesiams, bet jų trukmė varijuos priklausomai, nuo asmeninių poreikių, taigi galima teigti, kad per metus įvairios socialinės paslaugos bus suteikiamos 140-iai naudos gavėjų. Pagrindinis tikslas kurio bus siekiama: nei vienas iš naudos gavėjų negrįžtų į įkalinimo įstaigą per pirmus 2 metus nuo dalyvavimo programoje pabaigos. Šis kriterijus pasirinktas atliepiant Kalėjimų departamento tikslus ir išsikeltus rodiklius, 2020m. per pirmus 2 metus į įkalinimo įstaigą grįžo 24,4% (nuo visų į įkalinimo įstaigą patekusių asmenų)

(Lietuvos Teisingumo Ministerija, 2021). Taigi pagrindinis socialinio verslo tikslas, kad reintegracija būtų veiksminga ir ilgalaikė.

23 lentelė

Kanalai

Naudos gavėjai	Klientai	Rėmėjai
Gyvi susitikimai įkalinimo įstaigose, spausdintos informacijos apie programą dalijimas per probacijos pareigūnus, socialinius darbuotojus.	Telefonu, reklama verslo leidiniuose, asmeniniai ryšiai, per socialinius verslus, ne pelno organizacijas, vienijančių organizacijų tinklalapiai ir informacijos sklaidos kanalai.	Socialiniai tinklai, internetas, asmeninis ryšys.

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017

24 lentelė

Ryšys su klientais

Naudos gavėjai	Klientai	Rėmėjai
Asmeninio ryšio kūrimas per anksčiau išvardintus kanalus, gerosios praktikos pasakojimai.	Asmeninio ryšio kūrimas, nuolat skelbiama informacija apie sėkmės istorijas.	Nuolat skelbiama informacija apie sėkmės istorijas, skaidrus parama gautų lėšų panaudojimas ir atsiskaitymas už jas.

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017

Numatoma, kad sudėtingiausia bus į programą pritraukti naudos gavėjus (jie negalės pradėti dalyvauti iš karto – turės sulaukti bausmės pabaigos), taip dažnu atveju jie turi pasitikėjimo kitais asmenimis problemų, tad pasirinkti kanalai orientuojami į „gyvą“ bendravimą, ieškant būdų užmegzti artimą ryšį ir sukurti pasitikėjimą. Verslo klientai patalpų nuomai bus ieškomi naudojant klasikines verslo plėtros schemas ir komunikacija su jais buvo vykdoma pasitelkiant tiek asmeninius ryšius, tiek įvairias reklamos galimybes. Panašūs komunikacijos kanalai bus naudojami ir bendravimui su rėmėjais, siekiant pritraukti kuo daugiau nedidelių rėmėjų, taip išlaikant paramos srauto stabilumą ir tvarumą, neprisirišant ir neugdant priklausomybės nuo vieno ar kelių stambių rėmėjų.

Partneriai socialinėms veikloms parinkti pagal tai, kokias paslaugas teikia bei tie, kurie jau turi ryšį su naudos gavėjais, siekiant palengvinti santykio su jais užmezgimą. Svarbiausi – įkalinimo įstaigos, probacijos tarnyba bei reabilitacijos klinikos – šie potencialūs partneriai turi artimiausius ryšius su naudos gavėjais ir gali tapti socialinio verslo „ambasadoriais“, padedančiais pritraukti naudos gavėjus. Taip pat socialiniam verslui bus naudinga jų patirtis dirbant su tiksline auditorija ir siekiant ją geriau suprasti. Kiti partneriai – profesionalų sąjungos,

turinčios reikalingų kompetencijų socialinėms paslaugoms teikti. Teisingumo ministerija numatomas kaip partneris įstatyminei bazei keisti, spręsti institucines problemas, tačiau suprantant, kad biurokratiniai mechanizmai veikia labai ilgai, santykių užmezgimas ir pokyčio kūrimas šioje srityje turėtų būti įvardijamas kaip ilgalaikis tikslas.

25 lentelė

Pagrindiniai partneriai

Partneriai socialinėms veikloms	Partneriai verslo veikloje
Įkalinimo įstaigos Probacijos tarnyba Reabilitacijos klinikos Lietuvos psichologų sąjunga Lietuvos advokatūra Finansų konsultantai Lietuvos socialinių darbuotojų profesinė sąjunga "Solidarumas" Teisingumo ministerija ir prie jos veikiančios institucijos	Komercinių patalpų nuoma užsiimantys nekilnojamo turto agentai ar įmonės Statybos įmonės Logistikos įmonės Buhalterinių bei teisinių paslaugų įmonės Reklamos agentūros Komunalinių paslaugų tiekėjai

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017

Verslo pradžioje, pirmajame – statybų – etape, bus reikalinga įsigyti daugybę paslaugų, tad pavykus įvardintas įmones pritraukti tapti rėmėjais, būtų galima sutaupyti didelę dalį investicinių kaštų. Vėliau, verslo veikloje, bus reikalingos ir kitos paslaugos, kurios bus perkamos, arba siekiamos gauti parama.

26 lentelė

Pagrindiniai ištekliai

Fiziniai	150 konteinerių miestelis (70 skiriama naudos gavėjų apgyvendinimui; 75 komercinių, gamybinių ir biuro patalpų nuomai; 5 - administracijai ir pagalbinėms patalpoms)
Intelektiniai	Reputacija, rūpestis partnerių norais ir problemomis, stipri rinkodara, nuomos kaina mažesnė nei rinkos, pigesnės darbo jėgos pasiūla, gebėjimas įtraukti vietas bendruomenę, aukšta siūlomų paslaugų kokybė, ekologiškumas ir tvarumas, patalpų priežiūros paslaugos, nemokamas apgyvendinimas arba pigesnė nei rinkos nuomos kaina
Žmogiškieji	Žr. 3.3. Žmogiškųjų išteklių planavimas
Finansiniai	Žr. 3.4. Finansų planas
Poveikio resursai	Stipri savanorių ir samdomų darbuotojų komanda teikianti socialines paslaugas naudos gavėjams.

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017

Šiuo metu Lietuvoje tiesioginių konkurentų socialinio poveikio srityje nėra – valdžios institucijos ar socialiniai verslai teikia dalį paslaugų naudos gavėjams, tačiau organizacijos teikiančios paslaugas ta pačia apimtimi nėra. Kaip nurodo socialinio verslo drobės pildymo gairės, socialinis verslas į visus potencialius kandidatus turėtų žiūrėti kaip į partnerius, siekiant kuo didesnio socialinio poveikio. Visi potencialūs konkurentai galėtų tapti partneriais pritraukiant naudos gavėjus, teikiant jiems paslaugas, pasidalinant patirtimis ar kitais turimais resursais ir didinant socialinį poveikį.

27 lentelė

Konkurentai ir bendradarbiavimo galimybės

Socialinio poveikio	
Konkurentas	Bendradarbiavimo galimybės
Probacijos tarnyba	Bendradarbiavimas teikiant socialines paslaugas; vienas iš kanalų pasiekti potencialius naudos gavėjus.
Pusiaukelės namai	
Mano Guru	Potencialus patalpų nuomininkas, galimybė bendradarbiauti nukreipiant naudos gavėjus.
Užimtumo tarnyba	Kanalas potencialių darbdavių paieškai, padedant įsidarbinti.
Verslo veiklos	
Konkurentas	Bendradarbiavimo galimybės
Prekybos centrai, miesteliai, turgūs	Patirties dalybos, bendri renginiai, akcijos.

Šaltinis: parengta autorių remiantis Social Business Model Canvas, 2017

Verslo veikloje tiesioginiai konkurentai – prekybos centrai, miesteliai, turgūs ir panašios erdvės nuomojančios patalpas kitoms įmonėms bei pritraukiančios lankytojų srautus.

3.4. Žmogiškųjų išteklių planavimas

Konteinerinio miestelio projekto statybos ir įrengimo pabaiga planuojama 2023 m. birželio 1 d. Bus pasiūlyta pradžioje 6 nuolatinės darbo vietos miestelio administracijoje ir jo priežiūrai vykdyti, ir 100 apgyvendinimo vietų buvusiems nuteistiesiems.

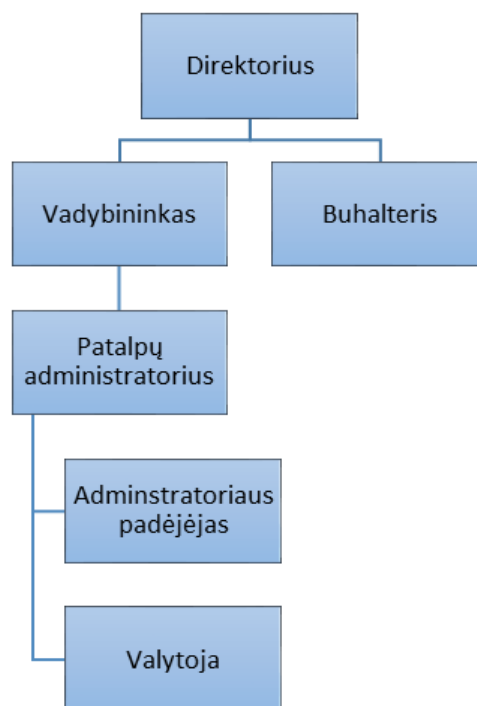
Kas liečia valdymo strategiją, šis socialinis verslas neturės tiksliai nurodytos ŽĮ strategijos. Tačiau savo darbuotojams miestelis siūlys labai dinamišką ir modernią darbo aplinką, kas taip pat bus ir svarbiu motyvatoriumi. Bus puoselėjama pagrindinė vertybė –

žmogus. Visi nusipelnė dar vieno šanso, kurį šis socialinis verslas ir suteiks buvusiems nuteistiesiems.

Darbuotojų pritraukimas vyks veiklos pradžioje, reikalingi bus: direktorius, vadybininkas, buhalteris, pastatų administratorius, administratoriaus padėjėjas, valytoja. 50% darbuotojų bus buvę nuteistieji, kurie praeis apmokymus ir bus priimti nuolatiniam darbui. Organizacijai plečiantis, darbuotojų skaičius bus didinamas, hierarchija bus keičiama į “plokštesnę”. Organizacijos struktūra pateikta 7 paveiksle.

7 paveikslas

Organizacijos struktūra



Šaltinis: sudaryta autorių.

Atvirų darbo vietų skelbimų talpinimui bus naudojami socialiniai tinklai (Linkedin, Facebook ir kiti), darbo skelbimų portalai (cvbankas.lt, cvmarket.lt ir kiti), siekiant pritraukti buvusius kalinius bus bendraujama su Probacijos pareigūnais, Užimtumo tarnyba. Įmonės kaip patrauklaus darbdavio įvaizdis bus formuojamas pasitelkiant įvairias žiniasklaidos priemones, socialinius tinklus, organizuojant atvirų durų dienas ir panašius renginius.

Darbuotojų atranka direktoriaus, vadybininko, buhalterio pareigoms bus vykdoma dviem etapais: nuotolinis pokalbis telefonu ar per internetines platformas (pvz. ZOOM),

atrinktiems kandidatams bus skiriama užduotis, o sėkmingiausiai ją atlikusieji bus kviečiami gyvam susitikimui darbo vietoje.

Reikalingos administracijos darbuotojų kompetencijos:

- Geri lietuvių, anglų kalbų įgūdžiai;
- Gebėjimas operatyviai spręsti problemas ir savarankiškai priimti sprendimus;
- Aukštas emocinis intelektas;
- Atviras požiūris į pokyčius ir gebėjimas juos inicijuoti savarankiškai ir komandoje;
- Pagrindiniai IT įgūdžiai.

Reikalingos priežiūrai vykdyti darbuotojų kompetencijos:

- Kruopštumas, atsakingumas, terminų suvokimas;
- Gebėjimas imtis iniciatyvos;
- Noras dirbti komandoje ir atviras požiūris į naujus iššūkius;
- Privalumas: panašaus darbo patirtis.

Kolektyvo motyvavimas itin svarbus visose įmonėse, tai raktas į sėkmingą socialinį verslą ir puikią atmosferą įmonės viduje. Motyvavimo tikslais bus siūlomas mišrus darbas – galimybė dirbti biure ir namuose. Papildomos motyvavimo priemonės: įmonės vakarėliai, sporto klubo abonementai ir panašiai, priklausys nuo darbuotojo ir įmonės sėkmės. Planuojama mokėti visiems darbuotojams fiksuotą mėnesinę algą. Taip pat bus mokami ketvirtiniai bonusai už gerą darbą ir “13 alga” prieš naujuosius metus. Administracijos darbuotojų atlyginimas sieks 1300 – 2000 Eur į mėn. iki mokesčių, o priežiūrą vykdančių darbuotojų 950 – 1400 Eur į mėn.

3.5. Finansų planas

Finansinės projekto pusės atvaizdavimui buvo panaudota INVEGA finansinio plano forma (žr. 7 priedą), kur išsamiai pavaizduoti finansiniai poreikiai, išlaidos ir įplaukos.

Glaustai, finansinis poreikis šiam projektui yra:

Projekto investiciniai įsigijimai - 1 270 000 Eur.

Iš jų 900 000 Eur skolintos, o 370 000 Eur nuosavos ir paramos lėšos.

Žemės sklypas šiam projektui įgyvendinti bus nuomojamas. Sklypo dydis – 0,4 ha.

28 lentelė

Glausta finansinių išlaidų ir pajamų suvestinė

Pavadinimas	Pradžia	Pabaiga	Kaštai, Eur
Investicinės išlaidos ir einamieji projekto kaštai	2022-06-01	2022-12-31	1 265 816
Pirmų metų išlaidos vykdant pagrindinę veiklą	2023-01-01	2023-12-31	381 750
Pirmų metų pajamos vykdant pagrindinę veiklą	2023-01-01	2023-12-31	336 000
Antrų metų išlaidos vykdant pagrindinę veiklą	2024-01-01	2024-12-31	386 529
Antrų metų pajamos vykdant pagrindinę veiklą	2024-01-01	2024-12-31	336 000
Trečių metų išlaidos vykdant pagrindinę veiklą	2025-01-01	2025-12-31	383 852
Trečių metų pajamos vykdant pagrindinę veiklą	2025-01-01	2025-12-31	336 000

Šaltinis: parengta autorių.

Didžiausias lėšų poreikis numatomas projekto pradžioje nuo 2022-06-01 iki 2022-12-31, beveik 1 300 000 Eur. Šiuo laikotarpiu bus vykdomas kontenerinio miestelio pirkimas, atgabenimas į Lietuvą, tinkamo sklypo paieška ir infrastruktūros parengimas jame, miestelio surinkimas ir paruošimas veiklai, o taip pat nuomininkų paieška ir informacijos skleidimas naudos gavėjams. Pelno gavimas planuojamas po 4 veiklos metų – 2026 metais. 2026 metų grynasis pelnas apytiksliai sieks 44 000 Eur. O 2027 metais jau apie 92 000 Eur.

8 priede pateikiamas parengtas verslo planas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išnagrinėjus socialinio verslo sampratą ir socialinio verslo drobės elementus, tapo aišku, kad socialinis verslas nuo tradicinio skiriasi tuo, kad turi detaliau išreikštą socialinę misiją, klientais laikomi ne tik asmenys ar įmonės perkančios produktus, bet ir naudos gavėjai bei rėmėjai, todėl socialinis verslas turi turėti kelis vertės pasiūlymus bei bendravimo strategijas. Labai svarbi socialinio verslo dedamoji – socialinis poveikis, todėl verslo plane turi būti numatyti tikslai kaip bus pasiekiamas maksimalus poveikis naudos gavėjams. Priešingai nei tradiciniame versle, pelnas paskirtomas ne akcininkams, o grąžinamas į verslą, siekiant dar didesnio socialinio poveikio.
2. Buvusių kalinių reintegracijos į visuomenę problemos aktualumą Lietuvoje patvirtina ši darbą atlikusių studentų kursinio darbo metu atliktas kokybinis tyrimas. Tyrimas parodė, kad didžioji dalis išėjusių iš kalėjimo asmenų neturi nei konkrečios profesijos, nei darbo patirties. Integraciją į visuomenę apsunkina ir buvusi atskirtis nuo socialinio gyvenimo bei technologinių pokyčių, taip pat visuomenėje gajūs stereotipai ir stigmos. Nežiūrint į tai dauguma tokių asmenų yra suinteresuoti dirbti, kad galėtų išlaikyti save ir savo artimuosius.
3. Atlikus literatūros šaltinių analizę, nustatyta, kad darbas padeda buvusiems kaliniams užmegzti socialinius ryšius su kolegomis, mažina socialinę atskirtį, suteikia priklausomybės tam tikrai socialinei grupei statusą, o kartu ir tam tikras garantijas bei suteikia galimybę reabilituoti save ir įrodyti visuomenei, kad jie pasimokė iš savo klaidų ir jais vėl galima pasitikėti.
4. Buvo sudaryta socialinio verslo aplinkos analizės metodika, kuri leido metodiškai ir sistemingai įvertinti įmonei įtakos turinčius aplinkos veiksnius bei išvadas pateikti SSGG analizės metodu.
5. Buvo parengtos socialinio verslo kūrimo gairės tokiu būdu, kad jas suprastų ir jomis galėtų pasinaudoti kiekvienas specialių verslo žinių ar patirties neturintis būsimasis verslininkas.
6. Sukurtas socialinio verslo modelis aiškiai parodo kaip verslas, siekdamas ekonominės naudos, gali prisidėti prie konkrečios socialinės problemos sprendimo – šiuo atveju buvusių kalinių socialinės atskirties mažinimo, integruojant juos į darbo rinką ir tuo pačiu į visuomenę. Tokio tipo socialiam verslui išgyventi tik iš verslo pajamų sudėtinga – dėl didesnių nei įprasta kaštų (juos iškelia socialinių paslaugų kaštai) reikalingas rėmėjų indėlis.
7. Socialinis verslas, dirbantis buvusių kalinių reintegravimo srityje, turėtų teikti daug dėmesio naudos gavėjų informavimui apie egzistuojantį socialinį verslą ir jo privalumus ir

naudas dar įkalinimo įstaigose, bendradarbiauti su valstybės institucijomis – Kalėjimų departamentu bei Probacijos tarnyba.

8. Pradėti socialinį verslą, ypač su didelėmis pradinėmis investicijomis, reikalingas didelis pasiryžimas ir atsidavimas – ilgalaikiai dideli finansiniai įsipareigojimai bei išlaidos socialinėms paslaugoms apsunkins sėkmingą verslo plėtrą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Apel, R., & Horney, J. (2017). How and why does work matter? Employment conditions, routine activities, and crime among adult male offenders. *Criminology*, 55(2), 307–343. <https://doi.org/10.1111/1745-9125.12134>
2. Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., Ruijsink, S., & O’Riordan, T. (2019). Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145(May 2015), 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>
3. Blagoycheva, H. (2019). Social Enterprises’ Position in Regional Sustainable Development. *Trakia Journal of Sciences*, 17(Suppl.1), 488–495. <https://doi.org/10.15547/tjs.2019.s.01.079>
4. Ferranti, E. J. S., & Jaluzot, A. (2020). Using the Business Model Canvas to increase the impact of green infrastructure valuation tools. *Urban Forestry and Urban Greening*, 54(November 2019), 126776. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2020.126776>
5. Foucault, M. (1998). *Disciplinuoti ir bausti*. Baltos Lankos.
6. Ginevičius, R., Grybaitė, V., Lapinskienė, G., & Peleckis, K. (2017). Verslo kūrimo ir plėtros projektavimas: teorija ir praktika. *Verslo Kūrimo Ir Plėtros Projektavimas: Teorija Ir Praktika*. <https://doi.org/10.20334/1564-S>
7. Goodstein, J. D., & Petrich, D. M. (2019). Hiring and retaining formerly incarcerated persons: An employer-based perspective. *Journal of Offender Rehabilitation*, 58(3), 155–177. <https://doi.org/10.1080/10509674.2019.1582572>
8. Hong, T., & Kim, E. (2012). Segmenting customers in online stores based on factors that affect the customer’s intention to purchase. *Expert Systems with Applications*, 39(2), 2127–2131. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.07.114>
9. Jansen, B. J., Jung, S. gyo, Ramirez Robillos, D., & Salminen, J. (2021). Too few, too many, just right: Creating the necessary number of segments for large online customer populations. *Electronic Commerce Research and Applications*, 49(July), 101083. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101083>
10. Keane, S. F., Cormican, K. T., & Sheahan, J. N. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9(October 2017), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004>
11. Korsakienė, R. (2012). Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 13(4), 283–291.

<https://doi.org/10.3846/btp.2012.30>

12. Korsakienė, R., Grybaitė, V., & Šimelytė, A. (2017). Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika. *Strateginis Organizacijų Valdymas: Teorija Ir Praktika*. <https://doi.org/10.20334/2017-036-S>
13. Kučinskienė, M., Žiogelytė, L., & Jatulevičienė, G. (2012). *Verslo strategija: atvejo analizė*. Vilniaus universiteto leidykla. <https://www.patogupirkti.lt/knyga/Verslo-strategija-atvejo-analize.html>
14. Kučinskienė, M., Žiogelytė, L., & Mačerinskienė, A. (2014). *Verslo strategija: paslaugų sektoriaus atvejo analizė*. Vilniaus universiteto leidykla.
15. Kury, H., & Brandenstein, M. (2009). “Naujo poreikio bausti“ klausimu – ar griežtesnės bausmės yra veiksminga nusikalstamumo prevencijos priemonė? *Teisės Problemos*, 2(2), 5–61.
16. Leroi-Werelds, S., Verleye, K., Line, N., & Bove, L. (2021). Value proposition dynamics in response to external event triggers. *Journal of Business Research*, 136(December 2020), 274–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.041>
17. Lietuvos, P., Teisingumo, R., Ataskaita, M. V., & Žodis, I. V. (2021). *Vilnius*.
18. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija. (2020). <https://tm.lrv.lt/lt/naujienos/teisingumo-ministras-e-jankevicius-lietuvoje-mazeja-ir-toliau-mazes-ikalintu-asmenu-skaicius>
19. Lietuvos Socialinio Verslo Asociacija. (2016). *Socialinio verslo galimybių studija Lietuvoje*.
20. Lin, Y. H., Lin, F. J., & Wang, K. H. (2021). The effect of social mission on service quality and brand image. *Journal of Business Research*, 132(June 2020), 744–752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.054>
21. Lithuania | World Prison Brief. (2021). <https://www.prisonstudies.org/country/lithuania>
22. Lock, I. (2019). Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: A systematic review and research agenda. *Public Relations Review*, 45(4), 101829. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101829>
23. Martinkutė-Kaulienė, R., & Stasytė, V. (2018). Rizikos valdymas. In *Rizikos valdymas*. Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.20334/2018-008-S>
24. Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>

25. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Leichteris, E., & Stumbrytė, G. (2017). Socialinis verslas: sistematika ir mechanizmai. In *Socialinis verslas: sistematika ir mechanizmai*. Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.20334/2017-051-M>
26. Nicolás Martínez, C., Rubio Bañón, A., & Fernández Laviada, A. (2019). Social Entrepreneur: Same or Different from the Rest? *Voluntas*, 30(3), 443–459. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00053-9>
27. Obatusin, O., & Ritter-Williams, D. (2019). A phenomenological study of employer perspectives on hiring ex-offenders. *Cogent Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1571730>
28. Papi-Thornton, D. (2016). *Tackling Heropreneurship - An “apprenticing with a problem” approach to move us from the social entrepreneur to social impact*. https://issuu.com/tacklingheropreneurship/docs/tackling-heropreneurship-daniela-pa_a71e249ce19e57
29. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
30. Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87(October 2019), 244–255. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.015>
31. Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
32. Qasim, M., & Webster, C. (2020). “Prisons Were Made for People Like Us”: British Pakistani Muslim Experiences Upon Release From Prison. *The Prison Journal*, 100(3), 399–419. <https://doi.org/10.1177/0032885520916880>
33. Riley, B., Prussack, V., Silverman, J., & Klima, J. (2017). Collective impact: Community partnerships to model mutual learning and growth through the arts. *Funding Challenges and Successes in Arts Education*, 72–87. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2581-3.ch005>
34. Rimkuvienė, S., & Tamošaitienė, J. (2013). Verslo planavimas ir organizavimas. In *Verslo planavimas ir organizavimas*. Technika. <https://doi.org/10.3846/1437-s>
35. Sakalauskas, G. (2015). Kalinimo sąlygos ir kalinių resocializacijos prielaidos. *Teisės Problemos*, 88 (2), 5–53.
36. Sakalauskas, G., Kalpokas, V., Jarutienė, L., & Vaičiūnienė, R. (2020). *Kalinimo sąlygos*

- ir kalinių socialinės integracijos prielaidos*. Lietuvos teisės institutas. <http://teise.org/wp-content/uploads/2020/03/Kalinimo-salygos.pdf>
37. Shtal, T. V., Mykhailo, ;, Buriak, M., Amirbekuly, Y., Galiya, ;, Ukubassova, S., Tlegen, ;, Kaskin, T., Zukhra, ;, & Toiboldinova, G. (2018). *Methods of analysis of the external environment of business activities Métodos de análisis de entorno externo de las actividades comerciales*. 39(12).
38. *Social business model canvas*. (2017). 2020. <https://www.rozgroep.nl/roz-social-business-model-canvas/>
39. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas.
40. Treitler, P. C. (2019). On the Outside: Prisoner Reentry and Reintegration . By David J. Harding, Jeffrey D. Morenoff, and Jessica J. B. Wyse. Chicago: University of Chicago Press, 2019. Pp. 304. *Social Service Review*, 93(4), 871–876. <https://doi.org/10.1086/705789>
41. Vaičiūnienė, R., & Tereškinas, A. (2017). Transformations in Prison Subculture and Adjustment to Imprisonment in Post-Soviet Lithuanian Penitentiary Institutions. *East European Politics and Societies: And Cultures*, 31(3), 659–679. <https://doi.org/10.1177/0888325417711221>
42. Vanhuysse, F., Fejzić, E., Ddiba, D., & Henrysson, M. (2021). The lack of social impact considerations in transitioning towards urban circular economies: a scoping review. *Sustainable Cities and Society*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103394>
43. *Verslo plano vadovas: nuo idėjos iki savo verslo*. (2017).
44. Vveinhardt, J., & Kuklytė, J. (2016). Socialiniai verslo modeliai: diegimo tendencijos ir koncepcijos. *Applied Economics: Systematic Research*, 10(1), 171–186. <https://doi.org/10.7220/aesr.2335.8742.2016.10.1.9>
45. Wheelen, T. L., David Hunger, J., Hoffman, A. N., Bamford, C. E., Mecham, R. L., & Tech, V. (2015). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability Fourteenth Edition Concepts Instructor's Manual*.
46. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bambofd, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. In Pearson (15th Editi). Pearson Education Limited.
47. Wu, Y. J., Wu, T., & Sharpe, J. (2020). Consensus on the definition of social entrepreneurship: a content analysis approach. *Management Decision*, 58(12), 2593–2619. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0791>
48. Žukauskienė, R. (2006). *Kriminalinio elgesio psichologija*. Mykolo Romerio

universitas.

PRIEDAI

1 priedas

Lentelė

Pagrindinės socialinio verslo modelio veiklos

Darbo pobūdis	Paslaugos nuteistiesiems	Bendravimas su visuomene
Tatuiruočių salonas Gamybinė įmonė - pvz. siuvykla Vairuotojų rengimo centras Maitinimo įstaiga Medžio dirbtuvės Kurjeriai Statybos / remonto darbai Dviračių taisykla Automobilių remonto dirbtuvės Avarinis durų, automobilių atidarymas Meno dirbtuvės Valymo paslaugos Įvairios paslaugos (kirpykla, fotografija ir kt.) Administracijos darbuotojai (reikalingi visoms įmonėms)	Įdarbinimas dar esant įkalinimo įstaigoje Laidavimas lygtinio paleidimo atveju Galimybė atlikti viešuosius darbus, atlyginant nuostolius visuomenei Kompiuterinis raštingumas Reabilitacija nuo priklausomybių Apgyvendinimas Teisinės konsultacijos Finansinės konsultacijos Psichologo konsultacijos Tėvystės ir šeimos kūrimo, išsaugojimo konsultacijos Socialinio darbuotojo konsultacijos Valgykla Darbo vieta Sveiko gyvenimo būdo klausimai Pagalba įsidarbinant po programos	Savanorystės akcijos – dalyvavimas kitų organizacijų rengiamuose renginiuose. Bendradarbiavimas su įmonėmis darbo vietos suteikimui. Skatinimas atkurti nutrūkusius ryšius su šeimomis – šeimų šventės ir pan. Atvirų durų dienos, parodos. Paramos fondų pritraukimas bei pasinaudojimas valstybės/savivaldybės paramos galimybėmis, lengvatomis.

Šaltinis: Parengta autorių

.

Kai kurių Europoje buvusių kalinių reintegracijos srityje veikiančių socialinio verslo modelių aprašymas

1. Programa De Stadsbrug, Nyderlandai

De Stadsbrug – yra buvusių kalinių reintegracijos programa Utrechte, Nyderlandai. Konceptija yra labai įdomi. Po vienu stogu yra įsikūrusios daug mažų socialinių įmonių, kurios siūlo mokymus ir darbą asmenims, kurie yra labai nutolę nuo įprastos darbo rinkos. Šis projektas apima žmones, kurie kenčia (arbo buvo priklausomi) nuo priklausomybių, yra su psichine negalia, benamius, buvusius kalinius, ir padeda spręsti visas su tuo susijusias problemas (pvz., skolos, vienatvė). Vienoms įmonėms vadovauja profesionalai, o kitoms – patys programos dalyviai, todėl jie turi didelę atsakomybę už verslo sėkmę. Visos labai skirtingos įmonės dirba kartu ir naudoja viena kitos įgūdžiais. Tokiu būdu jos sukuria daug sinergijos. Visi pristatyti darbai skirti išorės klientams, todėl į juos žiūrima rimtai, o produktų ir paslaugų kokybė yra aukšta.

De Stadsbrug dalyviai išmoka daug įvairių darbo įgūdžių. Įmonė „Buro Dagloon“, veikianti po *De Stadsbrug* stogu, siūlo darbą valymų ir parko darbų srityje. Dviračių remonto dirbtuvės remontuoja ir parduoda dviračius privatiems asmenims ir verslui. „Speedservice“ kurjerių tarnyba pristato paketus ir dirba visuose kituose projektuose, pvz., dviračių paėmimas remontui iš kliento, maisto produktų pirkimas ir pristatymas klientams ir kt. „Utrechto požemiai“ yra ekskursijos po miestą, kurias rengia buvę benamiai gida, norėdami suteikti informacijos žmonėms apie Utrechto istoriją, iš benamių perspektyvos. „FietsieFoetsie“ yra dirbtuvės, kuriuose buvę dviračių vagys teikia informaciją apie dviračių vagystes ir jų prevenciją. Šis projektas savyje siūlo daug įvairių galimybių, pavyzdžiui, tapti dviračių gamintoju, dailininku, įgyti administracinių įgūdžių, išmokti kirpėjo amato, vairuotojo, tapti valytoju, patarėju, interneto dizaineriu, fotografu, virėju, pardavėju ir daug daugiau. Žmonės čia gali dirbti nuo 1 iki 5 dienų per savaitę.

De Stadsbrug valdo trys skirtingos organizacijos. „Altrecht“, kuri yra psichinės sveikatos organizacija, GIDS – reintegracijos specializacija ir „SBWU“, siūlanti prieglobstį. Projektą finansuoja vyriausybė, sveikatos draudimas, fondai ir komercinės pajamos (apie 30 proc.). Šis projektas stengiasi būti kuo savarankiškesnis ir

nepriklausomas nuo visuomeninio finansavimo. Todėl nuolat plėtoja partnerystę su kitomis socialinėmis organizacijomis ir komerciniais verslais.

Apibendrinant, *De Stadsbrug* savo dalyviams siūlo rimtus ir reikšmingus darbus, kurie suteikia ateities perspektyvas. Ši programa palaiko savo dalyvius, suteikia pamatus kelyje nuolatinio darbo link. Šios programos kontekste be specifinių darbo įgūdžių, dalyviai taip pat sužino apie lyderystę, verslo valdymą, darbą kolektyve ir savarankiškumą. Kartais dalyviai pereina prie įprasto darbo. *De Stadsbrug* dirba kartu su nepriklausomomis įmonėmis, kurios priima dirbti šios programos dalyvius. Apie 10 proc. pereina prie įprastų darbų, 10 proc. iškrenta iš programos, o kiti 80 proc. ilgą laiką lieka su *De Stadsbrug*, kartais jie pakeičia darbą į kitą *De Stadsbrug* viduje esančiose įmonėse. Kartais jie kuriam laikui iškrenta iš programos, nes turi atlikti bausmę ar reabilitaciją, tačiau dažniausiai jie grįžta.

2. Programa *Back on Track*, Jungtinė Karalystė

Back on Track buvo įkurta 1977 m. Mokymo centras yra Mančesterio centre, kuriame dirbama su suaugusiaisiais, kurie grįžta į visuomeninį gyvenimą po kalėjimo ar reabilitacijos. Kasmet čia randa palaikymą apie 750 žmonių, kuriems kilo problemų dėl alkoholio ar narkotikų, kalėjimo nuosprendžio, benamystės ir psichinės sveikatos. *Back on Track* yra projektų grupė, kuri suteikia žmonėms galimybę įgyti įgūdžių, reikalingų prasmingam ir pilnaverčiam gyvenimui.

Pradedančiųjų kursai – šešių savaitių kursai, apimantys įvairius dalykus: daile, fotografiją, dramą, muziką, kulinarijos pagrindus ir dar daugiau. Per paskutinius 12 mėnesių buvo praveisti 42 trumpi kursai, kuriuose dalyvavo daugiau nei 500 žmonių.

Yra organizuojamos mokymo programos, susijusios su maitinimu ir svetingumu, sveikatos ir socialine priežiūra bei verslo administravimu. Visos mokymo programos suteikia oficialią profesinę kvalifikaciją. Jie taip pat organizuoja apsilankymus atitinkamose įmonėse. Apsilankymų tikslas – priversti žmones galvoti apie karjerą tam tikroje srityje ir plačiai supažindinti su šio sektoriaus darbais, įskaitant savanorišką darbą.

Kviestiniai svečiai pristato pranešimus lavinančius darbo paieškos, gyvenimo aprašymo rašymo, biudžeto sudarymo įgūdžius, ir veda užsiėmimus tokiais klausimais kaip savanorystė ir pan. Nuolatiniai tokių seminarų dalyviai yra „Business in the Community“, „Barclays“ bei „KPMG“ darbuotojai.

Back on Track viduje veikia tokie projektai: Meno projektai (rengiamos ekskursijos į muziejus ir meno galerijas. Rengiami kursai poezijos ir kūrybinio rašymo, meno, fotografijos, filmų kūrimo, dramos, muzikos ir dainavimo srityse), sveikatingumas ir gerovė, moterų balsas ir kt. Kiek smulkiau apie Swan Kitchens“ projektą, kuris yra *Back on Track* kavinė. Joje dirba savanoriai ir programos dalyviai, kurie atstato savo gyvenimą po benamystės, piktnaudžiavimo narkotikais, psichinės sveikatos ir po įkalinimo įstaigų. „Swan Kitchens“ siūlo realias darbo patirties galimybes ir galimybę susipažinti su karjerą maitinimo srityje. Tai taip pat suteikia galimybę aprūpinti žmones (klientus) prieinamu ir maistingu maistu bei gėrimais. Kavinėje dirba apmokyti projekto dalyviai savanorystės pagrindais. Nuo projekto pradžios 2016 m. 46 kavinės savanoriai – trečdalis – jau dirba apmokamą darbą.

3. *More Than My Past* kampanija, Jungtinė Karalystė

More Than My Past kampanija orientuota į buvusių kalinių ir išsivadavusių iš priklausomybių ir reintegraciją į visuomenę. Kampanijai vadovauja „Forward Trust“, nacionalinė labdaros organizacija, padedanti žmonėms nutraukti priklausomybės ir nusikalstamą ratą. Ši kompanija 2018-2019 metais padėjo daugiau nei 15 000 žmonių kalėjimuose ir išėjusiems iš kalėjimo. Daugiau nei trečdalis jų darbuotojų turi priklausomybės ar nusikalstamos patirties. Kompanija dirba dviem kryptimis: su visuomene (kovoja su stigmomis, šviečia visuomenę, dalinasi geros praktikos istorijomis, skatina verslus priimti į darbą buvusius kalinius ir išsivadavusius nuo priklausomybių, pritraukia būsto nuomotojus) ir su buvusiais kaliniais ir išsivadavusiais iš priklausomybių. „Forward Trust“ yra nacionalinė organizacija, kurios paslaugos teikiamos Pietryčių Anglijoje, Rytų Anglijoje, Jorkšyre ir Vakarų Midlande. Apie 430 darbuotojų, 20 stažuotojų ir 150 savanorių, kurie dirba vykdydami misiją daugiau nei keturiasdešimtyje atskirų projektų.

Pagrindinė pagalba – surandant darbą, suteikiant reikalingus įgūdžius ir aprūpinant būstu („Forward Trust“, 2021).

„Forward Enterprise Fund“ yra novatoriška iniciatyva, teikianti paskolas ir verslo paramą labdaros organizacijoms ir įmonėms, kurios sukuria darbo vietas buvusiems nusikaltėliams ir žmonėms, sveikstantiems nuo priklausomybės. Tokiu būdu buvusiems nusikaltėliams plečiasi įsidarbinimo galimybių ratas.

„Forward Employment Services“ – siūlo įvairią paramą įsidarbinant, profesinius mokymus ir galimybę gauti realias darbo vietas buvusiems nusikaltėliams

ir tiems, kurie sveiksta nuo priklausomybės. Jie padėjo šimtams žmonių įsidarbinti, teikia paramą žmonėms, kurie užsiima savo verslu ar nori jį pradėti. Draugiška ir išmananti komanda teikia platų programų asortimentą, kuris padeda gyvenimo mėtytiems ir vėtytiems žmonėms įsisavinti naujų įgūdžių, įgyti vertingą kvalifikaciją ir susirasti padorų, naudingą darbą.

„Vision Housing“ yra „The Forward Trust“ dalis. „Vision Housing“ buvo įkurta siekiant suteikti būstą ir nuolatinę paramą buvusiems nusikaltėliams, išėjusiems iš kalėjimo. „Vision Housing“ gali aprūpinti savo būstu, arba padeda buvusiems nusikaltėliams rasti namus privačiame sektoriuje. Draugiška ir nusimananti apgyvendinimo komanda suteiks naudingų patarimų, parinks kurios iš paslaugų tinka būtent jums. Jei patys negalime aprūpinti būstu, susisiekiame su kitomis organizacijomis, kurios gali padėti, naudodamiesi plačiu kontaktų ir partnerių tinkle.

4. Salotų baras *Mano guru*, Lietuva

Lietuvoje yra salotų baras *Mano guru*. *Mano Guru* – vienas pirmųjų socialinių verslų Lietuvoje veiklą vykdančias nuo 2004 m. Salotų baro misija įgyvendinti išėjusiųjų iš laisvės atėmimo vietų ir priklausomų asmenų integraciją į pilnavertį visuomenės gyvenimą ir darbo rinką. Tikslas siekiamas suteikiant profesinius mokymus – virėjo, padavėjo, barmeno, skiriant psichologines ir socialinio darbuotojo konsultacijas. Programos trukmė – pusmetis. Programos dalyviai įgauna pasirinktos profesijos darbo patirties, psichologines konsultacijas ir po pusmečio žengia savarankiškus žingsnius į visuomenę bei į darbo rinką. Kai kuriems programos dalyviams *Mano guru* randa ir būstą dalyvavimo metu. Daug kas tokiu būdu (dalyvaujant „Mano guru“ profesinio apmokymo ir darbo projekte) atidirba teismo priteistas baudas (prilygsta viešiesiems darbams).

Pandemijos metu *Mano guru* išgyveno sunkų laikotarpį. Tad 2020 metų rudenį į Vilniaus gatves išvažiavo „Mano guru ant ratų“, kuris stipriai pagelbėjo visam projektui bendrai. Kiekvieną dieną šis maisto vagonėlis lankosi vis kitoje Vilniaus vietoje.

5. *VšĮ Meikštų dvaras*, Lietuva

VšĮ Meikštų dvaras pradėjo savo veiklą 2001 m. rugpjūčio 6 d. apleistame Meikštų dvaro pastate. Šiandien *Meikštų dvaras* yra didžiausias priklausomybių reabilitacijos centras Lietuvoje, kuriame gydomi žmonės, turintys priklausomybę

narkotikams, alkoholiui ir vaistams. Šiuo metu čia gyvena daugiau kaip 40 turinčių priklausomybę nuo narkotikų, alkoholio ar vaistų žmonių. Dalis centro darbuotojų – buvę šios įstaigos pacientai. Asmenys, kurie nori patekti į šią įstaigą turi būti motyvuoti, kažkurį laiką nevartoję jokių svaigalų arba praėję detoksikacijos programą. *VšĮ Meikštų dvaras* dalyviams teikia šias paslaugas:

- Taiko 12 žingsnių ir 12 tradicijų programą
- Taiko darbo, sporto terapijos programą
- Teikia individualias psichologines konsultacijas
- Teikia individualias socialinių darbuotojų konsultacijas
- Teikia socialinių darbuotojų padėjėjų konsultacijas
- Skaito paskaitas
- Veda grupinius užsiėmimus.

Programos dalyviai atvyksta į dvarą savo valia, patys pasiryžę gydytis. Dvaro bendruomenėje iš besigydančių reikalaujama laikytis bendrų taisyklių ir tvarkos. Visi turi savo pareigas ir darbus. Taikoma griežta dienotvarkė. Taisyklės reguliuoja ne tik deramą elgesį, bet ir santykius tarpusavyje. Kas tam tikrą laiką atvyksta šeima bendravimui ir bendriems užsiėmimams.

3 priedas

Lentelė

PESTEL veiksmų pavyzdinis sąrašas

Politiniai	Ekonominiai	Socialiniai / kultūriniai	Technologiniai	Ekologiniai / aplinkos	Teisiniai
Tarptautinė politinė situacija	Verslo ciklai / cikliškumas	Gimstamumas	Vyriausybės išlaidos moksliniams tyrimams	Atliekų tvarkymas	Teisinis reglamentavimas
		Mirtingumas		Atliekų perdėbimas	Lobizmo įtaka įstatymams
	BVP tendencijos	Vedybų sk.			Antimonopoliniai teisiniai aktai
Vidinė politinė situacija	Infliacija	Skyrybų sk.	Nauji išradimai	Taršos kontrolė	
	Palūkanų normos	Socialinis mobilumas			
Valdžios stabilumas	Pinigų pasiūla	Gyvenimo trukmė	Nauji patobulinimai	Oro užterštumas	Darbo kodeksas ir įstatymai
Mokesčių politika / sistema	Prekių ir paslaugų paklausa	Emigracijos lygis	Naujos technologijos	Vandens užterštumas	Vartotojų apsaugos įstatymai
		Sveikata			
	Nedarbo lygis	Gyvenimo būdas	Įstatymai, skatinantys technologijų vystymą	Eismo spūstys	Socialinio verslo įstatymai
Užsienio prekybos reglamentai	Vidutinės gyventojų pajamos	Požiūris į darbą / poilsį	Nauji energijos šaltiniai	Nykstančios rūšys	
	Gamybos veiksmų kainos	Vartotojų teisių gynimo lygis		Aplinkosaugos įstatymai	Vidaus prekybą reglamentuojantys teisės aktai
Socialinės gerovės politika	Mokesčių tarifai	Išsilavinimo lygis	Nauji išradimai	Investuotojų požiūris į aplinkos apsaugą	Verslo priežiūros institucijos ir jų procesai
	Darbo jėgos našumas	Pirkimo įpročiai	Patentai		
Santykiai su prekybos partneriais	Gyventojų disponuojamos pajamos	Pajamų pasiskirstymas	Naujų technologijų pasiekiamumas	Įmonių vadovų požiūris į aplinkos apsaugą	Biurokratijos lygis
Santykiai su kaimyninėmis šalimis	Kainų svyravimai	Gyventojų taupymo įpročiai	Intelektinė nuosavybė ir įstatymai		Korupcijos lygis

	Darbo jėgos judėjimas	Socialinės programos	Informacinės technologijos	Darbuotojų požiūris į aplinkos apsaugą	Verslo priežiūros įstatymų kaita
Lobistinė veikla	Skirtumai tarp regionų	Etniniai / religiniai faktoriai	Vartojimo įpročiai		Mokesčių įstatymai
Emigracijos/ Imigracijos politika	Parama socialiniam verslui	Gyvenimo būdo pokyčiai	Ryšių technologijos	Vartotojų vertybės	Nuosavybės apsaugos įstatymai
Nusikalstamumo prevencijos politika	Socialinė nelygybė	Nusikalstamumas	Darbuotojų gebėjimai įsisavinti naujas technologijas	Ekologiškas transportas, pastatai ir infrastruktūra	Bausmių vykdymo kodeksas

Šaltinis: Parengta autorių pagal įvairioje literatūroje pateikiamus veiksnius.

4 priedas

Lentelė

Konkurencines jėgas įtakančių veiksnių sąrašas

Konkurencija veiklos šakoje	Naujų konkurentų grėsmė
Didelis konkuruojančių įmonių skaičius	Nereikia daug investicijų pradėti veiklai
Konkuruojančios įmonės panašaus dydžio	Šakoje konkuruojančios įmonės panašaus dydžio
Konkuruojančios įmonės turi panašių gebėjimų	Konkuruojančios įmonės turi panašių gebėjimų
Mažėja veiklos šakos paslaugos paklausa	Konkuruojančios įmonės siūlo panašias, nediferencijuotas paslaugas
Mažėja paslaugos kaina	Nėra didelių teisinių barjerų pradėti veiklai
Vartotojas gali lengvai pakeisti paslaugos tiekėją kitu	Nereikia patirties ar specialių žinių pradėti veiklą
Didelės išėjimo iš rinkos kliūtys	Vartotojas gali lengvai pakeisti paslaugos tiekėją kitu
Nedidelės įėjimo į rinką kliūtys	Didėja veiklos šakos paslaugų paklausa
Konkuruojančios įmonės turi perteklinių pajėgumų	Veiklos šakoje veikiančios įmonės turi nepakankamai pajėgumų
Konkuruojančios įmonės siūlo panašias, nediferencijuotas paslaugas	Didėja paslaugos kaina
Veiklos šakoje yra dažni įmonių susijungimai / įsigijimai	Veiklos šakos rinka auga greitai
Veiklos šakos rinka auga lėtai	Mažos veiklos šakos pastovios sąnaudos
Didelės veiklos šakos pastovios sąnaudos	Šakoje veikiančios įmonės turi mažai lojalių klientų
Veikla reikalauja daug investicijų	
Tiekėjų derėjimosi galia	Pirkėjų / vartotojų derėjimosi galia
Yra mažai tiekėjų veiklos šakoje	Didelė vartotojų koncentracija arba jų yra nedaug
Nėra alternatyvių paslaugų / tiekėjo pristatomų žaliavų pakaitalų	Vartotojai perka dideliu mastu
Tiekėjo kainos sudaro didelę įmonės bendrųjų sąnaudų dalį	Įmonė turi mažai vartotojų pasirinkimo alternatyvų
Yra teikiamų paslaugų /prekių trūkumas	Įmonės paslauga yra nediferencijuota

Didelė tiekėjų vykdomos veiklos / tiekiamų prekių paklausa	Nedidelė paklausa
Įmonei reikalinga diferencijuota paslauga	Vartotojas gerai informuotas apie pardavėjo produktus, kainas ir sąnaudas
Kai tiekėjų veikla kontroliuojama valdžios institucijų ir jų bendradarbiavimas yra reglamentuotas	Vartotojas gali lengvai pakeisti tiekėją
Vartotojas nėra svarbus tiekėjui	Vartotojas yra labai svarbus tiekėjui
Dėl techninio įrangos nesuderinamumo nėra galimybės pirkti iš kitų tiekėjų	Tiekiamos produkcijos kaina vartotojui neturi didelės svarbos
Tiekėjas tiekia dideliu mastu	Vartotojui nesvarbus įmonės vardas / prekės ženklas
Pakaitalų grėsmė	
Atsiranda naujų pakaitalų	Pakaitalų suvokiama nauda ir vertė yra panaši ar net didesnė
Geri pakaitalai yra lengvai prieinami	
Galutiniam vartotojui nėra brangu pereiti prie pakaitalų	Įmonės teikiamos paslaugos / prekės moralinio nusidėvėjimo grėsmė
Nėra techninio įrangos nesuderinamumo, jei vartotojas pradėtų naudoti pakaitalą	Vartotojui nesvarbus įmonės vardas / prekės ženklas

Šaltinis: Parengta autorių pagal įvairioje literatūroje pateikiamus veiksnius.

5 priedas

Lentelė

Makroaplinkos veiksnių vertinimo lentelė PESTEL metodu

Veiksnių grupės	Veiksniai	Galimybės / Grėsmės	Tikimybė, kad veiksnys įvyks (nuo 1 iki 5*)	Veiksnių poveikio organizacijai sąlyginis svoris (nuo 1 iki 5**)	Veiksnių svarba ir įtaka organizacijai (4x5)	Veiksmų planas
1	2	3	4	5	6	7
Politiniai	Socialinės gerovės politika	Galimybė, kad LT, bus skatinamas SV, vadovaujantis ES gerąja patirtimi.	4	2	8	Sekti valstybės iniciatyvas, dalyvauti konkursuose.
	ES prioritetinga kryptis: paslaugų teikimas socialiai jautrių grupių atstovams	Galimybė gauti ES ESF paramą, pasinaudoti ES gerąja patirtimi, gauti valstybės lengvatų.	5	3	15	Sekti ES ir LT vyriausybės iniciatyvas šioje srityje.
	ES prioritetinga kryptis: integracijos į darbo rinką užtikrinimas	Galimybė gauti ES ESF paramą, pasinaudoti gerąja patirtimi, valstybės lengvatų.	5	3	15	Sekti ES ir LT vyriausybės iniciatyvas šioje srityje.
	LT seimo sprendimas netaikyti jokių lengvatų ar nuolaidų socialiniam verslui	Grėsmė negauti jokios paramos ar lengvatų iš valstybės.	2	3	6	Vystyti tik pelningas SV veiklas. Sugalvoti papildomų veiklų, jei pagrindinės taptų nepelningomis.
Ekonominiai	Skurdo rizikos lygis LT yra vienas iš didžiausių ES	Galimybė prisidėti prie skurdo mažinimo LT, nes buvę kaliniai dėl visuomenės atstūmimo negavę darbo, papildytų skurstančiųjų gretas	4	4	16	Įtraukti skurdo mažinimą LT kaip vieną iš SV tikslų

	Darbo užmokestis šalyje didėja	Grėsmė, kad didės sąnaudos darbuotojams samdyti	4	4	16	Samdyti tik reikalingus specialistus. Įdarbinti naudos gavėjus pagal jų turimą kvalifikaciją ir sugebėjimus.
	Darbo užmokestis šalyje didėja	Galimybė įdarbinti naudos gavėjus. Padidėja galimybė pritraukti verslo partnerius, ieškančius pigesnės darbo jėgos.	5	4	20	Akcentuoti verslo partneriams jų galimybę naudotis pigesne, bet kokybiška darbo jėga.
	Nedarbo lygis šalyje didėja	Galimybė įdarbinti reikiamus specialistus.	3	5	15	Plėsti įmonės veiklą.
	Socialinių būstų trūkumas	Galimybė buvusiems kaliniams, neturintiems kur gyventi, suteikti laikiną gyvenamą vietą	5	5	25	Dalyje kontenerių miestelio patalpų įrengti gyvenamąsias patalpas naudos gavėjams
	LT pirmauja ES pagal kalinių skaičių, tenkanti 100 tūkst. gyv.	Galimybė vystyti SV Lietuvoje. Trumpuoju laikotarpiu netikėtina, kad šio verslo tikslinės grupės skaičius, o tuo pačiu ir šio verslo poreikis sumažėtų	5	5	25	Stebėti statistinius duomenis, vertinti situaciją. Drastiškai sumažėjus kalinių skaičiui LT, planuoti vystyti kitas veiklas.
	Užsitęsusi COVID-19 pandemija	Grėsmė, kad dėl užsitęsusios pandemijos įvyks ekonomikos sulėtėjimas ar recesija	4	4	16	Vengti ilgalaikių finansinių įsipareigojimų, stengtis gauti paramą
Socialiniai / kultūriniai	Buvusių kalinių baimė, nusikaltėlio stigma, visuomenės atstūmimas	Galimybė keisti visuomenės požiūrį į buvusius kalinius veikiančio verslo pavyzdžiu	3	5	15	Organizuoti renginius kontenerių miestelyje, kviesti visuomenę, tikslines grupes, teikti kokybiškas paslaugas

	Buvusių kalinių baimė, nusikaltėlio stigma, visuomenės atstūmimas	Grėsmė, kad sunku bus surasti verslo partnerių, klientai bijos naudotis kuriamo SV paslaugomis, įmonės veikla dėl to bus nuostolinga	3	5	15	Organizuoti renginius konteinerių miestelyje, kviešti visuomenę, tikslines grupes, teikti kokybiškas paslaugas
	Bendruomeniško jausmas	Galimybė sukurti SV kaip vietą, kurioje vietos bendruomenė norėtų lankytis.	4	5	20	Siekti pritraukti vietos bendruomenę kokybiškomis paslaugomis, vieta, kurioje žmonės galėtų turiningai leisti laiką ar tiesiog bendrauti
	Vietos bendruomenės atstūmimas	Grėsmė, kad vietos bendruomenė nepripažins naujai sukurto verslo privalumų ir nesinaudos siūlomomis paslaugomis	4	5	20	Parinkti konteinerinio miestelio statybai strategiškai gerą vietą Vilniaus mieste, organizuoti renginius tikslinėms grupėms, siūlyti kokybiškas ir nebrangias paslaugas
	Verslo partnerių atstūmimas	Verslo partneriai gali dvejojti dėl įsipareigojimo samdyti buvusius kalinius	4	5	20	Skleisti gerosios patirties pavyzdžius, įdarbinant kalinius.
	LT gyventojų kūrybiškumas ir išradingumas	Galimybė tobulinti ir gerinti paslaugų kokybę, gauti idėjų naujoms veikloms.	5	4	20	Įtraukti darbuotojus, naudosis gavėjus ir verslo partnerius į sprendimų priėmimo procesą, suteikiant galimybę balsuoti, teikti pasiūlymus ir naujas idėjas.
	Darbas, stabilios pajamos ir visuomenės	Galimybė prisidėti prie nusikalstamumo mažinimo Lietuvoje,	5	4	20	Įtraukti nusikalstamumo

	pripažinimas mažina polinkį vėl nusikalsti	įtraukiant buvusius kalinius į darbinę veiklą, suteikiant darbinių įgūdžių ir pasitikėjimo savimi				mažinimą LT kaip vieną iš SV tikslų
Techno- loginis	Naujos technologijos įdiegimas	Galimybė sukurti kokybiškas verslui tinkamas patalpas su mažiausiomis galimomis pradinėmis investicijomis.	5	5	25	Suprojektuoti ir pastatyti konteinerinį miestelį su verslui vystyti reikalingomis ir gyvenamomis patalpomis
Ekolo- giniai / aplinkos	Ekologiški pastatai ir infrastruktūra	Galimybė pastatyti laikinus, aplinkos neteršiančius statinius, kurie gali būti lengvai išardomi ir išvežami perdirbimui ar panaudojami kitom reikmėm	5	3	15	Suprojektuoti ir pastatyti konteinerinį miestelį su verslui vystyti reikalingomis ir gyvenamomis patalpomis
	Vadovų požiūris į aplinkos apsaugą	Galimybė tapti ekologiškos įmonės pavyzdžiu, darant daugiau nei įstatymais numatyta	5	3	15	Nustatyti ir laikytis aplinkos apsaugos reikalavimų, kurie yra griežtesni nei įstatymais numatyta
	Darbuotojų ir požiūris į aplinkos apsaugą	Galimybė tapti ekologiškos įmonės pavyzdžiu, darant daugiau nei įstatymais numatyta	4	3	12	Supažindinti ir mokyti darbuotojus bei apie įmonėje taikomus aplinkosaugos reikalavimus, taupymo pagrindus
	Atliekų tvarkymas	Galimybė tapti ekologiškos įmonės pavyzdžiu, darant daugiau nei įstatymais numatyta.	5	3	15	Rūšiuoti ir / perdirbti atliekas, įpareigoti verslo partnerius elgtis taip pat, įrengti atliekų rūšiavimo konteinerius.
	Užterštumo mažinimas	Galimybė mažinti aplinkos užterštumą ir socialinę atskirtį	5	3	15	Dalyvauti bendruomenės organizuojamose „Švaros dienose“, organizuoti

						aplinkosaugines iniciatyvas.
Teisiniai	ES socialinio verslo teisinis reglamentavimas dar tik kuriamas	Galimybė, kad atsirastų aiškus ES socialinio verslo įmonių statusas, kuris bus perkeltas į LT teisinę bazę	3	3	9	Galimybė gauti papildomų valstybės lengvatų
	LR Socialinių įmonių įstatymas (IX-2251 Lietuvos Respublikos Socialinių Įmonių Įstatymas, n.d.)	Galimybė pasinaudoti įstatymo lengvata, nes buvę nuteistieji (per 6 mėn. nuo jų paleidimo) patenka į minėto įstatymo tikslinių grupių sąrašą.	4	4	16	Pasinaudoti galimybe gauti mokėti sumažintus DU ir VSD mokesčius už papildomas darbdavio išlaidas dėl mažesnio šių darbuotojų darbo našumo.
		Galimybė pasinaudoti įstatymo lengvata, nes buvę nuteistieji (per 6 mėn. nuo jų paleidimo) patenka į minėto įstatymo tikslinių grupių sąrašą.	4	4	16	Pasinaudoti galimybe gauti valstybės subsidiją darbo vietoms buvusiems nuteistiesiems įsteigti, jiems mokėti bei papildomoms administracijos išlaidoms kompensuoti.
		Galimybė gauti paramą iš kitų LT ir užsienio asmenų bei naudotis kitomis įstatymų nustatytais lengvatomis	4	4	16	Pasinaudoti Socialinių įmonių įstatyme nustatytais teisėmis ir ieškoti paramos teikėjų.
		Grėsmė, kad Socialinių įmonių įstatymas bus pakeistas ir įmonė neteks ar dėl kitų priežasčių praras socialinės įmonės statusą	3	3	9	Ieškoti papildomų pelningų veiklų, kurios galėtų finansuoti nuostolius dėl valstybės kompensacijos, ir galimybės gauti paramą praradimo.
	SV pelnas reinvestuojamas	Galimybė panaudoti pelną SV	5	4	20	Gerinti infrastruktūrą,

		infrastruktūros gerinimui, plėsti įmonės veiklą.				ieškoti naujų pelningų socialinių veiklų.
	SV socialinio poveikio ir ekonominės veiklos kryptys neprivalo sutapti	Galimybė vystyti pelningas ekonomines veiklas, kurios nebūtinai susijusios su SV tikslinėmis grupėmis.	4	3	12	Ieškoti papildomų pelningų veiklų, kurios galėtų finansuoti galimai nuostolingas.

Lentelės paaiškinimai: * 1 – reta; 2 – netikėtina; 3 – galima; 4 – tikėtina; 5 – labai tikėtina. ** 1 – nežymus; 2 – mažas; 3 – vidutinis; 4 – didelis; 5 – katastrofinis.

Lentelės sutrumpinimai: SV – socialinis verslas; LT – Lietuva; ES – Europos Sąjunga; DU – darbo užmokestis; VSD – valstybinis socialinis draudimas; ESF – Europos Socialinis Fondas.

Šaltinis: Parengta autorių.

6 priedas

Lentelė

Komercinių patalpų nuomos konkurencinę aplinką įtakančių veiksnių vertinimo lentelė, vadovaujantis M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų metodu

Konkurencinė jėga	Veiksniai	Tikimybė, kad veiksnys įvyks (nuo 1 iki 5)	Veiksnių poveikio organizacijai sąlyginis svoris (nuo 1 iki 5)	Veiksnių svarba ir įtaka organizacijai (3x4)	Apibendrintas veiksnio lygis
1	2	3	4	5	6
Konkurencija veiklos šakoje	Didelis konkuruojančių įmonių skaičius	5	5	25	Labai aukštas
	Konkuruojančios įmonės panašaus dydžio	4	3	12	Aukštas
	Mažėja veiklos šakos paslaugos paklausa	3	4	12	Aukštas
	Mažėja paslaugos kaina	2	4	8	Aukštas
	Vartotojas gali lengvai pakeisti paslaugos teikėją kitu	3	4	12	Aukštas
	Didelės išėjimo iš rinkos kliūtys	5	5	25	Labai aukštas
	Konkuruojančios įmonės turi perteklinių pajėgumų	3	4	12	Aukštas
	Konkuruojančios įmonės siūlo panašias, nediferencijuotas paslaugas	4	3	12	Aukštas
	Didelės veiklos šakos pastovios sąnaudos	4	5	20	Labai aukštas
	Veikla reikalauja daug investicijų	5	4	20	Labai aukštas
Naujų konkurentų grėsmė	Nereikia daug investicijų pradėti veiklai	2	3	6	Vidutinis
	Konkuruojančios įmonės turi panašių gebėjimų	4	3	12	Aukštas

	Konkuruojančios įmonės siūlo panašias, nediferencijuotas paslaugas	4	3	12	Aukštas
	Nėra didelių teisinių barjerų pradėti veiklai	4	3	12	Aukštas
	Nereikia patirties ar specialių žinių pradėti veiklą	3	3	9	Vidutinis
	Didėja veiklos šakos paslaugų paklausa	4	3	12	Aukštas
	Veiklos šakoje veikiančios įmonės turi nepakankamai pajėgumų	4	3	12	Aukštas
	Didėja paslaugos kaina	5	4	20	Labai aukštas
	Veiklos šakos rinka auga greitai	4	4	16	Labai aukštas
	Mažos veiklos šakos pastovios sąnaudos	2	3	6	Vidutinis
	Šakoje veikiančios įmonės turi mažai lojalių klientų	5	3	15	Aukštas
Tiekėjų derėjimosi galia	Yra mažai tiekėjų veiklos šakoje	5	4	20	Labai aukštas
	Nėra alternatyvių paslaugų pakaitalų	4	4	16	Labai aukštas
	Tiekėjo kainos sudaro didelę įmonės bendrųjų sąnaudų dalį	4	5	20	Labai aukštas
	Yra teikiamų paslaugų /prekių trūkumas	3	5	15	Labai aukštas
	Įmonei reikalinga diferencijuota paslauga	3	3	9	Vidutinis
	Tiekėjų veikla kontroliuojama valdžios institucijų ir jų bendradarbiavimas yra reglamentuotas	4	4	16	Labai aukštas
	Vartotojas nėra svarbus tiekėjui	5	5	25	Labai aukštas
	Dėl techninio įrangos nesuderinamumo nėra galimybės pirkti iš kitų tiekėjų	5	5	25	Labai aukštas
	Tiekėjas tiekia dideliu mastu	5	5	25	Labai aukštas
	Vartotojų jų yra nedaug	5	5	25	Labai aukštas

Pirkėjų / vartotojų derėjimosi galia	Vartotojai įsipareigoja paslaugą pirkti ilgam laikui	5	4	20	Labai aukštas
	Įmonė turi mažai vartotojų pasirinkimo alternatyvų	4	4	16	Labai aukštas
	Įmonės paslauga yra nediferencijuota	2	4	8	Aukštas
	Vartotojas gerai informuotas apie pardavėjo produktus, kainas ir sąnaudas	3	3	9	Vidutinis
	Vartotojas gali lengvai pakeisti tiekėją	4	4	16	Labai aukštas
	Vartotojas yra labai svarbus tiekėjui	4	4	16	Labai aukštas
	Tiekiamos produkcijos kaina vartotojui neturi didelės svarbos	5	4	20	Labai aukštas
Pakaitalų grėsmė	Atsiranda naujų pakaitalų	3	3	9	Vidutinis
	Geri pakaitalai yra lengvai prieinami	3	3	9	Vidutinis
	Galutiniam vartotojui nėra brangu pereiti prie pakaitalų	3	3	9	Vidutinis
	Nėra techninio įrangos nesuderinamumo, jei vartotojas pradėtų naudoti pakaitalą	3	3	9	Vidutinis
	Pakaitalų suvokiama nauda ir vertė yra panaši ar net didesnė	3	3	9	Vidutinis
	Įmonės teikiamos paslaugos moralinio nusidėvėjimo grėsmė	2	3	6	Vidutinis

3.3 lentelės paaiškinimai: * 1 – reta; 2 – netikėtina; 3 – galima; 4 – tikėtina; 5 – labai tikėtina. ** 1 – nežymus; 2 – mažas; 3 – vidutinis; 4 – didelis; 5 – katastrofinis.

Šaltinis: Parengta autorių.

7 Priedas

Lentelė

Finansų planas INVEGA „Startuok“ paskolai gauti

Planuojami pardavimai

Prekė ar prekių grupė	Mato vnt.	Planuojama pardavimo kaina, EUR/vnt.	Planuojami pardavimai, vnt. per mėnesį
Gamybinių/ofiso patalpų nuoma	vnt.	243.00	40.00
Prekybinių patalpų nuoma	vnt.	675.00	35.00
Gyvenamųjų patalpų nuoma	vnt.	0.00	67.00
Adminstracinės patalpos	vnt.	0.00	5.00
Gyvenamųjų patalpų nuoma	vnt.	200.00	5.00

Išlaidos

Išlaidų objektas	Suma, EUR	Mokėjimų skaičius metuose	Suma per metus, EUR
Paskolos palūkanos	2,250.00		
Rinkodara (reklama, išlaidos akcijoms ir pan.)	900.00	12.00	10,800.00
Darbo užmokestis ir soc.dr. (neįtrauktas į savikainą)	9,622.00	12.00	115,464.00
Nusidėvėjimas / amortizacija	42,000.00	1.00	42,000.00
Nuoma	1,200.00	12.00	14,400.00
Komunalinės išlaidos	4,750.00	12.00	57,000.00
Biuro reikmenys, ryšiai	333.00	12.00	3,996.00
Transportas			
Mokesčiai (išskyrus pelno mokestį)			
Draudimas			
Kitos: (detalizuokite)			
Nenumatyti remonto darbai	500.00	12.00	6,000.00
Iš viso	61,555.00		249,660.00

Piniginių srautų prognozė pirmiems 12-ai mėnesių

	2022 Jun	2022 Jul	2022 Aug	2022 Sep	2022 Oct	2022 Nov	2022 Dec	2023 Jan	2023 Feb	2023 Mar	2023 Apr	2023 May
Pajamos												
Pardavimų pajamos								27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
Gauti kreditai	900,000											
Nuolaukos investuotos lėšos	370,000							5,833	5,833	5,833	5,833	5,833
Iš viso pajamų:	1,270,000							32,833	32,833	32,833	32,833	32,833
Išlaidos												
Tiesioginės išlaidos (savikaina)								5,833	5,833	5,833	5,833	5,833
Žaliavos ir medžiagos												
Energija ir darbo užmokestis								5,833	5,833	5,833	5,833	5,833
Kitos išlaidos												
Kredito grąžinimas									7,438	7,438	7,438	7,438
Pridėtinės išlaidos (iš 3.3 punkto)	6,150	8,400	9,600	9,600	10,500	10,783	10,783	19,247	19,247	19,228	19,210	19,191
Kredito palūkanos		2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250	2,231	2,213	2,194
Rinkodara					900	900	900	900	900	900	900	900
Darbo užmokestis ir soc.dr.	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	9,622	9,622	9,622	9,622	9,622
Nuoma			1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Komunalinės išlaidos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	4,442	4,442	4,442	4,442	4,442
Biuro reikmenys, ryšiai	50	50	50	50	50	333	333	333	333	333	333	333
Transportas												
Mokesčiai (išskyrus pelno mokestį)												
Draudimas												
Nenumatyti remonto darbai								500	500	500	500	500
0												
0												
0												
Investicinės išlaidos (iš 3.1 punkto)	171,429	171,429	171,429	171,429	171,429	171,429	171,429					
Pelno mokestis												
Iš viso išlaidų	177,579	179,829	181,029	181,029	181,929	182,212	182,212	25,080	32,518	32,499	32,481	32,462
Grynas pinigų srautas	1,092,421	-179,829	-181,029	-181,029	-181,929	-182,212	-182,212	7,753	315	334	352	371
P pinigų likutis laikotarpio pradžioje	0	1,092,421	912,593	731,564	550,536	368,607	186,396	4,184	11,937	12,252	12,586	12,938
P pinigų likutis laikotarpio pabaigoje	1,092,421	912,593	731,564	550,536	368,607	186,396	4,184	11,937	12,252	12,586	12,938	13,389
Nusidėvėjimas ir amortizacija	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000

Piniginių srautų prognozė 7-iems metams

	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.
Pajamos							
Pardavimų pajamos		336,000	336,000	336,000	336,000	382,000	412,000
Gauti kreditai	900,000						
Nuosavos investuotos lėšos	370,000	69,996	69,996	69,996	69,996	69,996	69,996
Iš viso pajamų:	1,270,000	405,996	405,996	405,996	405,996	451,996	481,996
Išlaidos							
Tiesioginės išlaidos (savikaina)		69,996	69,996	69,996	69,996	69,996	69,996
Žaliavos ir medžiagos							
Energija ir darbo užmokestis		69,996	69,996	69,996	69,996	69,996	69,996
Kitos išlaidos							
Kredito grąžinimas		81,818	89,256	89,256	89,256	89,256	89,256
Pridėtinės išlaidos (iš 3.3 punkto)	65,816	229,936	227,277	224,599	221,922	219,244	216,566
Kredito palūkanos	13,500	25,977	23,318	20,640	17,963	15,285	12,607
Rinkodara	2,700	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Darbo užmokestis ir soc.dr.	35,700	115,464	115,464	115,464	115,464	115,464	115,464
Nuoma	6,000	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Komunalinės išlaidos	7,000	53,299	53,299	53,299	53,299	53,299	53,299
Biuro reikmenys, ryšiai	916	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996
Transportas							
Mokesčiai (išskyrus pelno mokestį)							
Draudimas							
Nenumatyti remonto darbai		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
0							
0							
0							
Investicinės išlaidos (iš 3.1 punkto)	1,200,000						
Pelno mokestis							
Iš viso išlaidų	1,265,816	381,750	386,529	383,852	381,174	378,496	375,819
Grynasis pinigų srautas	4,184	24,246	19,467	22,144	24,822	73,500	106,177
Pinigų likutis laikotarpio pradžioje	0	4,184	28,430	47,896	70,040	94,862	168,362
Pinigų likutis laikotarpio pabaigoje	4,184	28,430	47,896	70,040	94,862	168,362	274,540
Nusidėvėjimas ir amortizacija	294,000	504,000	504,000	504,000			

Pelno – nuostolių ataskaitos prognozė

	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.
Pardavimų pajamos		336,000	336,000	336,000	336,000	382,000	412,000
Parduotų prekių savikaina		69,996	69,996	69,996	69,996	69,996	69,996
Bendras pelnas	0	266,004	266,004	266,004	266,004	312,004	342,004
Pridėtinės išlaidos	359,816	733,936	731,277	728,599	721,922	719,244	716,566
Kredito palūkanos	13,500	25,977	23,318	20,640	17,963	15,285	12,607
Rinkodara	2,700	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Darbo užmokestis ir soc.dr.	35,700	115,464	115,464	115,464	115,464	115,464	115,464
Nusidėvėjimas / amortizacija	294,000	504,000	504,000	504,000			
Nuoma	6,000	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Komunalinės išlaidos	7,000	53,299	53,299	53,299	53,299	53,299	53,299
Biuro reikmenys, ryšiai	916	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996	3,996
Transportas							
Mokesčiai (išskyrus pelno mokestį)							
Draudimas							
Nenumatyti remonto darbai		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
0							
0							
0							
Pelnas prieš apmokestinimą	-359,816	-467,932	-465,273	-462,595	44,082	92,760	125,438
Pelno mokestis	0	0	0	0	0	0	0
Grynasis pelnas	-359,816	-467,932	-465,273	-462,595	44,082	92,760	125,438

8 Priedas

Lentelė

Socialinio verslo planas

1. Poveikio spragų analizė					
Lietuvoje veikia tik keli socialiniai verslai, dirbantys su buvusiais kaliniais. Valstybės institucijų teikiamos paslaugos fragmentiškos, netaikomas "vieno langelio principas".					
2. Klientų segmentavimas					
Kliento tipas	2.1. Naudos gavėjai	2.2. Pirkėjai		2.3. Finansiniai partneriai ar remėjai	
Apibūdinimas	Asmenys, išėję iš įkalinimo įstaigų ir norintys dalyvauti reintegracijos programoje.	Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, norinčios prisidėti prie socialinės misijos.		Privatūs asmenys ir įmonės bei jaučiantys poreikį spręsti socialines problemas.	
Tikslas	Sėkmingai integruotis į visuomenę ir negrįžti į įkalinimo įstaigą.	Sėkmingai vykdyti verslo veiklą, didinti žinomumą, turėti pakankamai darbo jėgos.		Prisidėti prie problemų sprendimo, gauti pasitenkinimą.	
Iššūkiai	Visuomenės požiūris, socialinių ir darbinio įgūdžių trūkumas.	Brangi patalpų nuoma mažina pelningumą, dirbant individualiai brangu sukurti klientų srautą, didėjantis darbo jėgos trūkumas ir augantis darbo užmokestis.		Gausybė įvairių paramos ir labdaros projektų, sunku apsispręsti ir išsirinkti. Kyla klausimai dėl skaidrumo ir poveikio.	
Poreikiai	Pagalba, palaikymas, paskatinimas, nefinansinė parama (būstui ar socialinėmis paslaugoms).	Reikalingas panašių smulkių verslų palaikymas, susivienijimas, galimybė mažinti verslo kaštus.		Jausti pasitenkinimą, dėl tikslingai panaudotų lėšų, suprasti kokį poveikį padarė.	
3. Socialinė misija					
įgyvendinti asmenų išėjusių iš įkalinimo įstaigų integraciją į visuomenę, suteikiant jiems galimybę įgyti trūkstamus socialinius ir darbinis įgūdžius.					
4. Vertės pasiūlymas					
4.1. Naudos gavėjai		4.2. Pirkėjai		4.3. Finansiniai partneriai ar remėjai	
Socialinės programos		Dominantūs produktai ar paslaugos		Socialinės programos	
Suteikiama galimybė gyventi, mokytis ir dirbti, gauti reikiamas paslaugas, pritaikytas situacijas.		Išvardinti pirkėjus		Išvardinti remėjus	
Buvę nuteistieji		srautas, įmonės, kaip socialiai atsakingos, įvaizdžio kūrimas ir stiprinimas.		Socialinis pasitenkinimas prisidedant prie socialinės misijos įgyvendinimo.	
		Įmonės		Privatūs asmenys ir įmonės.	
5. Socialinis poveikis					
5.1 Išdavos trumpuoju laikotarpiu		5.2. Rezultatai ilguoju laikotarpiu		5.3. Poveikis ilguoju laikotarpiu	
120-iai naudos gavėjų suteikiamas apgyvendinimas, įdarbinimas ar kitos socialinės paslaugos, pagal poreikį.		Per metus 240-iai naudos gavėjų suteikiamas apgyvendinimas ar kitos socialinės paslaugos.		Socialinės programos alumnų grįžimo į įkalinimo įstaigas per pirmuosius 2 metus reitingas 0%	
6. Kanalai					
6.1. Naudos gavėjai		6.2. Pirkėjai		6.3. Finansiniai partneriai ar remėjai	
Gyvi susitikimai įkalinimo įstaigose, spausdintos informacijos apie programą dalijimas per probacijos pareigūnus, socialinius darbuotojus.		Telefonu, reklama verslo leidiniuose, asmeniniai ryšiai, per socialinius verslus, ne pelno organizacijas, vienijančių organizacijų tinklalapiai ir informacijos sklaidos kanalai.		Socialiniai tinklai, internetas, asmeninis ryšys.	
7. Ryšys su klientais					
7.1. Naudos gavėjai		7.2. Pirkėjai		7.3. Finansiniai partneriai ar remėjai	
Asmeninio ryšio kūrimas per anksčiau išvardintus kanalus, gerosios praktikos pasakojimai.		Asmeninio ryšio kūrimas, nuolat skelbiama informacija apie sėkmės istorijas.		Nuolat skelbiama informacija apie sėkmės istorijas, skaidrus parama gautų lėšų panaudojimas.	
8. Pagrindiniai partneriai					
8.1 Socialinės programos			8.2 Parduodami produktai ar paslaugos		
Įkalinimo įstaigos; Probacijos tarnyba; Reabilitacijos klinikos; Lietuvos psichologų sąjunga; Lietuvos advokatūra; Finansų konsultantai; Lietuvos socialinių darbuotojų profesinė sąjunga "Solidarumas"; Teisingumo ministerija ir prie jos veikiančios institucijos			Komerčių patalpų nuoma užsimantys nekilnojamo turto agentai ar įmonės; Statybos įmonės; Logistikos įmonės; Buhalterinių bei teisinių paslaugų įmonės; Reklamos agentūros; Komunalinių paslaugų tiekėjai		
9. Pagrindinės veiklos					
9.1 Socialinės programos			9.2 Parduodami produktai ar paslaugos		
Apgyvendinimas, psichologo paslaugos, socialinio darbuotojo paslaugos, advokato paslaugos, pagalba įsidarbinant, karjeros konsultanto paslaugos.			Gyvenamųjų, komercinių ir gamybinių patalpų nuoma.		
10. Pagrindiniai ištekliai					
Fiziniai	Intelektiniai		Žmogiškieji	Finansiniai	Poveikio resursai
150 konteinerių miestelis (70 skiriama naudos gavėjų apgyvendinimui; 75 komercinių, gamybinių ir biuro patalpų nuomai; 5 - administracijai ir pagalbiniams patalpoms)	Reputacija, rūpestis partnerių norais ir problemomis, stipri rinkodara, nuomos kaina mažesnė nei rinkos, pigesnės darbo jėgos pasiūla, gebėjimas įtraukti vietos bendruomenę, aukšta siūlomų paslaugų kokybė, ekologiskumas ir tvarumas, patalpų priežiūros paslaugos, nemokamas apgyvendinimas arba pigesnė nei rinkos nuomos kaina		Žr. 3.3. Žmogiškųjų išteklių planavimas	Žr. 3.4. Finansų planas	Stipri savanorių ir samdomų darbuotojų komanda teikianti socialines paslaugas naudos gavėjams.
11. Konkurentai ir bendradarbiavimo galimybės					
Socialinio poveikio			Verslo veiklos		
Probacijos tarnyba	Bendradarbiavimas teikiant socialines paslaugas; vienas iš kanalų pasiekti potencialius naudos gavėjus.		Prekybos centrai, miesteliai, turgūs		
Pusiaukėlės namai					
Mano Guru					
Užimtumo tarnyba					
Kanalas potencialių darbdavių paieškai, padedant įsidarbinti.			Patirties dalybos, bendri renginiai, akcijos.		
12. Pajamos					
Parama		Patalpų nuomos pajamos		Galimybė gauti struktūrinių fondų lėšas	
Detaliau pateikiama informacija priede nr 7.					
13. Išlaidos					
Komunalinės išlaidos pastatų išlaikymui		Socialinių paslaugų kaštai		Administracinės išlaidos	
Reklamos kaštai					
Detaliau pateikiama informacija priede nr 7.					
14. Pelno paskirstymas					
Uždėrtas pelnas 100% grąžinamas į socialinių paslaugų kokybės gerinimą, poveikio stiprinimą, naudos gavėjų pritraukimą.					