



Co-funded by
the European Union

GREEN DIGITAL HUB FOR STARTUPS AND SOCIAL ENTERPRISES
#GREENDigiHUB



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Vodnik za trajnostne start-upe in socialna podjetja





2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Naslov projekta: Green Digi Hub za start-upe in socialna podjetja

Številka projekta: 2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Vsebina

Vsebina	2
Seznam kratic	3
Seznam slik in tabel	5
Povzetek	5
Poglavje 1: Kontekst, metodologija in izzivi	8
1.1. Uvod	8
1.2. Metodologija	10
1.3. Ključni izzivi in ovire	12
1.4. Povzetek poglavja 1	15
Poglavje 2 Rezultati triangulacijske raziskave	16
2.1. Spletna anketa	16
2.2. Metoda triangulacije: pristop z globinskimi intervjuji	34
2.3. Fokusne skupine	42
2.4. Primeri najboljših praks	49
2.5. Povzetek poglavja 2	54
Poglavje 3: Opolnomočenje mladih zelenih podjetnikov: digitalne spretnosti, financiranje, miselnost in podpora ekosistema	55
3.1. Vloga digitalnih orodij v trajnostnem podjetništvu	55
3.2. Bistvene digitalne kompetence za mlade podjetnike	56
3.3. Praktične aplikacije	64
3.4. Trajnostno financiranje in pripravljenost za naložbe	64
3.5. Oblikovanje predstavitev, usmerjene v trajnost	65
3.5. Finančno načrtovanje in zmanjševanje tveganj v zelenih start-upih	66
3.6. Oblikovanje zelene podjetniške miselnosti	67
3.7. Oblikovanje močnih ekosistemov in mrež	69
3.8. Povzetek poglavja 3	73



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

15 PRAKTIČNI NASVETI	73
Zaključek	76
Literatura	76
Bibliografija	80

Seznam kratic

Slovarček

Ključni izrazi, ki jih mora poznati vsak zeleni podjetnik

✓ AI (UI, umetna inteligenca)

Tehnologija, ki omogoča strojem posnemanje človeške inteligence – uporablja se pri avtomatizaciji, odločanju, podpori strankam in analizi podatkov v zelenih start-upih.

✓ Angelski vlagatelj

Posameznik, ki zagotovi kapital start-upom v zgodnji fazi, pogosto v zameno za lastniški delež. Angelski vlagatelji ponavadi nudijo mentorstvo in poslovne mreže.

✓ Bootstrapping

Gradnja podjetja z osebnimi prihranki ali prihodki brez zunanjega financiranja. Pogosta pot za podjetnike v zgodnji fazi.

✓ Krožno gospodarstvo

Gospodarski model, usmerjen v zmanjševanje odpadkov in povečanje ponovne uporabe virov – z recikliranjem, nadgradnjo, popravili in souporabo.

✓ Vključevanje skupnosti

Vključevanje lokalnega prebivalstva ali zainteresiranih strani v odločanje, izvajanje ali dejavnosti vašega startupa, ki vplivajo na skupnost.

✓ DEI (raznolikost, enakost in vključenost)

Prakse, ki zagotavljajo enako obravnavo, dostop in priložnosti za vse, zlasti za marginalizirane ali nezadostno zastopane skupine.

✓ Digitalna orodja

Programska oprema in platforme, ki podpirajo poslovanje, komunikacijo, sodelovanje, trženje ali upravljanje podatkov (npr. Trello, Canva, Airtable, ChatGPT).

✓ ESG (okoljska, socialna in upravna odgovornost)

Okvir, ki ga vlagatelji in podjetja uporabljajo za merjenje vpliva, ki presega dobiček – okoljska odgovornost, socialna pravičnost in etično upravljanje.

✓ Zelena inovativnost

Ustvarjanje ali uporaba novih tehnologij in praks za zmanjšanje škodljivega vpliva na okolje, npr. uporaba čiste energije, trajnostnih materialov ali pametnih senzorjev.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

✓ **Merjenje vpliva (t.i. impact assessment)**

Proces ocenjevanja socialnih ali okoljskih rezultatov projekta ali organizacije. Metode vključujejo t.i. KPI (ključne kazalnike uspešnosti), ankete, pripovedovanje zgodb in kalkulatorje ogljičnega odtisa.

✓ **Inkubator / pospeševalnik**

Programi, ki podpirajo startupe z mentorstvom, mreženjem in včasih tudi z začetnim financiranjem. Inkubatorji se osredotočajo na podjetja v fazi ideje, pospeševalniki pa na širitev.

✓ **Lean Startup**

Metoda ustanavljanja podjetij s hitrim in poceni preizkušanjem predpostavk. Osredotoča se na MVP (minimalno delujoč izdelek) in hitro ponavljanje.

✓ **MVP (minimalno delujoč izdelek)**

Najpreprostejša različica izdelka, ki omogoča zbiranje povratnih informacij in preverjanje idej z dejanskimi uporabniki pred širitvijo.

✓ **Pitch**

Kratka in prepričljiva predstavitev vaše start-up ideje – pogosto se uporablja za privabljanje vlagateljev, partnerjev ali podpornikov.

✓ **Obnovljiva energija**

Energija iz naravnih virov, ki se nenehno obnavljajo, na primer sončna, vetrna ali vodna energija.

✓ **Socialno podjetništvo**

Podjetje, ki si prizadeva rešiti družbeni ali okoljski problem s trajnostnimi poslovnimi strategijami.

✓ **Trajnost**

Zadovoljevanje sedanjih potreb brez ogrožanja možnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. Vključuje skrb za okolje, socialno pravičnost in gospodarsko uspešnost.

Seznam slik in tabel

Slika 1 Krožni diagram, ki prikazuje vprašanje iz ankete „Ali ste start-up ali socialno podjetje?“	28
Slika 2 Graf, ki prikazuje vprašanje iz ankete „Katera od naslednjih strategij trajnosti se trenutno uporablja v vaši organizaciji?“	30
Slika 3 Infografika, ki prikazuje vprašanje iz ankete „Kakšne inovativne poslovne modele brez ogljika ali z nizkimi emisijami ogljika trenutno uporabljate ali načrtujete?“	32
Slika 4 Graf, ki prikazuje vprašanje iz ankete „Kako merite vpliv in rezultate svojih trajnostnih pobud?“	34



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Slika 5 Infografika vprašanja iz ankete „Kako ste zagotovili financiranje ali kako nameravate financirati svoj startup?“	37
Slika 6 Infografika vprašanja iz ankete „S kakšnimi izzivi ste se srečali pri zagotavljanju financiranja?“	40
Slika 7 Infografika vprašanja iz ankete „Katere tehnologije trenutno uporabljate ali nameravate uporabljati?“	42
Slika 8 Infografika vprašanja iz ankete „Katera od naslednjih veščin so najpomembnejše za mlade podjetnike?“	44
Slika 9 Grafična vizualizacija citata iz Hangouta Blagoevgrad	50
Slika 10 Infografika kot povzetek analiziranih podatkov	76

Povzetek

Zakaj ta priročnik?

Živimo v času velikih sprememb – podnebnih, družbenih in tehnoloških. Podnebne spremembe in umetna inteligenca prinašajo velike izzive. Toda vaš potencial za oblikovanje rešitev je resničen.

Ta vodnik je namenjen mladim, ki so pripravljeni graditi prihodnost. Želiš ustanoviti zeleno podjetje, pomagati svoji skupnosti ali uporabljati digitalna orodja za dobro? Ta vodnik je lahko tvoja odskočna deska.

Je del projekta **Green Digi Hub**, ki ga financira Erasmus+. Podpira mlade v regijah, ki prehajajo s premoga na čisto energijo, in mesta, ki si prizadevajo za bolj zeleno gospodarstvo. Vi ste naslednja generacija ustvarjalcev sprememb.

V čem je ta priročnik drugačen?

To **ni še en učbenik**. Nastal je na podlagi pogovorov z mladimi – takšnimi, kot si ti.

Zbrali smo:

- vpoglede iz anket in poglobljenih intervjujev s start-upi in mladimi,
- diskusije fokusnih skupin v Bolgariji, Sloveniji in Litvi,

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- ➡ raziskave o digitalnih orodjih, zelenem financiranju in ESG ter trajnostnem poslovanju,
- ➡ primere, kako podjetja, ki jih vodijo mladi, že spreminjajo stvari na bolje.

Uporabili smo **metodo triangulacije** – kombinacijo literature, kvalitativnih raziskav in mnenj strokovnjakov –, da so podatki **realni, relevantni in takoj uporabni**.

Ta priročnik zajema:

- ❖ ESG in krožno gospodarstvo;
- ❖ umetno inteligenco in digitalno podjetništvo;
- ❖ dostop do financiranja, predstavitev idej, gradnjo mrež.

Poudarjamo tudi, kaj deluje v **regijah pravičnega prehoda** – območjih, ki se odmikajo od premoga, kot sta Pernik in Kyustendil, kjer mlade zdaj pozivajo, naj vodijo novo vrsto gospodarstva.

Komu je namenjen ta vodnik?

1. Mladim z idejami, ambicijami in cilji.
2. Študentom in nedavnim diplomantom, ki želijo začeti nekaj novega.
3. Mladinskim izobraževalcem, mentorjem, voditeljem nevladnih organizacij.
4. Inovatorjem, ki želijo združiti trajnost in tehnologijo.
5. Osebam iz skupnosti z omejenimi možnostmi ali v prehodnem obdobju.
6. Vsem, ki se vidijo kot del sprememb – tudi če šele začenjate.

Kaj se boste naučili?

- ✓ Bralcu prijazna pojasnila ključnih idej (kot so ESG ali razmišljanje o življenjskem ciklu).
- ✓ Orodja za začetek: poslovni modeli, predloge za predstavitve, platforme za umetno inteligenco.
- ✓ Zgodbe resničnih ustanoviteljev iz Evrope.
- ✓ Nasveti za gradnjo mrež, iskanje subvencij in prehod na digitalno poslovanje.

Česa smo se naučili od mladih ustvarjalcev sprememb?



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Pogovarjali smo se z mladimi ustanovitelji podjetij iz Bolgarije, Litve in Slovenije. Ti so nam zaupali:

→ Namen je pomembnejši od dobička. Podjetja ne ustanavljate samo zato, da bi zaslužili denar – želite rešiti probleme, pomagati ljudem in zaščititi planet.

→ Digitalni sanjači – vendar ne vedno ustrezno opremljeni. Navdušeni ste nad umetno inteligenco, nadzornimi ploščami in novimi orodji, vendar vam včasih primanjkuje usposabljanja, denarja ali povezav, da bi jih lahko v celoti izkoristili.

→ Iznajdljivi pod pritiskom. Mnogi od vas se zanašate na lastne prihranke in štipendije. Kljub temu vztrajate in iščete ustvarjalne načine, da bi uresničili svoje cilje.

→ Utrujeni od teorije. Želite stvari, ki jih lahko uporabite – orodja, primere in bližnjice, ki ustrezajo vaši realnosti.

In tukaj je glavno spoznanje:

Mladi, kot ste vi, ste pripravljeni voditi zeleni in digitalni prehod, vendar potrebujete praktično pomoč. Prav zato smo pripravili ta vodnik. Je vaša bližnjica od idej do dejanj.

PA ZAČNIMO...

Poglavje 1: Kontekst, metodologija in izzivi



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

1.1. Uvod

Brezposelnost mladih in izzivi trajnosti v Srednji in Vzhodni Evropi (SVE) – Srednja in Vzhodna Evropa se še naprej sooča s problemom „visoke brezposelnosti mladih“, zlasti v postindustrijskih, podeželskih ali prehodnih regijah. Poleg tega se številne regije spopadajo z degradacijo okolja, pomanjkanjem zelene infrastrukture in neskladjem med znanji in spretnostmi ter potrebami trga dela.

Mladi – s podeželja, marginaliziranih skupnosti ali regij v gospodarskem prehodu – še vedno nimajo lahkega dostopa do financiranja, mrež ali podjetniških ekosistemov. Ta priročnik je namenjen podpori mladim, ki želijo biti del rešitve. Informacije v njem vam bodo pomagale združiti pridobljeno znanje z dejanskimi ukrepi na terenu.

Orodja so v vaših rokah. Začnite zdaj, ne jutri. Bodite iskra sprememb v svojem mestu, svojem timu, svoji skupnosti.

Usklajenost s politikami EU: Zeleni dogovor, ESG, Erasmus – Ta vodnik je namenjen kot vodilo, ki vam bo pomagalo ostati v koraku z najnovejšimi trendi EU in Evropske komisije na najvišji ravni. Kot mladi podjetniki morate poznati ključne cilje EU, kot so Zeleni dogovor (za zeleno in trajnostno Evropo), vrednote ESG (skrb za ljudi, planet in dobro upravljanje) ter Erasmus+ (omogočanje mladim, da se učijo, rastejo in sodelujejo onkraj meja).

Evropska komisija je na primer nedavno objavila sporočilo „Kompas konkurenčnosti za EU“, ki bo usmerjalo njeno prihodnje delo. Osnova tega sporočila je poročilo Maria Draghija „Prihodnost evropske konkurenčnosti“⁽¹⁾, objavljeno septembra 2024, v katerem so poudarjene skrbi Evrope glede upočasnitve rasti od začetka tega stoletja. Ta dva dokumenta skupaj dajeta jasno usmeritev za pripravo nove razvojne strategije EU po letu 2027, vključno z novim večletnim finančnim okvirom in sporazumom o čisti industriji. Februarja 2025 je EU uvedla tudi dva svežnja ukrepov „Omnibus“, katerih cilj je poenostavitev pravil in zmanjšanje birokracije za državljane in podjetja.

Tukaj ESG ni le izpolnjevanje obrazcev – je vaš kompas za gradnjo pametnega, poštenega in na prihodnost pripravljenega podjetja. Erasmus+ združuje mlade ustvarjalce sprememb, da si izmenjujejo drzne ideje in jih spremenijo v dejanja.

In to še ni vse: nova uredba EU o umetni inteligenci (t.i. „AI Act“) pomaga zagotoviti varno in etično uporabo umetne inteligence. Če nameravate umetno inteligenco uporabljati v svojem start-upu, boste od samega začetka imeli jasna navodila.

Razumevanje politik EU in nacionalnih zakonodaj je ključna prednost za vsakega mladega podjetnika, ki je pripravljen stopiti v prihodnost.

¹ Draghi, M. (2024). *The Future of European Competitiveness*. Poročilo, objavljeno septembra 2024. Bruselj: Evropska komisija. Na voljo na: [https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059] [Dostopano 26. julija 2025].



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Vloga umetne inteligence in digitalnih inovacij – Tehnologija je povsod – in umetna inteligenca ni več namenjena le velikim korporacijam. Je močno orodje, s katerim lahko preizkušate svoje poslovne ideje, ustvarjate spletne strani in aplikacije ali ustvarjate vsebine, ki pritegnejo pozornost vaših strank, partnerjev in konkurentov. Umetna inteligenca vam prihrani čas in vam pomaga, da se osredotočite na to, da vaš startup ali socialno podjetje postane koristno za družbo in pripravljeno na zeleno prihodnost.

A ne pozabite: obstajajo pravila. Nova uredba EU o umetni inteligenci (t.i. „AI Act“) je v veljavi od avgusta 2024². Mladi podjetniki naj se zavedajo naslednjega:

- ❖ Nekatere uporabe umetne inteligence so že prepovedane, na primer socialno ocenjevanje ali manipulacijske tehnike, usmerjene v ranljive skupine.
- ❖ Od februarja 2025 so podjetja dolžna zagotoviti, da so njihove ekipe seznanjene z umetno inteligenco ter da razumejo varno in etično uporabo umetne inteligence.³
- ❖ Od avgusta 2025 veljajo nova pravila za velike umetnointeligenčne sisteme za splošno rabo (kot so veliki jezikovni modeli), ki zajemajo preglednost, obvladovanje tveganj in spoštovanje avtorskih pravic.
- ❖ Do avgusta 2026 bodo začele veljati strožje zahteve za visoko tvegane aplikacije umetne inteligence, na primer v zdravstvu, izobraževanju ali kritični infrastrukturi.

S pravo miselnostjo in pravimi spodbudami imate vse, kar potrebujete, da svoje ideje odgovorno in zakonito spremenite v resnične spremembe.

Cilji priročnika – ta priročnik je namenjen podpori mladim pri uresničevanju njihovih idej v resnično trajnostne podjeme.

Ne glede na to, ali se spopadate s podnebnimi izzivi, podpirate lokalno skupnost ali raziskujete, kako lahko umetna inteligenca spodbudi vaš startup, ta priročnik ponuja jasne korake, koristne vire in zgodbe uspešnih podjetnikov iz resničnega življenja.

Združite trajnost z digitalnimi inovacijami, razširite svojo mrežo in oblikujte projekte, ki resnično spreminjajo svet.

² Evropska komisija. (2024). *Zakonodajni okvir za umetno inteligenco (Akt o umetni inteligenci)*. Dostopno na: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> [Dostopano 26. aprila 2025].

³ Evropska komisija. (2025) *Pismenost na področju umetne inteligence – vprašanja in odgovori*. Dostopno na: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/ai-literacy-questions-answers> [Dostopano 25. avgusta 2025].



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Ideje spremenimo v dejanja – skupaj...

1.2. Metodologija

Metodologija tega priročnika odraža triangulacijski raziskovalni pristop, ki zagotavlja celovito in verodostojno podlago za predstavljene ugotovitve, priporočila in orodja. Cilj je bil raziskati presečišča trajnostnega podjetništva, digitalnih inovacij in krepite vloge mladih, zlasti v regijah, ki so v procesu energetske tranzicije ali se soočajo z brezposelnostjo mladih.

Ta mešana strategija je projektni skupini omogočila, da je ugotovitve potrdila z več viri podatkov in perspektiv, kar je privedlo do praktičnih, na dokazih temelječih smernic za mlade podjetnike in izobraževalce.

Oblika raziskave

Raziskava je uporabila triangulacijski model, ki združuje naslednje primarne metode za zagotovitev poglobljenosti, zanesljivosti in medsebojne potrditve ugotovitev:

- Pregled literature
- Kvantitativna raziskava
- Kvalitativne fokusne skupine
- Poglobljeni video intervjuji

Ta kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih podatkov je projektni skupini omogočila, da je izkušnje, potrebe in želje mladih zelenih podjetnikov analizirala z več zornih kotov, s čimer je zagotovila, da je priročnik teoretično utemeljen in praktično uporaben.

Pregled literature

Ključni pojmi iz literature so predstavljeni v tem priročniku.

Anketa



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Na podlagi Brymanovih (2012) načel socialnega raziskovanja je bila oblikovana strukturirana anketa. Anketa je bila namenjena predvsem aktivnim podjetnikom in ustanoviteljem start-upov, ne pa študentom ali bodočim podjetnikom, da bi zbrali podatke iz resničnega življenja, ki temeljijo na izkušnjah.

- ❖ Ključna področja raziskave so bila:
- ❖ Uporaba digitalnih orodij in orodij umetne inteligence
- ❖ Podjetniška pripravljenost in samozavest
- ❖ Strategije trajnosti
- ❖ Izzivi in ovire, s katerimi se soočajo mladi ustanovitelji
- ❖ Zelene digitalne kompetence (npr. orodja CRM, umetna inteligenca, projektno vodenje, e-trgovina, kibernetška varnost)

Fokusne skupine

Za kontekstualizacijo in poglobitev ugotovitev raziskave je bila z uporabo etnografske metodologije izvedena serija fokusnih skupin. Te interaktivne seje, ki jih je vodil Kitzinger (1994), so raziskale:

- ❖ Osebnе motivacije za ustanovitev trajnostnih podjetij
- ❖ Vrednote in cilje vpliva na skupnost
- ❖ Ovire, s katerimi se soočajo marginalizirane ali nezadostno zastopane skupine mladih
- ❖ Poglede na digitalno preobrazbo in podjetništvo
- ❖ izkušnje s financiranjem, sistemi podpore in ekosistemi

Etična vprašanja

Vsa raziskava je bila izvedena v skladu z etičnimi standardi, ki temeljijo na smernicah Brymana in Burgessa (1999). Ti vključujejo:

- ❖ Obveščeno soglasje vseh udeležencev

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- ❖ Zagotovitev anonimnosti in zaupnosti
- ❖ Odgovorno ravnanje z osebnimi podatki in njihovo shranjevanje
- ❖ Zmanjšanje tveganja in psihološke stiske med zbiranjem podatkov

S kombinacijo spoznanj iz literature, podatkov iz ankete in poročil fokusnih skupin je ta priročnik zasnovan na trdnem in večdimenzionalnem raziskovalnem procesu. Ta metodologija zagotavlja, da priročnik odraža dejanske potrebe in prakse mladih zelenih podjetnikov, ponuja na dokazih temelječe, kontekstno občutljive smernice in podpira splošno poslanstvo projekta Green DigiHub: omogočanje digitalnega, vključujočega in trajnostnega podjetništva po vsej Evropi.

1.3. Ključni izzivi in ovire

Dostop do financiranja in vlagateljev – Dostop do financiranja v zgodnji fazi ostaja eden najbolj perečih izzivov za mlade podjetnike, ki ustanavljajo trajnostna start-up podjetja. Mnoga zelena ali socialna podjetja se trudijo izpolniti konvencionalna pričakovanja glede tveganja in donosa, kar omejuje njihovo privlačnost za tradicionalne vlagatelje. Čeprav obstajajo programi financiranja EU in instrumenti zelenega financiranja, je ozaveščenost o takih možnostih in njihovo iskanje pogosto omejeno, zlasti v regijah Srednje in Vzhodne Evrope. Pomanjkanje namenskih mehanizmov mikrofinanciranja ali vlaganj, usmerjenih v učinek, dodatno ovira potencial rasti in razširljivost (skalabilnost).

Kaj lahko storite, da **bi odprli dostop do financiranja?**

- ✓ Raziščite netradicionalne možnosti financiranja – poiščite vlagatelje z vplivom, crowdfunding in zelene sheme subvencij, kot sta Erasmus+ ali Horizon Europe.
- ✓ Naučite se žargona – uporabite predloge in orodja (kot so tista v tem vodniku), da boste govorili jezik financerjev in se samozavestno predstavili.
- ✓ Povejte svojo zgodbo – ljudje vlagajo v ljudi. Delite svoj „zakaj“ in pokažite, kakšen vpliv ima lahko vaša ideja v resničnem svetu.

Pomanjkanje digitalnih in podjetniških veščin – Mnogi mladi nimajo digitalne pismenosti in podjetniškega razmišljanja, potrebnih za uspešen zagon in vodenje trajnostnih podjetij. Ta vrzel v veščinah je še posebej izrazita v zapostavljenih območjih, kjer je dostop do usposabljanja, mentorstva in praktičnih izkušenj omejen. Raziskava, izvedena v okviru projekta Green DigiHub, je potrdila potrebo po ukrepih za krepitev zmogljivosti, usmerjenih v AI, ESG in krožno inovativnost. Krepitev neformalnega izobraževanja in možnosti izkustvenega učenja je ključnega pomena za premostitev te vrzeli.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Kaj lahko storite za **razvoj veščin**?

- ✓ Začnite z majhnimi koraki, hitro se učite – uporabite platforme, ki so primerne za začetnike, kot so Perplexity, Copilot, Gemini, Claude ali ChatGPT, da boste vadili nove veščine in pridobili samozavest.
- ✓ Udeležite se brezplačnih tečajev – dostopajte do modulov usposabljanja Green DigiHub ali brskajte po spletnih akademijah za hitro in praktično učenje.
- ✓ Učite se iz napak – vsak poskus vas nekaj nauči. Poskusite, razmislite in se izboljšajte – to je del poti startupa.

Regulativna negotovost ali vrzeli – Start-upi, ki delujejo v nastajajočih zelenih sektorjih, se pogosto soočajo z regulativno nejasnostjo, z nejasnimi ali spremenjajočimi se pravnimi in institucionalnimi okviri v zvezi z ESG, etiko umetne inteligence in poročanjem o trajnosti. Nedosledna uporaba pravil v državah EU in pomanjkanje prilagojene pravne podpore ustvarjajo trenja za podjetja v zgodnji fazi razvoja. Podjetniki se pogosto trudijo, da bi izpolnili nove obveznosti, kot so Direktiva o poročanju o trajnosti podjetij (CSRD), ESRS (Delegirana **Uredba Komisije (EU) 2023/2772 z dne 31. julija 2023 o dopolnitvi Direktive 2013/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta glede standardov poročanja o trajnosti**) ali zahteve za financiranje v skladu s taksonomijo (**Uredba (EU) 2020/852 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. junija 2020 o vzpostavitvi okvira za spodbujanje trajnostnih naložb in spremembi Uredbe (EU) 2019/2088**)⁴. Poenostavljena in mladim prijazna navodila so nujno potrebna.

Kaj lahko storite **v zvezi s pravili**?

- ✓ Sledite svojim vrednotam – tudi kadar so pravila nejasna, vam ESG ponuja kompas – uporabite ga za sprejemanje odločitev.
- ✓ Vprašajte in delite – pridružite se spletnim skupinam, forumom ali dogodkom Green DigiHub, da boste lahko postavljali vprašanja in se učili od drugih.
- ✓ Naj bo preprosto – začnite s kontrolnimi seznamami in enostranskimi dokumenti, da boste ostali na tekočem z osnovnimi pravnimi obveznostmi.

Družbena sprejemljivost in ozaveščenost – Mnogi mladi ustvarjalci sprememb poročajo, da se pri uvajanju zelenih ali družbenih inovacij v konzervativnih skupnostih ali tradicionalnih panogah srečujejo s skepticizmom ali odporom. Slaba ozaveščenost o prednostih trajnostnega podjetništva lahko vodi do omejenega povpraševanja na trgu, šibkega zanimanja deležnikov (t.i. stakeholders) in počasnejšega širjenja inovacij. Izobraževanje in vključevanje javnosti sta bistvena za gradnjo podpornih ekosistemov.

⁴ Evropska komisija. (2023). Delegirana uredba Komisije (EU) 2023/2772 z dne 31. julija 2023 o dopolnitvi Direktive 2013/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta glede standardov poročanja o trajnosti (evropski standardi poročanja o trajnosti – ESRS). Uradni list Evropske unije. Dostopno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R2772> [Dostopano 26. aprila 2025]. Evropski parlament in Svet Evropske unije. (2020). Uredba (EU) 2020/852 z dne 18. junija 2020 o vzpostavitvi okvira za spodbujanje trajnostnih naložb in spremembi Uredbe (EU) 2019/2088 (Uredba EU o taksonomiji). Uradni list Evropske unije. Dostopno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R0852> [Dostopano 26. aprila 2025].



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Zgodbe o uspehu vrstnikov in vzorniki, s katerimi se lahko poistovetijo, lahko pomagajo spremeniti dojemanje ter navdihniti širšo podporo skupnosti.

Kaj lahko storite za **pridobitev podpore**?

- ✓ Povejte svojo zgodbo na svoj način – uporabite videoposnetke, podkaste ali bloge, da delite, kaj gradite in zakaj je to pomembno.
- ✓ Ne le govorite, ampak tudi pokažite – preizkusite svojo idejo v šoli, mestu ali na spletu in pustite, da rezultati govorijo sami zase.
- ✓ Poiščite zaveznike – sodelujte z lokalnimi skupinami, učitelji ali mladinskimi sveti, da boste pridobili podporo od znotraj.

Ovire za marginalizirane skupine mladih – Mladi iz marginaliziranih skupin, vključno z mladimi z migracijskim ozadjem, invalidnostjo, s podeželja ali v ekonomski stiski, se soočajo z večplastnimi ovirami za podjetništvo. Te vključujejo omejen dostop do kapitala, socialnih mrež in vključujočih podpornih storitev. Strukturne neenakosti se pogosto prepletajo z digitalnim razkorakom, zaradi česar so mnogi izključeni iz glavnih inovacijskih ekosistemov. Ciljno usmerjeno ozaveščanje, vključujoča zasnova programov usposabljanja in mentorstvo med vrstniki so ključnega pomena za ustvarjanje enakih možnosti v zeleni in digitalni gospodarstvu.

Kaj lahko storite, če se **soočate z dodatnimi ovirami**?

- ✓ Poiščite svoje ljudi – poiščite skupnosti vrstnikov, mreže mladih ali lokalna središča⁵, kjer drugi, podobni vam, razvijajo ideje in se medsebojno podpirajo.
- ✓ Začnite s tem, kar imate – tudi če še nimate denarja ali tehničnih znanj – imate kreativnost, motivacijo in svojo zgodbo. To je dovolj za začetek.
- ✓ Prehodite na digitalno na svoj način – uporabite brezplačna spletna orodja in tečaje (kot so tisti v Green DigiHub), da se korak za korakom izpopolnite.
- ✓ Vprašajte, delite, ponavljajte – ne bojte se prositi za pomoč in pomagajte drugim, kadar lahko. Tako rastejo vključujoči ekosistemi.

1.4. Povzetek poglavja 1

V poglavju 1 je opisano okolje, v katerem delujejo mladi podjetniki v srednji in vzhodni Evropi (SVE). Regija se še naprej sooča z visoko stopnjo brezposelnosti mladih, zlasti v postindustrijskih, podeželskih in tranzicijskih območjih. Poleg tega obstajajo izzivi, kot so degradacija okolja, omejena zelena infrastruktura in vrzeli med obstoječimi znanji in

⁵ Primeri: EIT Community RIS Hubs, dostopno na: <https://www.eit.europa.eu/community-activities/eit-community-ris-hubs>; Ekosistem podpore za prihodnost pripravljena podjetja za prehod malih in srednjih turističnih podjetij na zeleno in digitalno odpornost, dostopno na: <https://www.fu-tourism.eu/>; Incubator, Innsbruck, Avstrija, dostopno na: <https://innecubator.at/>; itd.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

spretnostmi ter potrebami trga dela. Mnogi mladi nimajo dostopa do financiranja, mrež in podjetniških ekosistemov, zato je potrebna ciljna podpora.

Vodnik je oblikovan v skladu s ključnimi politikami Evropske unije, vključno z zeleno pogodbo, načeli ESG, programom Erasmus+ in nedavnimi strateškimi dokumenti, kot je Kompas za konkurenčnost. Poleg tega Zakon EU o umetni inteligenci uvaja nove regulativne standarde, ki jih morajo razumeti podjetniki, zlasti tisti, ki umetno inteligenco vključujejo v svoje poslovne modele.

Umetna inteligenca in digitalna orodja so predstavljena kot pomembni dejavniki za trajnostni razvoj podjetij, ki ponujajo priložnosti za inovacije in učinkovitost. Vendar pa se morajo mladi podjetniki spoprijeti z novimi pravnimi zahtevami in etičnimi vidiki, povezanimi z uporabo umetne inteligence.

Poglavje opredeljuje tudi cilj priročnika: mladim zagotoviti praktična orodja in znanje za ustanovitev trajnostnih, digitalno podprtih podjetij. To podpira trdna metodologija, ki združuje pregled literature, ankete, fokusne skupine in intervjuje, da se zagotovi povezava z dejanskim svetom.

Nazadnje, poglavje 1 opredeljuje več ključnih ovir, s katerimi se soočajo mladi, ki vodijo zelena podjetja, vključno z omejenim dostopom do financiranja, vrzeli v digitalnih in podjetniških veščinah, zapletenostjo predpisov, družbenim odporom do zelenih pobud in dodatnimi izzivi za marginalizirane skupine. Ti vpogledi predstavljajo podlago za praktična navodila, ki so na voljo v naslednjih poglavjih.

Poglavje 2 Rezultati triangulacijske raziskave

2.1. Spletna anketa

Da bi ta priročnik obogatili z dejanskimi spoznanji, smo izvedli obsežno spletno anketo, namenjeno mladim ustanoviteljem start-upov in socialnih podjetij. Svoje izkušnje, izzive in ambicije je delilo skupno **29 anketirancev** iz različnih sektorjev in regij. Njihovi odgovori prinašajo dragocene perspektive, ki so oblikovale usposabljanje, orodja in strategije, predlagane v tem priročniku.

Namen ankete

Namen ankete je bil zbrati vpogled v sedanje prakse, izzive in potrebe po krepitevi zmogljivosti start-upov in socialnih podjetij, ki delujejo na področju trajnosti in socialnih inovacij. Anketa je bila izvedena v treh državah in je imela naslednje cilje:

- opredeliti ključna področja, na katera se osredotočajo podjetniki, in njihove strategije trajnosti,
- razumeti, kako se meri in financira vpliv,
- raziskati uporabo digitalnih orodij in tehnologij za zelene inovacije,
- oceniti potrebe po usposabljanju in najprimernejše oblike učenja za prihodnje izobraževalne vsebine,



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- zbiranje primerov dobrih praks in metod vključevanja skupnosti za podporo medsebojnega učenja in priporočil za politike, ter
- služi kot orodje za pripravo priporočil dobrih praks.

Oblikovanje ankete

V skladu z vplivnimi smernicami Brymana (2012) o raziskavah z anketami je bila anketa skrbno oblikovana na podlagi ključnih načel oblikovanja anket.

Opredelitev raziskovalnih vprašanj je ključni del izvedbe ankete. Naša anketa je obravnavala tematska področja, vključno s strategijami trajnosti, merjenjem učinka, mehanizmi financiranja, uporabo tehnologije, razvojem spretnosti in vključevanjem skupnosti.

Nato je bilo ključno opredeliti ciljno populacijo. Primarna ciljna skupina je bila sestavljena iz podjetnikov, zlasti tistih, ki vodijo start-upe ali socialna podjetja s poudarkom na okoljski ali socialni trajnosti.

Za vrsto vprašanj je bil uporabljen mešani format, pri čemer so bila uporabljena predvsem zaprta vprašanja z več možnimi odgovori, da se je omogočila kvantificirana analiza. Vključeni so bili tudi odprti odgovori (dobre prakse), da se zagotovijo kvalitativni vpogledi in poglobljeno opisovanje.

Anketa je bila najprej izvedena v manjši skupini udeležencev iz partnerskih držav, da se je zagotovila jasnost, kulturna ustreznost in logični potek vprašanj. Na podlagi povratnih informacij partnerjev so bile pred širšo distribucijo izvedene manjše spremembe besedila in oblike.

Razširjanje in zbiranje podatkov

Spletna anketa je bila razširjena prek mrež projektnih partnerjev, poštne sezname, družbenih medijev in organizacij za podporo podjetništvu v treh sodelujočih državah. Za lažji dostop so bila uporabljena orodja, kot je Google Forms.

V treh državah je bilo prejetih skupaj 29 odgovorov.

Ugotovitve

Ta analiza temelji na 29 podrobnih odgovorih podjetnikov in vodij socialnih podjetij iz Bolgarije, Litve in Slovenije, ki so delili učinkovite prakse iz svojega dela.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Profil anketirancev: raznoliki, vplivni podjetniki

Anketiranci predstavljajo dinamično in raznoliko mešanico start-upov, socialnih podjetij, nevladnih organizacij, zadrug in posameznih podjetnikov, ki se aktivno ukvarjajo z gradnjo bolj zelene in pravične prihodnosti. Njihova raznolikost glede porekla, strukture in poslanstva poudarja živahnost in globino ekosistema zelenih in socialnih inovacij v Evropi in zunaj nje.

29 anketirancev prihaja iz več kot **7 držav**, med drugim iz **Bolgarije, Slovenije, Litve, Nizozemske, Združenega kraljestva, Avstrije in ZDA**, z močno prisotnostjo iz Srednje in Vzhodne Evrope. Organizacije delujejo v mestnih in podeželskih območjih, kot so Sofija, Ljubljana, Vilna, Pragersko, Ormož in Blagoevgrad, kar kaže, da zelene in socialne inovacije niso omejene na velika mestna središča.

Vrste organizacij so predstavljene v sliki 1.



Slika1 Krožni diagram, ki prikazuje vprašanje iz ankete „Ali ste start-up ali socialno podjetje?“

Ta raznolikost kaže na **širok ekosistem**, ki vključuje ne le dobičkonosna podjetja, temveč tudi modele, usmerjene v poslanstvo in sodelovanje.

Stopnja razvoja

Anketa je zajela zdravo mešanico **organizacij v zgodnji fazi razvoja** in **zrelih organizacij**:

- Najstarejša: **2000 (Socialni center v Vilni)**
- Najnovejše: **2025 (organizacija s sedežem v Sofiji)**

Več kot tretjina organizacij je bila ustanovljena leta **2020 ali pozneje**, kar kaže na **nov val podjetništva, usmerjenega v učinek**, od katerega so se mnoge verjetno pojavile kot odziv na nujnost podnebnih ukrepov, digitalni prehod in gibanja za socialno pravičnost.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Področja vpliva in sektorski poudarek

Anketiranci delujejo v **širokem spektru sektorjev**, ki jih združuje skupna usmerjenost v trajnost in družbeno dobro. Njihova glavna področja dela so:

Okoljske in krožne inovacije

- Krožno gospodarstvo in učinkovita raba virov – **najpogosteje navedeno**
- Obnovljiva energija, recikliranje in zelene tehnologije
- Pametna mobilnost in zelene rešitve za mesta
- Trajnostno kmetijstvo in biotska raznovrstnost
- Ekoturizem in trajnostne storitve

Socialne in izobraževalne inovacije

- Socialno podjetništvo in izobraževanje – **močno zastopani**
- Vključevanje in krepitev vloge ranljivih skupin
- Zdravje in dobro počutje
- Kooperativno gospodarstvo in DEI (raznolikost, enakost, vključenost)
- Zaposlovanje invalidov

Digitalne in tehnološke rešitve

- Uporaba umetne inteligence za trajnost
- Pravna tehnologija in SaaS
- Vgrajeni sistemi in robno računalništvo
- **Digitalna orodja za zaposlovanje, turizem, logistiko in pravne storitve**

Ta raznolikost področij poudarja, da je **zeleno in socialno podjetništvo resnično medsektorsko**, saj združuje **tehnologijo, skupnost in skrb za okolje**.

Zaključek

Anketiranci odražajo **generacijo podjetnikov, ki niso le inovatorji, ampak tudi nosilci sprememb**, ki jih vodijo cilji, vztrajnost in globoko razumevanje sistemskih izzivov. Njihova raznolikost – v poslanstvu, ozadju in poslovnem modelu – je prednost, ki jo je treba gojiti z vključujočimi, prožnimi in naprednimi mehanizmi podpore po vsej EU.

Ta del priročnika lahko služi kot **pregled trenutnega stanja** in kot **povabilo oblikovalcem politik, financerjem in izobraževalcem**, da ustvarijo ugodno okolje za te pogumne pionirje trajnostnih sprememb.



Ugotovitve iz odprtih vprašanj ankete

Kvalitativni odgovori so pokazali, da mnogi ustanovitelji niso le poslovno usmerjeni, ampak so globoko vpeti v svoje skupnosti in s svojimi podjetji rešujejo lokalne potrebe in socialne izzive. Od razvoja aplikacij za pohodnike in reševalne ekipe do ustanovitve umetniških studiev za ljudi s posebnimi potrebami – podjetniki kažejo **raznolik, ciljno usmerjen pristop**, ki pogosto združuje komercialne, izobraževalne in socialne cilje.



Strategije trajnosti: močna namera, raznolika izvedba

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Odgovori na vprašanje „Katera od naslednjih strategij trajnosti trenutno uporabljate v vaši organizaciji?“ razkrivajo **široko in razvijajočo se zavezanost trajnosti** med mladimi podjetniki. Vendar se izvajanje razlikuje po obsegu in globini, kot je prikazano na sliki 2.



Slika2 Graf, ki prikazuje vprašanje iz ankete »Katera od naslednjih strategij trajnosti se trenutno uporablja v vaši organizaciji?«

Ti rezultati kažejo, da večina anketiranih start-upov **uporablja model podjetništva, ki je usmerjen v poslanstvo ali deležnike** – temeljno načelo **teorije trajnostnega podjetništva** (Cohen & Winn, 2007; Schaltegger & Wagner, 2011). Namesto da se osredotočajo izključno na okoljsko učinkovitost, mnoge organizacije:

- ✓ **gradijo socialni kapital** (npr. projekti v skupnosti, DEI, vključevanje zaposlenih),
- ✓ **uporabljajo okoljske rešitve na ravni proizvodov/storitev,**
- ✓ **začenjajo z majhnimi, dostopnimi ukrepi** (npr. inovativnost izdelkov, zmanjšanje odpadkov) namesto sistematičnega poročanja, kot so okviri ESG.

To je v skladu s **teorijo učinkovitosti v podjetništvu**, kjer ustanovitelji začnejo s tem, kar imajo (znanja, mreže, cilji), in razvijejo strategije, ki so dostopne in prilagodljive. Ustanovitelji jasno izbirajo ukrepe, ki so **izvedljivi, kulturno zakoreninjeni in usklajeni z vrednotami**, namesto da bi jih institucionalno poganjali predpisi ali zunanji pritiski.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Zlasti bolj **zapletene ali z viri intenzivne strategije**, kot so poročanje ESG (10 %) ali zaščita biotske raznovrstnosti (14 %), se zdijo **manj pogoste**, kar kaže, da mlada start-up podjetja zaradi omejenih zmogljivosti ali ozaveščenosti **dajejo prednost operativnim in vidnim ukrepom trajnosti** pred formalnimi okviri.

Prevladovanje **pobud na ravni skupnosti in DEI** (65 % oziroma 41 %) kaže, da **mladi podjetniki socialno pravičnost in vključenost dojemajo kot sestavni del trajnosti**, kar podpira nove modele, kot sta „pravični prehod“ in **socialno-ekološko podjetništvo**. Ti pristopi **krepitev vloge skupnosti, vključevanje in skupno upravljanje** ne obravnavajo kot „dodatke“, ampak kot osrednji element reševanja okoljskih izzivov.

Vendar pa **manjši poudarek na ESG in biotski raznovrstnosti** kaže na **potrebo po usposabljanju in krepitvi zmogljivosti** na naslednjih področjih:

- celostno poročanje o trajnosti in upravljanje,
- poslovni modeli, ki so pozitivni za naravo, in ekosistemske storitve,
- dolgoročno, sistemsko razmišljanje.

Z nadaljevanjem pobude Green DigiHub lahko **dostopna orodja, medsebojno učenje in gradivo, temelječe na primerih**, pomagajo premostiti vrzel med **namernimi praksami in institucionalnimi okviri trajnosti**.

Po drugi strani pa anketiranci kažejo zgodnjo, a raznoliko zavezanost trajnostnim praksam pri oblikovanju poslovnih modelov brez ogljika ali z nizkimi emisijami ogljika. Najbolj razširjeni ali načrtovani modeli so po naravi **digitalni in krožni**:

- Z **11 odgovori** vodijo izključno **digitalne/brezpapirne dejavnosti**, kar poudarja vse večjo ozaveščenost o tem, kako lahko digitalizacija poslovanja zmanjša okoljski odtis.
- **Krožno gospodarstvo** (ponovna uporaba, popravilo, recikliranje) je prav tako pomembna strategija, ki jo je izbralo **9 anketirancev**, kar odraža usklajenost z cilji EU na področju trajnosti in vrednotami, ki upoštevajo varčevanje z viri.
- **Lokalizirana proizvodnja in kratke dobavne verige** (7 odgovorov) kažejo na preusmeritev k **odpornosti in trajnosti pri nabavi in distribuciji**, zlasti v gospodarstvih po pandemiji COVID-19.

Drugi pomembni, vendar manj pogosti modeli vključujejo:

- uporabo obnovljivih virov energije kot temeljne vrednote (**5**),
- ogljično izravnavanje in ogljični krediti (**3**),
- zelena logistika/transport (**3**),
- modeli brezodpadne prodaje in modeli so-podjetništva **so bili redki (po 1)**, 2 anketiranca **pa sta poročala**, da takšnih modelov še ne izvajata..

Ta porazdelitev kaže, da medtem ko **nekateri modeli, kot so brezpapirno poslovanje in krožne prakse, pridobivajo na popularnosti**, so bolj zapletene ali infrastrukturno zahtevne strategije (kot so ogljični krediti ali logistične inovacije) še vedno premalo izkoriščene – verjetno zaradi **stroškov, predpisov ali pomanjkanja smernic**.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

What innovative zero-carbon or low-carbon business models are you currently using or planning to implement?



34%

Circular economy
(reuse, repair,
recycle)



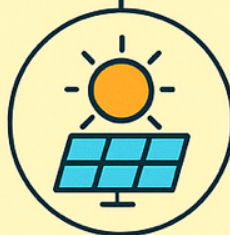
26%

Localized
production /
short supply
chains



41%

Digital-only
paperless
operations



19%

Use of
renewable
energy as core
value



11%

Carbon offsetting
and carbon credits



11%

Green logistics
and transport
models



4%

Zero waste
in sales



4%

Co-entrepre-
neurial
business model

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Slika3 Infografika, ki prikazuje vprašanje iz ankete „Kakšne inovativne brezogljične ali nizkoogljične poslovne modele trenutno uporabljate ali nameravate uporabljati?“

Ugotovitve iz odprtih vprašanj ankete

Anketiranci so **kot strategije trajnosti** poudarili **razvoj** in **izobraževanje**, **usmerjeno v skupnost**. Ta prizadevanja pogosto presegajo zmanjšanje ogljičnega odtisa – njihov cilj je spodbujati trajne spremembe vedenja in sistemov:

- **Izobraževanje in ozaveščanje** sta bila vključena v več poslovnih modelov, na primer delavnice za otroke o živilskih odpadkih ali javno izobraževanje o vključevanju invalidov.
- **Lokalizirana proizvodnja, soustvarjanje s skupnostmi** in **vključujoče sodelovanje** so bile ponavljajoče se strategije za trajnost in socialne inovacije.

Te prakse kažejo, da trajnost ni vedno povezana z visoko tehnologijo – lahko je **osredotočena na človeka, kulturno ozaveščena in lokalno zasnovana**.

Zaključek s ključnimi spoznanji

Mladi podjetniki se nagibajo k rešitvam z nizkimi ovirami, ki dajejo prednost digitalnim tehnologijam in krožnemu gospodarstvu, vendar potrebujejo več podpore, orodij in partnerstev, da se lahko razširijo v naprednejše zelene poslovne modele. Praktične študije primerov, predloge in možnosti medsebojnega učenja v zvezi s temi modeli bi lahko spodbudili širše izvajanje.

Dobre prakse: ponovljive izkušnje iz prakse

Ustanovitelji so delili številne primere **dejavnikov uspeha, ki lahko navdihujejo druge**:

- Ponavljajoča se tema je bila **začetek v majhnem, hitro testiranje** (iterativni razvoj). MVP, povratne informacije in hitro prototipiranje so pomagali zagotoviti, da so bile rešitve smiselne in izvedljive.
- **Kulture reševanja problemov**, kot je mesečni medtimski „Problem-Lab“ podjetja ALGAIA, kažejo, kako notranje inovacije in sodelovanje krepijo odpornost.
- **Opolnomočenje skozi ustvarjalnost** – umetnost, podcasti in varni prostori – je bilo navedeno kot močno orodje za družbeni vpliv in vključenost.

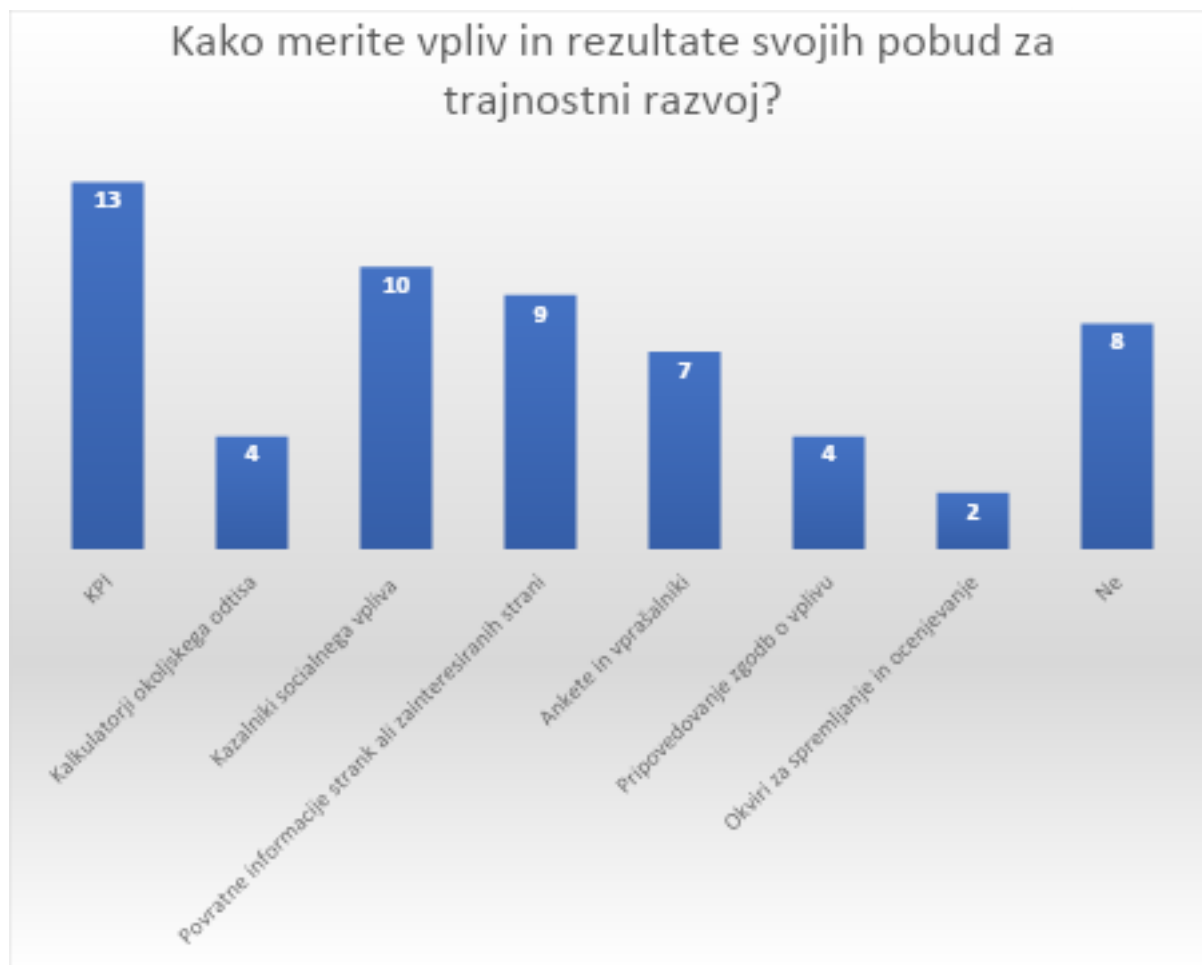
Ti primeri tvorijo praktično bazo znanja o strategijah, ki jih je mogoče **ponoviti ali prilagoditi v različnih regionalnih ali kulturnih kontekstih**.



Merjenje učinka: mešane metode, prostor za rast

Odgovori ankete kažejo **raznoliko, a neenakomerno sliko**, kar zadeva merjenje rezultatov trajnosti med mladimi podjetniki in socialnimi podjetji, kot je razvidno iz slike 4.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367



Slika4 Graf, ki prikazuje vprašanje iz ankete „Kako merite vpliv in rezultate svojih trajnostnih pobud?“

Ta porazdelitev odraža **pragmatičen in nastajajoč pristop** k merjenju vpliva, ki je značilen za podjetja v zgodnji fazi razvoja. Večina anketirancev **daje prednost notranjim orodjem z nizkimi ovirami** (npr. KPI, povratne informacije, socialni kazalniki), medtem ko **strukturirani ali formalizirani okviri** (kot so revizije, certifikacije ali modeli teorije sprememb) ostajajo premalo izkoriščeni ali pa sploh niso prisotni.

S stališča **vitko zagonskega podjetja (t.i. „learn startup“)** in **teorije uresničevanja** je to smiselno: mladi ustanovitelji pogosto delajo z **omejenimi viri in takojšnjimi omejitvami**, zato razvijajo merila, ki so **izvedljiva, neformalna in odzivna**, namesto da bi bila zunanje preverjena ali teoretično obremenjena.

Vendar pa z vidika **podjetništva z družbenim učinkom (t.i. „impact entrepreneurship“)** (Santos, 2012; Dees, 2001) ta premajhna uporaba formalnih orodij pomeni zamujeno priložnost. Brez strukturiranega merjenja je težko:

- dokazati legitimnost financirjem ali partnerjem,

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- primerjati rezultate v času ali med projekti,
- širiti vpliv s pomočjo ponovljivih, preverjenih modelov.

Poleg tega **28 % anketirancev poroča, da vpliva sploh ne merijo**, kar kaže na **znatno vrzel v zmogljivostih** za spremljanje prizadevanj na področju trajnosti. To bi lahko odražalo pomanjkanje časa, znanja ali ustreznih orodij, kar potrjujejo tudi odgovori v kvalitativni raziskavi o ovirah pri usposabljanju.

Medtem ko notranji KPI in socialni kazalniki ponujajo **trdno podlago za enostavno spremljanje učinka**, se zdi, da mnogim podjetnikom primanjkuje **navodila, kako svojo poslanstvo povezati z merljivimi, zunanje veljavnimi rezultati**. Potrebno je:

- **praktično usposabljanje o preprostih okvirih za merjenje vpliva** (npr. teorija sprememb, »vitki« podatki),
- **ozaveščanje o certifikatih in orodjih ESG** (prilagojenih za majhna start-up podjetja),
- **učenje na primerih, ki kažejo, kako lahko podatki o vplivu spodbudijo boljšo strategijo in dostop do financiranja**.

Podpora ustanoviteljem pri merjenju **socialnega in okoljskega vpliva** bo povečala **odgovornost, odpornost** in usklajenost poslanstva – ključne gonilne sile teorije trajnostnega podjetništva.

Ugotovitve iz odprtih vprašanj ankete

Čeprav ni vedno izrecno označeno kot „merjenje vpliva“, je veliko ustanoviteljev opisalo načine, kako **so posredno spremljali uspeh** prek:

- spremembami vedenja v skupnostih (npr. šolarji zmanjšujejo količino odpadkov doma),
- meril vključenosti skupnosti (npr. število lokalnih ambasadorjev za varnost),
- sodelovanja javnosti v kampanjah in razstavah.

Te prakse kažejo na **potrebo po bolj strukturiranih orodjih za ocenjevanje**, hkrati pa poudarjajo, da so **kakovostne spremembe** in **preobrazba skupnosti** ključni kazalniki za mnoga start-up podjetja.

Financiranje: odvisnost od subvencij, vrzeli v pripravljenosti za naložbe

Rezultati kažejo **tipični vzorec financiranja v zgodnji fazi**, zlasti za start-upe, ki so usmerjeni v poslanstvo in trajnost, kot je prikazano na sliki 5.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

How have you secured funding, or how do you plan to finance your startup or social enterprise?



Self-funding / bootstrapping 65,5%



**Grants and subsidies
(national/international) 55%**



**EU funding programs
(e.g. Erasmus+, Horizon Europe) 28%**



Angel investors 17%



Bank loans (incl. green credit) 14%



**Public innovation/
entrepreneurship-funds 14%**



Crowdfunding 10%



Social impact investment 7%



**Green finance / ESG
investment funds 3%**



Have not secured funding yet 7%

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Slika5 Infografika vprašanja iz ankete „Kako ste zagotovili financiranje ali kako nameravate financirati svoj start-up?“

1. Močna odvisnost od lastnih sredstev in subvencij

Dva prevladujoča mehanizma financiranja – **samofinanciranje (65,5 %)** in **subvencije (55 %)** – poudarjata **strategijo financiranja, ki je usmerjena v izogibanje tveganju in avtonomijo**, kar je v skladu z modeli financiranja podjetništva v zgodnji fazi. To je v skladu s **teorijo učinkovitosti** (Sarasvathy, 2001), po kateri ustanovitelji najprej izkoristijo **razpoložljiva sredstva** (npr. osebne prihranke), namesto da iščejo zunanji kapital.

2. Omejen dostop do lastniškega kapitala in pripravljenost za naložbe

Samo **17 %** je pridobilo financiranje tveganega kapitala in **28 %** s pomočjo angelskega vlaganja, kar kaže, da **so lastniške naložbe premalo izkoriščene**. To je v skladu s širšimi izzivi, opazovanimi v ekosistemu:

- **Podjetniki z družbenim učinkom pogosto dajejo prednost poslanstvu pred hitro širitvijo**, kar morda ni v skladu s tradicionalnimi spodbudami tveganega kapitala.
- Pomanjkanje **pripravljenosti za naložbe** (poudarjeno v drugih rezultatih raziskave) omejuje sposobnost privabljanja sofisticiranega kapitala.
- **Finančne vrzeli za „vmesna“ podjetja** – premlada za tvegani kapital, a preveč napredna za mikro nepovratna sredstva – puščajo mnoga podjetja v „manjkajočem srednjem segmentu“.

To se ujema s teorijami o **financiranju socialnega podjetništva**, ki poudarjajo težavnost uravnoteženja **poslanstva in marže** ter navigacije po **netradicionalnih kapitalskih trgih** (Austin et al., 2006).

3. Javno financiranje in financiranje EU sta pomembna, vendar ne prevladujeta

Programi EU in javni programi za inovacije (28 % oziroma 14 %) so pomembni viri financiranja, vendar še vedno zaostajajo za subvencijami in samofinanciranjem. To bi lahko bilo posledica:

- zapletenosti in birokracije **pri vlaganju vlog (kot je razvidno iz drugih odgovorov v anketi)**,
- pomanjkanja znanja ali omejene zmogljivosti **pri dostopu do sredstev EU**,
- neskladnosti med zahtevami programa in realnostjo v zgodnji fazi.

4. Premajhna izkoriščenost trajnostnega financiranja in naložb z družbenim učinkom

Kljub temu, da je bila anketa osredotočena na zeleno gospodarstvo, je le **3 % anketirancev poročalo o dostopu do zelenih finančnih sredstev/sredstev ESG**, **7 % pa do kapitala za socialni učinek**. To kaže na **neskladje med cilji trajnosti in finančnimi instrumenti**, kar potrjuje potrebo po boljši usklajenosti **zelenih finančnih instrumentov in realnosti podjetništva na lokalni ravni**.

5. Skupnostno ali alternativno financiranje ostaja nišno

Crowdfunding (7 %) in neformalna podpora (sorodniki, posamezniki) se uporabljata, vendar le v majhnem deležu. To je lahko posledica:

- omejenega dosega in mrež,
- zaznanega tveganja javnega neuspeha,
- pomanjkanja zgodb in gradnje blagovne znamke, potrebnih za učinkovito množično financiranje.

Posledice za prakso

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Ti rezultati kažejo, da je nujno potrebna:

- **krepitev zmogljivosti na področju pripravljenosti za naložbe** (npr. usposabljanje za predstavitve, finančna dokumentacija, pravne strukture),
- **večja prepoznavnost in dostopnost finančnih instrumentov, usklajenih z EU in ESG,**
- **podpora hibridnim strategijam financiranja** (npr. kombinacija nepovratnih sredstev z lastniškim kapitalom ali dolgom),
- **prizadevanja na ravni ekosistema** za povezovanje start-upov z vlagatelji, ki imajo podobne cilje.

Zaključek s ključnimi ugotovitvami: Oblikovanje finančno pripravljenih zelenih start-upov Opisano stanje financiranja je skladno z začetnimi, ciljno usmerjenimi podjetji, vendar poudarja tudi **ranljivost izključnega zanašanja na lastna sredstva in nepovratna sredstva.** Da bi ekosistem trajnostnih start-upov dozorel, morajo ustanovitelji imeti **finančno znanje, mreže in strukture,** ki omogočajo dolgoročno rast, ne da bi pri tem ogrožali svoje cilje vpliva.

Finančno okolje za mlade zelene in socialne podjetnike je še vedno polno **strukturnih ovir in praktičnih težav,** kar se odraža v odgovorih ankete. Največji izzivi kažejo, da so **dostopnost, znanje in pripravljenost** največje ovire:

- Najpogostejše naveden izziv so bili **birokratski ali dolgotrajni postopki prijave (41 %)**, kar jasno kaže, da **sedanji sistemi niso prijazni do start-upov** in lahko odvrčajo ustanovitelje v zgodnji fazi od izkoriščanja razpoložljivih priložnosti.
- Tik za tem sledi **pomanjkanje znanja o možnostih financiranja (38 %)**, nato pa **velika konkurenca za omejena sredstva in neizpolnjevanje meril za upravičenost** (oba 34 %). Ti podatki kažejo, da **tudi če financiranje obstaja,** ga mnogi novi ustanovitelji **težko najdejo ali pridobijo.**
- **Pomanjkanje dostopa do mrež vlagateljev** (31 %) odraža pogosto pomanjkljivost ekosistema start-upov: **mladi ali regionalni podjetniki pogosto delujejo zunaj tradicionalnih kapitalskih krogov,** kar omejuje njihovo sposobnost za pridobivanje naložb.

Druge pomembne ovire so:

- **nezadostna finančna dokumentacija ali napovedi** (24 %), kar kaže na potrebo po **krepitevi zmogljivosti na področju finančnega načrtovanja,**
- **omejene izkušnje s predstavitvami ali pisanjem predlogov** (17 %) kažejo na pomanjkanje znanja in spretnosti pri **komuniciranju vrednosti in vpliva,**
- manj pogoste, a še vedno kritične težave vključujejo **pomanjkanje zaupanja, pravni okviri** in neskladnost s cilji vlagateljev – vsako od teh težav je navedlo 3 % anketirancev.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

What challenges have you faced in securing funding

Bureaucratic or time-consuming application processes **41%**

Lack of knowledge about funding opportunities **38%**

High competition for limited funding **34%**

Not meeting eligibility criteria (e.g, too early stage) **31%**

Lack of access to investor networks **31%**

Insufficient financial documentation or projections **17%**

Lack of collateral or personal guarantees **7%**

Lack of knowledge how **3%**

Lack of trust in our startup **3%**

Little fit with investment thesis of investors **3%**

Not knowing where to find information **3%**

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Slika6 Infografika vprašanja iz ankete „S kakšnimi izzivi ste se srečali pri zagotavljanju financiranja?“ **Ugotovitve iz odprtih vprašanj ankete**

Mnogi podjetniki so odkrito spregovorili o **težavah pri navigaciji po tradicionalnih sistemih financiranja**. Izstopajoča tema je bila **odpornost v primerjavi s kratkoročnim kapitalom**:

- Nekateri ustanovitelji so zavrnilo financiranje tveganega kapitala v zgodnji fazi, ker ni bilo v skladu z njihovim poslanstvom.
- Mnogi so opisali izčrpanost, zavrnitev ali skepticizem vlagateljev, vendar so poudarili, da jim je **jasna vizija in dolgoročno razmišljanje** pomagalo preživeti in rasti.

Ti odgovori potrjujejo, da **morajo financerji in podporni programi bolj uskladiti svoje delovanje z vrednostno usmerjenimi poslovnimi modeli**.

Zaključek z glavnimi ugotovitvami

Kljub močni motivaciji se mladi ustanovitelji soočajo z vrzeljo v „dostopu do znanja in pripravljenosti“. Da bi izboljšali rezultate financiranja, potrebujejo **jasnejša navodila o razpoložljivih priložnostih, poenostavljene postopke prijave in ciljno usmerjeno usposabljanje o pripravljenosti za naložbe**.

Raziskava je pokazala znatno **odvisnost od lastnega financiranja in javnih sredstev**, zlasti programov EU, kot sta Erasmus+ in Obzorje Evropa. Te ugotovitve kažejo na pomembnost **podpore za pripravljenost na naložbe**, zlasti za ustanovitelje iz manj zastopanih skupnosti, ki prvič ustanavljajo podjetje.

**Inovacije in tehnologija: veliko zanimanje, slaba dostopnost**

Naša raziskava kaže, da mladi podjetniki kažejo veliko zanimanje za izkoriščanje tehnologije za trajnost. Kar **65 %** anketirancev je navedlo, da uporablja ali namerava v svoje poslovanje vključiti **umetno inteligenco (AI)**, kar poudarja njeno vrednost za povečanje učinkovitosti, napovedovanje in optimizacijo okolja.

Vendar je razen umetne inteligence uporaba drugih inovativnih tehnologij bolj omejena:

- **Orodja v oblaku** (24 %) in **internet stvari (IoT) za spremljanje virov** (21 %) se pojavljajo kot priljubljene rešitve, verjetno zaradi njihove prilagodljivosti in praktične uporabe pri spremljanju porabe virov in omogočanju sodelovanja na daljavo.
- Tehnologije, kot so **analiza velikih podatkov in ESG** (10 %), **tehnologije za obnovljivo energijo** (10 %) in **rešitve za pametno mobilnost** (14 %), so prisotne, vendar manj razširjene, verjetno zaradi stroškov ali zapletenosti izvajanja.
- Najsodobnejša orodja – **Blockchain** (3 %) in **3D-tiskanje z trajnostnimi materiali** (7 %) – ostajajo nišna.

Zaskrbljujoče je, da **21 %** anketiranih start-upov navaja, da **še ne uporablja nobene tehnologije**, kar kaže na potencialno **digitalno ločnico** ali pomanjkanje dostopa, zlasti v regijah v prehodu.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

What technologies are you currently using or planning to integrate to support sustainable results and green innovation?



Artificial Intelligence

65%



Internet of Things (IoT)
for resource monitoring

21%



Blockchain for
transparency and traceability

3%



Big Data & Analytics
for ESG tracking

10%



Sustainable materials
and 3D printing

14%



Smart mobility
solutions

14%



Cloud-based collaboration
and management tools

24%



We are not using
technology yet

21%

Slika7 Infografika vprašanja iz ankete „Kakšne tehnologije trenutno uporabljate ali nameravate uporabljati?“

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Kljub temu so nekateri start-upi poročali, da **še ne uporabljajo nobene napredne tehnologije**, predvsem zaradi ovir pri financiranju, znanju ali zmogljivostih, kar poudarja digitalno ločnico, ki jo je treba odpraviti.

Ugotovitve iz odprtih vprašanj ankete

Medtem ko je bila tehnologija pogosto obravnavana kot orodje, **so ustanovitelji poudarili, da inovacije izhajajo tudi iz socialnega oblikovanja in sistemov povratnih informacij:**

- Več start-upov je uvedlo ponavljajoče se razvojne cikle, v katere so vključili zgodnje povratne informacije uporabnikov in poceni prototipe.
- Strukturirana inovativna okolja, kot so laboratoriji za reševanje problemov za celotno ekipo, so omogočila dosledno reševanje problemov brez večjih tehnoloških vlaganj.

To kaže, da **inovacije niso le orodja, ampak procesi, ljudje in kultura.**

Zaključek z glavnimi spoznanji

Medtem ko so mladi podjetniki navdušeni nad digitalnimi inovacijami, obstaja jasna potreba po podpori pri dostopu, usposabljanju in strateški implementaciji tehnologije, zlasti zunaj področja umetne inteligence.



Ovire za učenje: čas, relevantnost in dostop

Mnogi mladi ustanovitelji želijo izpopolniti svoje znanje, vendar se soočajo z več ovirami:

Največji izziv je bil **pomanjkanje časa zaradi poslovnih obveznosti** (21 omemb), kar kaže, da mora biti usposabljanje prilagodljivo in časovno učinkovito.

To je v skladu s **teorijo človeškega kapitala**, ki poudarja, da morajo podjetniki nenehno vlagati v znanja in spretnosti, da lahko razvijajo svoja podjetja (Becker, 1964). Vendar pa ustanovitelji, ki so preobremenjeni z operativnimi nalogami, zaradi te miselnosti „**delati v podjetju**“ nimajo dovolj časa za „**delo na podjetju**“, kar zavira rast.

Posledica: Programi usposabljanja morajo biti prilagodljivi (modularni, asinhroni, prilagojeni mobilnim napravam), da se lahko prilagodijo prenapolnjenim urnikom ustanoviteljev.

- Mnogi so tudi opozorili, da **so bila usposabljanja preveč teoretična** (11) ali **nedostopna** (8) in da **niso vedeli, kje najti ustrezne priložnosti** (8).
- Manj jih je poročalo o strukturnih ali motivacijskih izzivih, kot so **jezikovne ovire** (1), **odvračajoča vsebina** (2) ali **pomanjkanje lokaliziranega gradiva** (1).

To odraža jasno povpraševanje po **praktičnih, dostopnih in prilagojenih oblikah učenja**, zlasti za tiste, ki delajo na manjših trgih ali v podjetjih v zgodnji fazi razvoja.

Ključni vpogled za vodnik: Da bi resnično podprli ustvarjalce sprememb naslednje generacije, mora biti učenje **kratko, usmerjeno v ukrepe in odzivno na dejanske omejitve startupov** – ne le teoretični spletni seminarji ali splošna vsebina. Sklep: Ovire pri usposabljanju ogrožajo trajnostno rast start-upov.

Ti rezultati razkrivajo kritične vrzeli v tem, kako sedanji sistemi usposabljanja služijo mladim in podjetnikom, usmerjenim v učinek. Medtem ko je potreba po **zelenem podjetništvu** velika, **usposabljanje** ostaja neusklajeno – preveč toga, nedostopno in oddaljeno od življenjskih izkušenj ustanoviteljev.

Če želimo, da zeleni start-upi uspevajo, morajo programi za razvoj veščin:

- biti **lokalizirani, praktični in cenovno dostopni**,

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- ponujati **modularne** oblike **učenja**, ki so na voljo takrat, ko so potrebne,
- vključevati **vsebine**, **specifične za zeleno in socialno podjetništvo**, ter
- biti zasnovani v sodelovanju z mladimi podjetniki.



Ključne ugotovitve za vodnik in prihodnje ukrepe

- Mladi podjetniki so **močno zavezani trajnosti**, vendar se soočajo s strukturnimi ovirami, zlasti na področju financiranja, tehnologije in razvoja znanj in spretnosti.
- Obstaja veliko povpraševanje po **praktičnih, kratkih in večjezičnih oblikah usposabljanja**, usmerjenih v digitalna orodja, krožno gospodarstvo in upravljanje vpliva.
- Financiranje ostaja velik izziv; prizadevanja morajo biti usmerjena v **pripravljenost za naložbe**, dostop do **različnih instrumentov financiranja** in **sposobnost pisanja predlogov**.
- Uporaba tehnologije narašča, vendar neenakomerno; **odprtokodna orodja, študije primerov in tehnološki vodiči** bi lahko digitalno trajnost naredili dostopnejšo.
- Vrednost **vključevanja skupnosti in pripovedovanja zgodb** je jasna – tako kot strategija za lokalni vpliv kot tudi kot sredstvo za navdihovanje naslednje generacije.

Niste edini, ki se soočate z izzivi na področju tehnologije, znanja ali učenja. Mnogi drugi, vam podobni, se zavzemajo za trajnost, vendar pozivajo tudi k bolj **podpornim ekosistemom, jasnim potem do financiranja in ustreznemu izobraževanju**, ki daje moč. Ta vodnik je vaš spremljevalec pri zapolnjevanju teh vrzeli. Naj bo vaša **odskočna deska za digitalno, trajnostno podjetništvo** – zgrajena na podlagi spoznanj ljudi, ki oblikujejo prihodnost.

2.2. Metoda triangulacije: pristop s poglobljenimi intervjuji

Metoda triangulacije temelji na predpostavki, da je treba določeno vprašanje ali temo obravnavati z različnih zornih kotov, da se lahko pridobijo najbolj točne zaključke in spoznanja. Zato je bilo v Bolgariji opravljenih sedem poglobljenih intervjujev z mladimi, ki vodijo uspešna start-up podjetja in socialna podjetja. Cilj intervjujev je bil podrobneje raziskati več ključnih področij, ki so pomembna za pripravo tega priročnika:

- **Predstavite svoje podjetje.** Kdaj ste začeli poslovati? Kako ste zagotovili financiranje ali kako nameravate financirati svoj start-up ali socialno podjetje? V katerem sektorju delujete?
- **Katera področja bi morala biti vključena v program usposabljanja**, namenjen mladim, da pridobijo znanje, potrebno za ustanovitev ali vodenje podjetja? Kakšno izobrazbo imate? Kako si v današnjem dinamičnem poslovnem okolju stalno dopolnjujete znanje?
- **Kakšno osnovno poslovno znanje** bi moral imeti mlad podjetnik na začetku svoje poti?
- **Katere lastnosti in spretnosti** mora imeti mlad človek, da lahko ustanovi in vodi uspešno podjetje?



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- **Ali v svoj poslovni model vključujete strategije trajnosti?** Katere inovativne poslovne modele z ničnimi ali nizkimi emisijami ogljika trenutno uporabljate ali nameravate uvesti?
- **Ali trenutno uporabljate ali nameravate vključiti tehnologije** za podporo trajnostnim rezultatom in spodbujanje zelenih inovacij?
- **Kakšen družbeni vpliv** je doseglo vaše podjetje?
- **Kako** na smisel in praktičen način **vključujete lokalne skupnosti in zainteresirane strani** v svoje dejavnosti?
- **Kakšne osebne prednosti ali sposobnosti** so vam bile najbolj v pomoč na vaši podjetniški poti?

Na koncu prosimo, da delite eno **dobro prakso** iz svoje izkušnje, ki bi lahko navdihnili druge mlade podjetnike. Kakšno sporočilo bi želeli posredovati mladim, ki se odločajo za podjetništvo? *Svoje sporočilo izrazite v dveh kratkih stavkih.*

Ugotovitve

Da bi ta priročnik temeljil na resničnih izkušnjah, smo opravili 7 poglobljenih intervjujev z mladimi podjetniki, aktivisti in ustvarjalci iz Bolgarije. Ti glasovi odražajo upanja, izzive in rešitve, ki danes oblikujejo inovacije, ki jih vodijo mladi.

S pomočjo kvalitativnih analiznih metod smo identificirali skupne teme, izstopajoče ideje in edinstvene pristope. Tukaj je, kar smo ugotovili.

S kom smo govorili

Mešana skupina:

1. **Mladih ustanoviteljev start-upov**, ki delujejo na področju tehnologije, krožnega gospodarstva in podnebnih ukrepov;
2. **socialni podjetniki**, ki spodbujajo spremembe v skupnosti;
3. **aktivisti in digitalni ustvarjalci**, ki uporabljajo platforme za zagovarjanje trajnosti in enakosti;
4. **mladi inovatorji**, ki raziskujejo umetno inteligenco, zeleno financiranje in etično poslovanje.

Ključne teme in spoznanja

Trajnost vgrajena v poslovni model

Trajnost ni bila naknadna zamisel – bila je **vgrajena v DNK** teh startupov, saj med drugim:

- 1.5. pretvarjajo odpadke v biostimulante,
- 1.6. rešujejo neprodano hrano in preprečujejo emisije iz odlagališč,



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- 1.7. zmanjšujejo prevoz z usklajevanjem lokalnih varušk,
- 1.8. zmanjšujejo porabo goriva in CO₂ z umetno inteligenco za usklajevanje poti,
- 1.9. delujejo popolnoma digitalno z majhnim okoljskim odtisom.

Ta prizadevanja so v skladu s cilji **Evropskega zelenega dogovora** in dokazujejo, da lahko tudi tehnološka podjetja pomembno prispevajo k okoljskim ciljem.

Učenje z delom – in branjem

Večina podjetnikov **ni** imela **formalnega izobraževanja na področju podjetništva**, ampak se je naučila sama s pomočjo:

- **Literature:** Med najpogostejše priporočanimi naslovi so *Zero to One* avtorja Petra Thiela, *The Mom Test* avtorja Roba Fitzpatricka in *Never Split the Difference* avtorja Chrisa Vossa.
- **Mentorstva in mreženja:** vsi so poudarili pomen obkrožanja z bolj izkušenimi ljudmi.
- **Pospeševalcev (t.i. accelerator) in programov:** ustanovitelji, kot je Kostadin (BuddyGuard), so za oblikovanje svoje rasti pripisali zasluge strukturiranim sistemom podpore, kot sta **Founder Institute** in **Sofia Tech Park**⁶.

Sposobnosti in miselnost: kaj podjetnika pripelje do uspeha

Vsi ustanovitelji so poudarili **pomen mehkih veščin, tehničnega znanja in miselnosti** za uspeh v podjetništvu.

Top 5 navedenih veščin in lastnosti:

- **Odpornost in prilagodljivost** – soočanje z neuspehi, zavrnitvami in negotovostjo
- **Osnovno poslovno znanje** – razumevanje financ, poslovanja in trženja
- **Delegiranje in timsko delo** – sprostitev nadzora in zaupanje v druge
- **Samostojno izobraževanje** – branje knjig, poslušanje mentorjev, nenehno učenje
- **Pripravljenost na tveganje** – Skočiti v neznano, čeprav nimaš vseh odgovorov

„To je kot gradnja letala med padanjem. Zaupati moraš sebi in drugim.“ – Aleksandar Gekov

⁶ **Programi pospeševalnikov:** Y Combinator Entrepreneurship School – dostopno na: <https://www.startupschool.org/curriculum/>; EIT Jumpstarter – dostopno na: <https://eitjumpstarter.eu/>; ABLE Activator – dostopno na: <https://activator.bg/>; Google for Startups – dostopno na: <https://startup.google.com/>; Beyond Accelerator – dostopno na: <https://www.beyondaccelerate.com/>; Base Program – dostopno na: <https://baseprogram.bg/>; Sofia Tech Park SEEIP – dostopno na: <https://seeip.eu/>; Founder's Academy MCI – dostopno na: <https://www.mci.edu/en/research/entrepreneurship-start-ups/founders-academy/>; Red Bull Basement – dostopno na: <https://www.redbull.com/int-en/event-series/basement>.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Modeli financiranja se razlikujejo – vendar je najpomembnejša potrditev

Od samostojnega zagona do angelskih vlagateljev – vsi podjetniki so poudarili, kako pomembno je **dokazati svojo vrednost, preden poiščeš denar**:

- o 100 % bootstrapping,
- o angelska vlaganja,
- o postopna organska rast; kasneje podprta z akceleratorji,
- o začetna podpora prek programov; zasebna sredstva,
- o zmagane tekmovanja; sorodniki; posojila; osebni prihranki.

Mnogi so opozarjali, da **so tvegani kapitalisti lahko previdni**, zlasti v sektorjih, kot sta logistika ali krožno gospodarstvo. Njihov nasvet: najprej zgradite zagon, šele potem poiščite kapital.

Poslovni modeli: praktični, usmerjeni v učinek

Strategije prihodkov so bile različne, vendar so bile vse zasnovane tako, da **ustvarjajo vrednost in hkrati krepijo trajnost in zaupanje**:

- ❖ **BuddyGuard** zaračunava provizijo obema stranema in ponuja mesečne naročnine.
 - ❖ **TalentSite** deluje po modelu B2B SaaS z umetno inteligenco podprtim zaposlovanjem.
 - ❖ **Foodobox** uporablja model B2C, pri katerem presežno hrano prodaja neposredno potrošnikom.
 - ❖ **Truckspedia** povezuje ponudbo in povpraševanje v logistiki po modelu freemium.
- 🧩 Poslovni modeli so preprosti, a učinkoviti – digitalno rešujejo resnične težave.

Izzivi in kako so bili premagani

Podjetništvo na področju trajnosti in socialnih inovacij pogosto zaznamujejo edinstveni in vztrajni izzivi. Izkušnje ustanoviteljev ne razkrivajo le ovir, s katerimi so se srečali, temveč tudi odpornost, ustvarjalnost in prilagodljivost, potrebne za njihovo premagovanje. V nadaljevanju je predstavljen kritični pregled ključnih izzivov in strategij za njihovo reševanje.

Skeptični vlagatelji: premagovanje dvomov v okolju, ki se izogiba tveganju

Startupi, zlasti tisti v zelenem ali socialnem sektorju, se pogosto soočajo s skepticizmom tradicionalnih vlagateljev, ki te modele obravnavajo kot **visoko tvegane in nizko donosne**. Anketiranci so se temu odzvali z

- osredotočanjem na **jasne nišne trge** z realnimi problemi,
- zbiranjem **oprijemljivih dokazov o uspešnosti** (potrditev s strani strank, zgodnji prihodki, medijska prepoznavnost),

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- izkoriščanjem **meril učinka**, ne le finančne uspešnosti, da bi pritegnili vlagatelje, ki imajo podobne vrednote.

To poudarja sistemsko vrzel med konvencionalnimi merili financiranja in dejanskimi kazalniki uspešnosti podjetij, usmerjenih v učinek. Potrebni so **alternativni mehanizmi financiranja** (vplivno vlaganje, mešano financiranje, skladi, usmerjeni v poslanstvo), ki razumejo in cenijo družbeno/okoljsko donosnost naložb.

Izčrpanost in prekomerno delo: osebni stroški namenskega dela

Ustanovitelji so **izgorelost** opisali kot **resničen, ponavljajoč se** izziv, zlasti kadar strast za doseganje ciljev vodi do prekomernega zavezanosti. Rešitev ni bila zmanjšanje ambicij, ampak za:

- **namerno delegiranje** nalog,
- oblikovanje **timskih struktur** za zmanjšanje odvisnosti od ustanoviteljev,
- poudarjanje **dobrega počutja kot dela organizacijske kulture**.

Duševna in čustvena obremenitev podjetništva je pogosto premalo poročana. Najbolj trajnostna podjetja so tista, ki sprejemajo **notranjo kulturo, usmerjeno v človeka**, kjer izgorelost ni znak časti, ampak rdeča zastava za preoblikovanje dela.

Zaposlovanje pravih ljudi: kultura pred kompetencami

„Oblikujte ekipe na podlagi zaupanja, skupne vizije in raznolikih prednosti.“

Privabljanje in zadrževanje pravih ljudi je splošni izziv. Za startupe, usmerjene v učinek, je potreba po **zaposlovanju ljudi, ki so usklajeni z misijo**, še bolj pereča. Anketiranci so poudarili:

- zaposlovanje na podlagi **skupnih vrednot**, ne le znanj in spretnosti
- spodbujanje **raznolikosti v pogledih in ozadju**,
- ustvarjanje **občutka smisla in pripadnosti** za zadržanje talentov v zgodnjih fazah razvoja.

Zaposlovanje, usmerjeno v poslanstvo, zahteva **močan »brand« delodajalca** in jasen namen. Socialna in zelena start-up podjetja morajo svoje vrednote vključiti v procese zaposlovanja in uvajanja novih zaposlenih, da bi pritegnila najboljše kadre, usklajene z njihovimi cilji.

Omejen dostop do financiranja: gradnja v pomanjkanju

„Do potrditve smo uporabljali »vitke« metode in osebne prihranke.“

Pomanjkanje kapitala ostaja glavna ovira, zlasti v regijah, kjer so **ekosistemi za vplivno financiranje** slabo razviti. Podjetniki so se odzvali z:

- **zagonom** iz lastnih prihrankov,
- uporabo **vitkih metod zagona**: ponavljajoče testiranje, poceni pilotni projekti in hitre spremembe,

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- iskanjem **majhne donacije ali podpore brez lastniškega deleža**, dokler ne bodo lahko potrdili svojih modelov.

Kapitalske omejitve pogosto **spodbujajo inovativnost**, vendar omejujejo tudi obseg in hitrost. Obstaja nujna potreba po **instrumentih za financiranje v zgodnji fazi**, prilagojenih socialnim in trajnostnim podjetjem, zlasti tistim, ki zmanjšujejo tveganje inovativnosti, namesto da jo »kaznujejo«.

Posledice za programe usposabljanja in programe za mlade

Na podlagi teh intervjujev so tukaj praktična **priporočila za vaše module usposabljanja Erasmus**:

- ❖ **Ponudite laboratorije za reševanje problemov iz resničnega življenja** – udeležencem omogočite, da delajo na dejanskih izzivih trajnosti.
- ❖ **Vključite digitalno pismenost in osnove umetne inteligence** – zlasti kako strateško uporabljati tehnologijo.
- ❖ **Zagotovite »coaching« za duševno zdravje in odpornost** – pripravite jih čustveno.
- ❖ **Poučujte podjetniško financiranje** – od zagona podjetja do predstavitve pred vlagatelji tveganega kapitala.
- ❖ **Povežite mlade z mentorji in lokalnimi pospeševalci** – ne le s teorijo, ampak tudi z mrežami.
- ❖ **Priporočila za praktične učne dejavnosti na ključnih področjih**, kot so upravljanje podjetij, konkurenca, **vodstvo**, obdavčenje, računovodstvo, trženje in **inovacije**⁷.

Čeprav se je skozi čas razvilo veliko definicij⁸ o vodstvu in se pojavilo veliko različnih perspektiv⁹ na preučevanje vodstva (npr. koncept procesnega vodenja v primerjavi z lastnostmi vodenja¹⁰), je zlasti samozavedno vodenje temelj podjetniškega uspeha. Za mlade podjetnike gojenje samozavednosti pomaga uskladiti osebne vrednote s poslovnimi cilji, kar izboljša etično odločanje in odpornost. Samozavedni vodje razmišljajo o svojih prednostih¹¹, slepih točkah in čustvenih sprožilcih, kar jim omogoča, da vodijo avtentično in se učinkovito prilagajajo izzivom. Kot je dejal Peter F. Drucker: »Uspeh v znanstvenem gospodarstvu dosežejo tisti, ki poznajo sebe – svoje prednosti, vrednote in način, kako najbolje delujejo«¹².

V praksi to pomeni redno samorefleksijo (npr. opazovanje sebe, pisanje dnevnika, povratne informacije, coaching), zavedanje svojega vodstvenega sloga (npr. demokratičen, prisiljujoč,

⁷ Glej: **Mihaylova-Goleminova, S.** Upravljanje in nadzor sredstev iz evropskih skladov pri deljenem upravljanju, Siela, 2024. <https://elearn.uni-sofia.bg/mod/resource/view.php?id=1588743> ; **Стефанова, М.** Отчитане на устойчивостта на предприятията, УИ „Св. Климент Охридски“, 2022 ; **Mihaylova-Goleminova, S. et al.** Corporate and Financial Law Handbook, Siela, 2024: https://elearn.uni-sofia.bg/pluginfile.php/2497172/mod_resource/content/1/Corporate%20and%20Financial%20Law%20Handbook%201.pdf ; **Mihaylova-Goleminova, S.** Защита на финансовите интереси на ЕС и инвестиционни възможности, Стопански факултет, СУ „Св.Климент Охридски“, 2025 : <https://elearn.uni-sofia.bg/mod/resource/view.php?id=1673898>

⁸ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice. str. 1-5.

⁹ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice. str. 6-12.

¹⁰ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice. str. 7-8.

¹¹ Roberts, L. M., Spreitzer, G. M., Dutton, J. E., Quinn, R. E., Heaphy, E. & Barker Caza, B. (2005). How to Play to Your Strengths. Harvard Business Review.

¹² Drucker, P. F. (2005). Managing Oneself. Harvard Business Review.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

avtoritaren, afiliativen, vodilni, ali t.i. »coaching« stil¹³ in razumevanje, kako njihovo vedenje vpliva na druge. Samozavest spodbuja tudi empatijo, ki je ključna lastnost za gradnjo močnih timov¹⁴ in trajnostnih podjetij. Uporabiti je mogoče tudi nekatere vidike transakcijske analize, čeprav to zahteva več časa, saj gre za naprednejši pristop¹⁵.

Spodbujajoče vaje, kot so osebna SWOT analiza, ocena čustvene inteligence (npr. Golemanov okvir čustvene inteligence¹⁶) ali pripovedovanje o osebnih neuspehih in izkušnjah na področju vodenja, lahko mladim ustanoviteljem pomagajo zgodaj zgraditi te temelje. Vaje z igranjem vlog bi se lahko uporabile tudi za povečanje zavesti o lastnem privzetem vodstvenem slogu in razvoj sposobnosti za polno izkoriščanje drugih slogov, da se poudari pomen pridobivanja vsestranskega vodstvenega sloga, prilagojenega posameznim ljudem, situacijam in izzivom v konkretnem primeru. Kot je dejal Simon Sinek (pripisano): „Šef ima naziv, vodja ima ljudi.“¹⁷

✓ **Zaključek: Kaj omogoča uspeh zelenega digitalnega startupa?**

Ti mladi ustanovitelji dokazujejo, da **vpliv, tehnologija in dobičkonosnost niso medsebojno izključujoči**. Z odločnostjo, prilagodljivostjo in pametno uporabo orodij preoblikujejo svoje panoge, hkrati pa ostajajo zvesti vrednotam, kot so trajnost, vključenost in zaupanje.

¹³ Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. Harvard Business Review.

¹⁴ Gratton, L. & Erickson, T. J. (2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams. Harvard Business Review.

¹⁵ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice . str. 322–325.

¹⁶ Po Golemanu čustvena inteligenca vključuje samozavest in nadzor nad impulzi, vztrajnost, zagnanost in samomotivacijo, empatijo in socialno spretnost. Glej Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam.

¹⁷ Vir: pogosto navedeno v zbirkah, kot je Goodreads; odraža teme iz TED govora Simona Sineka »Kako veliki voditelji navdihujejo k dejanjem«. (2009).



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

“

Entrepreneurship
isn't just about...
creating a business;
it's a way of life...

but it also gives you a kind of
freedom – the freedom that you
are the owner, and the freedom
that you make the decisions for
your business and choose the
direction it will take.

I believe that desire
is a major motivating factor

to be aware that even if you're not an
expert in the field, with persistence
and desire, things can happen.

Ventsislav Trenchev, Hangout Blagoevgrad

Slika9 Grafična vizualizacija citata iz Hangout Blagoevgrad

Nove potrebe

V intervjujih smo ugotovili ponavljajoče se *potrebe*, ki so jih izrazili mladi ustvarjalci sprememb:

1. Mentorstvo in izmenjava izkušenj med vrstniki – **praktična podpora v realnem času**
2. Boljši dostop do vključujočih modelov financiranja
3. Usposabljanje za predstavljanje idej in pripovedovanje zgodb
4. Prostori (digitalni in fizični) za sodelovanje in preizkušanje idej
5. Priznanje za vplivne projekte, ki jih vodijo mladi



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Zakaj je to pomembno za vas ?

Te zgodbe dokazujejo, da *ni ene same poti* do sprememb – vendar pa *obstajajo skupni izzivi in izkušnje*. Ne glede na to, ali šele začenjate ali ste pripravljeni razširiti svojo idejo, vam bodo ti vpogledi ponudili pregled nad možnostmi in področji, kjer je podpora najbolj potrebna.

2.3. Fokusne skupine

Fokusne skupine so bile izbrane kot kvalitativna raziskovalna metoda, ki dopolnjuje podatke iz ankete in ponuja globlje, etnografske vpogled v izkušnje, vrednote in motivacije mladih podjetnikov. S tem, ko je ustvarila prostor za odprt dialog, je ta metoda pomagala kontekstualizirati kvantitativne rezultate in identificirati lokalne izzive in priložnosti, ki se morda ne bi pokazali samo s strukturiranimi anketami.

Oblikovanje in izvedba

V februarju, marcu in aprilu 2025 so bile v Sofiji, Kyustendilu in Perniku organizirane tri fokusne skupine, ki so se jih udeležilo skupaj 65 udeležencev. V skupinah so bili mladi ustanovitelji, študenti, predstavniki mladinskih organizacij, izobraževalci in institucionalni deležniki. Dve od teh regij, Pernik in Kjustendil, sta del bolgarskih **območij za načrtovanje pravičnega prehoda**, saj sta močno prizadeti zaradi prehoda premogovniško intenzivnega gospodarstva na podnebno nevtralne industrije. Mnogi udeleženci so imeli osebne vezi s to dediščino – skoraj vsi so imeli starše ali stare starše, ki so delali v lokalnih premogovnikih ali rudnikih. V tem kontekstu se udeleženci soočajo z zapleteno, a ključno nalogo oblikovanja nove gospodarske identitete, ki bo temeljila na zelenih inovacijah, digitalnih orodjih in socialnem podjetništvu. **Pomembno je, da mnogi od teh mladih prihajajo iz prikrajšanih okolij in so bili v skladu s cilji vključevanja programa Erasmus+ za mlade v prvo zaposlitev posebej vključeni v projekt kot predstavniki mladih z manj priložnostmi.**

Moderiranje je potekalo v polstrukturirani obliki na podlagi vodnika za razpravo, usklajenega s cilji WP2. Teme so vključevale dostop do financiranja, digitalno preoblikovanje, vključevanje ESG in vlogo ekosistemov skupnosti v razvoju podjetij.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Ključne ugotovitve

V **Sofiji** so udeleženci pozvali k okrepitvi podjetniškega izobraževanja v akademskih programih, izboljšanju dostopa do financiranja in bolj strukturiranemu sodelovanju med univerzami, podjetji in mladimi. Razprava v **Kjustendilu** se je osredotočila na lokalne ovire, kot so pomanjkanje dostopa do trga, vrzeli v digitalnih znanjih in pritiski **sive (neformalne) ekonomije**, ki spodkopavajo prizadevanja zakonito delujočih start-upov in odvrča od preglednosti. V **Perniku**, ki je neposredno občutil družbeno-gospodarske učinke prehoda s premogovniške industrije, so udeleženci poudarili pomen sodelovanja občin in lokalnega usposabljanja na področju umetne inteligence za mlade podjetnike s socialno misijo.

Nastajajoče teme

- **Digitalna opolnomočenost in umetna inteligenca:** Veliko zanimanje za praktična znanja umetne inteligence za avtomatizacijo nalog, širitev poslovanja in povečanje dosega.
- **Ovire za trajnost:** omejeno poznavanje shem financiranja, nezadostno mentorstvo in zapletena zakonodaja ovirajo ustanavljanje zelenih podjetij.
- **Podpora na ravni skupnosti:** Udeleženci so poudarili potrebo po lokalnih podjetniških ekosistemih, zlasti v regijah v prehodu.
- **Zavest o ESG:** Čep rav je trajnost skupna vrednota, so potrebna jasnejša navodila o tem, kako izvajati načela ESG in izpolnjevati spreminjajoče se zahteve poročanja.

Ti vpogledi ne le potrjujejo ključne trende raziskave, temveč tudi poudarjajo zapletene socialne in gospodarske pritiske, s katerimi se soočajo mladi v prehodnih regijah. Medtem ko je veliko udeležencev izrazilo interes za odhod iz rodni krajev – bodisi zaradi izobraževanja bodisi zaradi iskanja stabilnejše prihodnosti v glavnih mestih ali v tujini –, so razprave razkrile tudi skrito željo po ohranitvi vezi z njihovimi skupnostmi. To poudarja nujnost usklajenih prizadevanj za podporo podjetništva, ki ga vodijo mladi na lokalni ravni, ter povečanje privlačnosti regionalnih gospodarstev z dostopom do financiranja, mentorstva in prepoznavnosti. Spodbujanje lokalnih ekosistemov, ki mladim omogočajo ustvarjanje



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

smiselnih, v prihodnost usmerjenih podjetij, bo ključnega pomena za zagotovitev, da zelena in digitalna preobrazba ne bo ostala omejena na metropolitanska središča.

1 . Izzivi, s katerimi se soočajo zelena in socialna start-up podjetja

18. junija 2025 je v Sofiji potekala fokusna skupina z naslovom „Youth innovators panel: Zeleni digitalni hub za startupe in podjetja – Green Digi Hub“.

Pogoste ovire:

- **Pomanjkanje dostopa do financiranja:** zlasti v začetnih fazah; tradicionalni modeli naložb niso dobro usklajeni s socialnimi/okoljskimi cilji.
- **Zapletena birokracija in administrativna obremenitev:** zlasti pri vlogah za subvencije in javno financiranje.
- **Omejeno izobraževanje trga:** potrošniki in partnerji pogosto ne razumejo vrednosti ali funkcije zelenih/socialnih inovacij.
- **Težave pri povečevanju vpliva:** Mnoga zelena/socialna start-up podjetja se zaradi omejenih podpornih struktur osredotočajo na globino in ne na širitev.

Vpogled:

Sistemi podpore bi morali poenostaviti dostop do kapitala, zagotoviti instrumente financiranja, prilagojene podjetjem z velikim vplivom, in spodbujati boljše razumevanje zelenih/socialnih poslovnih modelov v širšem ekosistemu.

2. Podjetniški način razmišljanja in motivacija

Glas podjetnikov:

- **Žene jih poslanstvo in vrednote,** ne le dobiček. Iščete delo, ki ima smisel, in želite prispevati k družbi.
- Ključni značilnosti sta **prilagodljivost in odpornost.**
- **Vrednote in kohezija ekipe** so bistvene za trajnost podjetja.

Vpogled

Programi usposabljanja morajo poleg tehničnih poslovnih veščin poudarjati **vrednostno usmerjeno podjetništvo, krepitev odpornosti in razvoj ekipe.**

3 . Trajnost in prakse krožnega gospodarstva

Primeri

- **Foodobox:** Reševanje problema Živilskih odpadkov s prodajo presežnih proizvodov.
- **Enthela:** Razvoj napredne tehnologije za trajnostno proizvodnjo hrane.
- **BuddyGuard:** Obravnava varnosti in pravic marginaliziranih skupin.

Vpogled

Podporne pobude morajo spodbujati **praktično** uporabo trajnosti in krožnega gospodarstva, **ki je usklajena z njihovim poslanstvom**, ter ponujati **mentorstvo na področju systemskega razmišljanja in merjenja učinka.**



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

4 . Uporaba digitalnih orodij in tehnologije

Uporabljena orodja:

- **Upravljanje projektov in komunikacija:** Notion, Trello, Slack, Google Workspace, Facebook skupine, Messenger.
- **Oblikovanje in ustvarjanje vsebin:** Canva, OBS Studio.
- **Avtomatizacija in analitika:** Zapier, Typeform, Google Forms.

Ugotovljene ovire:

- Visoki stroški premium orodij.
- Pomanjkanje digitalnih veščin oziroma usposabljanja.
- Nepripravljenost na spremembe ali učene delovanja novih orodij.
- Nezdržljivost ali nepoznavanje med zunanjimi partnerji.

Vpogled:

Potrebni so praktični in cenovno dostopni programi za izpopolnjevanje digitalnih znanj. Priporočila naj se osredotočajo na **dostopna orodja** in **kratka učna gradiva** (npr. video vodiči, primeri iz prakse).

5 . Podpora ekosistema in sodelovanje

Ugotovitve:

- Potrebno je več **sodelovanja med javnimi institucijami, pospeševalci, nevladnimi organizacijami in podjetniki.**
- **Sodelovanje med univerzami in podjetji** (kot npr. vloga prof. Mihaylove) je dragoceno, vendar premalo izkoriščeno.
- Mnogi mladi podjetniki niso seznanjeni z razpoložljivimi možnostmi podpore.

Vpogled

Priporočila politik bi morala podpirati **gradnjo ekosistema** – olajševanje partnerstev, mentorstvo, dostop do pospeševalcev in priložnosti EU. **Platforma Green Digital Hub** bi lahko služila kot povezovalac.

6 . Komunikacija, skupnost in vpliv

Obravnavane strategije:

- Uporaba **družbenih medijev, pripovedovanja zgodb in videov** za gradnjo skupnosti in ozaveščanje.
- Gradnja zaupanja in verodostojnosti s **preglednostjo in dokazovanjem učinka.**

Vpogled

Mladi podjetniki potrebujejo usposabljanje na področju **strateške digitalne komunikacije, pripovedovanja zgodb in vključevanja občinstva**, zlasti pri prodaji idej s kompleksno družbeno/okoljsko vrednostjo.



Končna priporočila za priročnik (na podlagi fokusne skupine):

1. **Ustvariti praktične vire**, ki se nanašajo na:
 - o Dostop do različnih virov financiranja (tvegani kapital, nepovratna sredstva, množično financiranje).



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- o Uporabo načel trajnosti/krožnega gospodarstva.
- o Kartiranje in navigacijo po ekosistemu podpore.
- 2. **Oblikovati razdelek z digitalnim orodjem:**
 - o Izpostavite brezplačna/cenovno ugodna orodja in predloge.
 - o Vključite video vodiče in navodila za uporabo.
- 3. **Vključite usposabljanje, usmerjeno v človeka:**
 - o Razvoj miselnosti in vodstvenih sposobnosti.
 - o Oblikovanje timov in usklajevanje vrednot.
- 4. **Predlagajte platformo Green Digital Hub:**
 - o Z mreženjem, mentorstvom, orodji in usposabljanjem.
 - o Vloga univerz in strokovnjakov kot opore.
- 5. **Spodbujanje skupnosti in pripovedovanja zgodb:**
 - o Strategije za družbena omrežja.
 - o Prakse vključevanja skupnosti.
- 6. **Razvijte praktične učne dejavnosti na ključnih področjih, kot so:**
 - o Upravljanje podjetij.
 - o Vprašanja konkurence.
 - o Vodenje.
 - o Obdavčitev.
 - o Računovodstvo.
 - o Trženje.
 - o Inovacije.

Sposobnosti za uspeh: kaj mladi ustanovitelji resnično potrebujejo

Na vprašanje, katere veščine so najbolj pomembne za vodenje trajnostnih podjetij, so anketiranci poudarili **strateško mišljenje in komunikacijo** pred visoko tehničnim znanjem:

- Na vrhu seznama so se znašle **strateško načrtovanje in razmišljanje o vplivu** (24 izbir), sledijo **komunikacija in pripovedovanje zgodb** (19), **vodstvene sposobnosti** (18) in **finančno upravljanje** (18).
- Pomembne so bile tudi **veščine za pridobivanje kapitala** (12), kar odraža širše težave z pripravljenostjo za naložbe, ki so bile ugotovljene tudi drugje v raziskavi.
- Tehnične veščine, kot so **digitalna pismenost in poznavanje umetne inteligence** (10) ter **inovacije/prenos tehnologije** (7), so bile pomembne, vendar so bile sekundarnega pomena v primerjavi s širšimi strateškimi in medosebnimi sposobnostmi.
- Presenetljivo je, da so **znanje o ESG, prakse krožnega gospodarstva ter spremljanje in ocenjevanje** uvrščeni nizko, čeprav so to ključni elementi trajnostnega vodstva.

Te veščine odražajo **hibridno naravo sodobnega podjetništva**, ki združuje »poslovno pamet«, tehnološko znanje in družbeno odgovornost.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Which of the following skills do you believe are most important for young entrepreneurs running sustainable startups or social enterprises?

Strategic planning and impact thinking	24
Communication and storytelling	19
Leadership and team management	18
Financial management	18
Market analysis and customer understanding	14
Raising capital and investment readiness	12
Digital and AI skills	10
Innovation and technology transfer	10
Legal and regulatory knowledge	6
Digital and AI skills	6
ESG strategy and green technologies	4
Monitoring and evaluation	4
Circular economy and resource efficiency	3

Slika8 Infografika vprašanja iz raziskave „Katera od naslednjih veščin so najpomembnejše za mlade podjetnike?“



Ugotovitve iz odprtih vprašanj ankete

Odgovori na anketo so pokazali, da mladi podjetniki cenijo veščine, ki presegajo tradicionalna poslovna orodja:

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- **Pripovedovanje zgodb, vključevanje v skupnost, vodstvene sposobnosti in čustvena inteligenca** so se zdele bistvene za ustvarjanje varnega, vključujočega in motivirajočega okolja.
- Več ustanoviteljev je poudarilo pomen **učenja od uporabnikov**, hitrega ponavljanja in ostajanja pri **realnih potrebah, ne pa pri domnevah**.
- Drugi so poudarili, da jim vztrajnost in usklajenost z misijo pomagata **premagovati izzive**, tudi če nimajo formalnega izobraževanja.

Vsi ti vpogledi skupaj poudarjajo, da **so človeške veščine, kot so prilagodljivost, empatija in komunikacija – enako pomembne kot finančna ali digitalna pismenost**.

Zaključek z glavnimi spoznanji

Prihodnje usposabljanje za zelene podjetnike bi moralo dati prednost načrtovanju v realnem svetu, prepričljivi komunikaciji in vodstvenim sposobnostim, nato pa dodati tehnično znanje. Spretnosti, kot so **pripovedovanje zgodb o vplivu in finančna strategija**, so ključni vzvodi za rast in uspešno financiranje.

2.4. Primeri najboljših praks

Projekt Green DigiHub je identificiral široko paleto najboljših praks mladih podjetnikov iz Bolgarije, Slovenije in Litve. Ti primeri odražajo raznolike poti k trajnostnim, digitalnim in družbeno vplivnim inovacijam. Združuje jih zavezanost reševanju resničnih problemov s ciljno usmerjenimi poslovnimi modeli, ki so pogosto razviti z omejenimi viri, a obilo kreativnosti.



1. Foodobox (Bolgarija)

Trajnost z zmanjšanjem količine živilskih odpadkov

Foodobox ponuja digitalno platformo, ki povezuje podjetja iz prehranske industrije (pekarne, restavracije, supermarkete) s potrošniki, da lahko prodajo izdelke, ki bi sicer končali v odpadkih, po znižanih cenah.

Najboljše prakse:

- Začetek z osebnimi prihranki, nato pa zbranih 400.000 evrov investicijskih sredstev.
- Integriran vpliv na okolje in družbo (zmanjšanje emisij CO₂ + dostop do hrane).
- Izvedli so več kot 70 šolskih kampanj za ozaveščanje o živilskih odpadkih.
- Uporaba umetne inteligence za avtomatizacijo ustvarjanja vsebin, podpore strankam in poročil za vlagatelje.

Ponovljivi elementi:

- Preverjanje MVP z nizko tehnološko zahtevnostjo.
- Vrednostna ponudba za več zainteresiranih strani (podjetja, potrošniki, planet).

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- Pripovedovanje zgodb in izobraževanje kot strategija rasti.

2. Enthela (Bolgarija)

Biotehnologija za regenerativno kmetijstvo

Enthela predeluje živilske odpadke v visokokakovostna organska gnojila in se je zdaj razvila v biotehnološko podjetje, ki uporablja umetno inteligenco za izboljšanje mikrobioloških formulacij za zdravje tal.

Najboljše prakse

- Prehod s kompostiranja na mikrobiološke inovacije v laboratoriju.
- Uporaba umetne inteligence za raziskave in razvoj izdelkov, s čimer se je čas za razvoj formulacij skrajšal s 60 ur na 15 minut.
- Sodelovanje z univerzami in lokalnimi kmeti pri skupnem razvoju rešitev.

Ponovljivi elementi:

- Prilagodljivost na podlagi povratnih informacij strank.
- Uporaba umetne inteligence za širjenje inovacij v nizkotehnoloških panogah.
- Uporaba znanosti skozi podjetniško prizmo.

3. BuddyGuard (Bolgarija)

Platforma za nego hišnih živali z družbeno dimenzijo

BuddyGuard povezuje usposobljene lokalne varuške za hišne živali z lastniki hišnih živali. Iz strastnega projekta se je razvila tehnološko podprta storitev z nacionalnim pokritjem in novo pisarno na Malti.

Najboljše prakse

- Ustvarjeni digitalni moduli za vključevanje in usposabljanje.
- Uveden AI-pogonski pomočnik za rezervacije in klepet za veterinarsko podporo.
- Razširitev brez zunanjih naložb, z uporabo vitkega poslovanja in zaupanja skupnosti.

Ponovljivi elementi:

- Vitka rast s tehnologijo, usmerjeno v človeka.
- Strategija širitve, ki temelji na skupnosti.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- Povečanje usposobljenosti z digitalnimi orodji in krepitevijo ekipe.



4. Radio Success (Bulgaria)

Opolnomočenje prek avdio medijev

To socialno podjetje opolnomoči mlade s podcasti, medijsko pismenostjo in digitalnim pripovedovanjem zgodb.

Najboljše prakse

- Zagotovljena oprema in mentorstvo za marginalizirane skupine mladih.
- Uporaba pripovedovanja zgodb za reševanje lokalnih družbenih izzivov.
- Ustvarjen varen prostor za ustvarjalno izražanje.

Ponovljivi elementi:

- Tehnologija z nizkimi ovirami za visoko učinkovito vključevanje.
- Medsebojno učenje in ustvarjalno opolnomočenje.
- Povezovanje družbene misije z medijskim podjetništvom.



5. TRUCKSPEDIA (Bolgarija)

Digitalna orodja za zeleno logistiko

Startup, ki preoblikuje logistični sektor z uvedbo digitalnih platform, ki podpirajo bolj trajnostno in optimizirano upravljanje tovora.

Najboljše prakse

- Zavrnili so zgodnje financiranje tveganega kapitala, da bi ohranili usklajenost s svojim poslanstvom.
- Oblikovali so orodja, ki prevoznim podjetjem pomagajo zmanjšati emisije CO₂.
- Zagovarjajo reformo politike na področju zelenega prevoza.

Ponovljivi elementi:

- Strateška potrpežljivost namesto hitre rasti.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- Orodja za trajnost, ki temeljijo na podatkih.
- Močna osredotočenost na dolgoročne sistemske spremembe.

Te najboljše prakse kažejo, da se lahko vplivno podjetništvo razvije v različnih pogojih – v različnih panogah, državah in poslovnih modelih. Skupne značilnosti so:

- **poglobljeno razumevanje lokalnih potreb,**
- **poudarek na sodelovanju s skupnostjo,**
- **prilagodljivo učenje in razvoj spretnosti,**
- **trajnost, vgrajena od prvega dne, ter**
- **pametna uporaba tehnologije za družbeno in okoljsko dobro.**

Primer iz prakse: Razvoj Hangouta od ideje do podjetja

Ventsislav in njegov partner iz **Hangouta** sta primer podjetniške poti od **negotovosti do strokovnosti**:

- **Vrzeli v znanju:** Ker so imeli na začetku le minimalno znanje o gostinstvu, so se posvetili **samostojnemu izobraževanju**, spletnim tečajem in učenju v realnem času.
- **Razvoj podjetja:** Sprva so se osredotočili na vodenje lokala, nato pa so se razširili na **svetovanje** in gradnjo blagovne znamke, na primer z »gostujočimi izmenami«.
- **Rast ekipe:** Razvoj iz dvojice do upravljanja 8 zaposlenih je zahteval razvoj **vodstvenih veščin, operativnih sistemov in jasnosti vodenja**.

Njihova zgodba ponazarja, kako so **prilagodljivost in neprekinjeno učenje** ključne kompetence za zelene in socialne podjetnike. Uspeh pogosto leži v **razvoju poslovnega modela**, ki presega prvotno vizijo.

 **Zaključek:** Odpornost, ustvarjalnost in učenje kot ključna podjetniška sredstva izzivi, s katerimi se soočajo ta start-up podjetja, niso osamljeni primeri – odražajo širše **strukturne probleme v ekosistemu**: dostop do kapitala, pomanjkanje razumevanja vlagateljev, zanemarjanje duševnega zdravja in vrzeli pri zaposlovanju talentov.

Vendar pa isti izzivi spodbujajo pojav:

- **vitkih, ustvarjalnih rešitev,**
- **sodelujočih timov, zgrajenih na zaupanju,**
- **samozavestnega vodstva, ter**
- **avtentične in odporne poslovne kulture.**

Opisane zgodbe so dokaz **moči vztrajnosti** in pomembnosti oblikovanja ekosistemov, ki **ne spodbujajo le inovacij, ampak tudi same inovatorje**.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Priporočila za praktične učne dejavnosti

✓ Učne dejavnosti

Simulacija izziva za startupe:

- o Udeleženci oblikujejo mini startup na temo lokalnega trajnostnega vprašanja (npr. odpadki hrane, promet, recikliranje).
- o Uporabite orodja za oblikovalsko mišljenje in razvoj MVP.
- o Predstavite svojo idejo navideznim vlagateljem.

Laboratorij digitalnih veščin:

- o Vaje za uporabo Notion, Canva, Zapier, Typeform, Trello in osnovnih orodij za umetno inteligenco (kot so ChatGPT, Copy.ai).
- o Vaje za ustvarjanje avtomatiziranih delovnih tokov in vsebin, podprtih z umetno inteligenco.

Delavnica o načrtovanju vpliva:

- o Naučite se opredeliti KPI za vpliv.
- o Uporabite poenostavljeno teorijo sprememb in orodja Lean Data.
- o Uporabite jih v hipotetičnem ali realnem primeru.

Bootcamp za finančno pismenost:

- o Osnove proračunskega načrtovanja, primerjava virov financiranja, kako brati pogodbe.
- o Vaja priprave predloga za subvencijo ali predstavitev za vlagatelje.

Igra vlog za gradnjo ekipe in delegiranje:

- o Vaje za krepitev zaupanja, komunikacije in razdelitev odgovornosti na podlagi dejanskih primerov.

✓ Praktične učne dejavnosti na ključnih področjih, kot so upravljanje podjetij, konkurenca, vodstvene sposobnosti, davki, računovodstvo, trženje in inovacije.

Ugotovitve iz raziskav in poglobljenih intervjujev poudarjajo, da so to bistvena področja znanja, ki jih morajo imeti podjetniki, kar je bilo ugotovljeno tudi med fokusnimi skupinami, ki so potekale v okviru panelne razprave Foruma za zeleni prehod, ki je potekal 17. junija 2025. **Panel mladih inovatorjev: Zeleni digitalni hub za start-upe in podjetja – Green Digi Hub, organiziran v sodelovanju z FEBA, Univerzo v Sofiji, IEDC (Slovenija), LIBA (Litva) in AMOR (Bolgarija)**¹⁸

Učinkovito podjetniško vodstvo vključuje sestavo in vzpodbujanje ekipe, ki dopolnjuje vizijo in sposobnosti ustanovitelja. Mladi voditelji pogosto podcenjujejo vlogo dinamike ekipe pri uspehu podjetja. Najboljši voditelji niso le vizionarji, ampak tudi posredniki **sodelovanja, zaupanja in skupnega cilja**.

Ključne vodstvene kompetence v tej zvezi vključujejo:

¹⁸ <https://greentransition.bg/en/n>

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- opolnomočenje drugih: delegiranje nalog ob zagotavljanju podpore in prostora za rast,
- komuniciranje vizije: navdihovanje ekipe z zanimivim ciljem in jasnimi cilji,
- reševanje konfliktov: konstruktivno reševanje napetosti za ohranjanje psihološke varnosti.

Vodenje ekipe v start-upih se lahko oblikuje prek modelov deljenega vodenja¹⁹ ali vodenja s »služenjem«²⁰, kjer je avtoriteta porazdeljena in člani ekipe skupaj ustvarjajo rešitve. To ne poveča le agilnosti, ampak tudi zavzetost in inovativnost.

Mlade podjetnike bi lahko spodbujali k razvoju veščin, ki dajejo prednost ljudem, s pomočjo **ocenjevanja vlog v timu (npr. Belbinove vloge v timu²¹ balance theory), usposabljanja za aktivno poslušanje in mentorstva.**

Viri:

- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (eds). (2003). Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage.
- Greenleaf, R. K. (2002). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.
- Belbin, R. M. (2010). Team Roles at Work. Routledge (3rd ed).

2.5. Povzetek poglavja 2

Poglavje 2 predstavlja empirično podlago tega priročnika, ki združuje podatke iz treh dopolnjujočih se virov: spletne ankete z 29 udeleženci, sedmih poglobljenih intervjujev z ustanovitelji start-upov in treh fokusnih skupin z 65 zainteresiranimi stranmi. Te metode skupaj ustvarjajo bogat, večdimenzionalen portret trajnostnega in socialnega podjetništva mladih v Bolgariji, Sloveniji in Litvi.

Raziskava je pokazala, da je ekosistem živahen, vendar ima premalo virov. Mlade ustanovitelje vodijo cilji in vrednote, osredotočajo se na krožno gospodarstvo, socialno vključevanje, digitalne rešitve in krepitev skupnosti. Njihove strategije trajnosti so pogosto intuitivne in temeljijo na poslanstvu, namesto da bi bile formalizirane v okviru ESG, ki ostajajo premalo izkoriščeni zaradi pomanjkanja zmogljivosti, ozaveščenosti in relevantnosti.

Iz odgovorov na vprašanja odprtega tipa in intervjujev se je izkristalizirala skupna nit: ti podjetniki so inovatorji, izobraževalci in ustvarjalci sprememb, ki pogosto delujejo osamljeno in se s prilagodljivostjo in ustvarjalnostjo spopadajo z zapletenimi razmerami. Uporabljajo strategije trajnosti, ki dajejo prednost digitalnim rešitvam in imajo nizke ovire, vendar se soočajo s kritičnimi omejitvami pri financiranju, merjenju učinka in integriranjem tehnologije.

Anketiranci so nadalje poudarili vlogo izkustvenega učenja, mentorstva in prilagodljivega vodenja. Mnogi ustanovitelji niso imeli formalnega izobraževanja, vendar so si znanje pridobili s prakso, pospeševalniki in mrežami vrstnikov. Ponavljajoči se izzivi, kot so izgorelost, oblikovanje timov in skeptični vlagatelji, so bili pogosti, pri čemer je veliko

¹⁹ Glej Pearce, C. L., & Conger, J. A. (ur.). (2003). Skupno vodstvo: Preoblikovanje načinov in razlogov vodstva. Sage

²⁰ Glej Greenleaf, R. K. (2002). Službeno vodstvo: Potovanje v naravo legitimne moči in veličine. Paulist Press.

²¹ Glej Belbin, R. M. (2010). Team Roles at Work. Routledge (3. izd.).

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

podjetnikov poudarilo pomen kulture, usklajene z namenom, ter vitkih in prilagodljivih poslovnih modelov.

Fokusne skupine so potrdile te ugotovitve, zlasti pa so poudarile regionalne razlike in potrebo po lokalni podpori v območjih pravičnega prehoda. Udeleženci so pozvali k boljšemu dostopu do financiranja, praktičnim znanjem na področju umetne inteligence in sodelovalnim lokalnim ekosistemom. V razpravah so poudarili, da trajnost ni mogoče ločiti od skupnosti, enakosti ali identitete, zlasti v postindustrijskih kontekstih.

Pri vseh treh metodah se je pokazalo več sistemskih potreb:

- Pripravljenost za naložbe in finančna pismenost ostajata ključni oviri, zlasti za podjetja, ki dajejo prednost učinku in se spopadajo z netradicionalnim kapitalom.
- Oblike usposabljanja se morajo razvijati – mladi ustanovitelji podjetij dajejo prednost prilagodljivemu, kratkemu in na ukrepe usmerjenemu učenju, ki temelji na resničnih izzivih.
- Dostop do tehnologije je neenakomeren; medtem ko se umetna inteligenca obravnava kot transformativna, mnoga start-up podjetja nimajo sredstev za uvedbo naprednih orodij.
- Merjenje učinka je neenotno; mnogi se zanašajo na kvalitativne ali neformalne kazalnike, kar poudarja potrebo po poenostavljenih okvirih.

Poglavje zaključuje, da za krepitev vloge mladih zelenih in socialnih podjetnikov ni dovolj le vsebina – potrebni so prilagojeni ekosistemi, podpora, temelječa na zaupanju, in učne poti, usmerjene v človeka. Njihove prakse so sicer raznolike, vendar se zbirajo okoli enega načela: trajnost ni le rezultat, temveč način razmišljanja, ki je vgrajen v vsakodnevne odločitve, odnose in vrednote. Ugotovitve iz tega poglavja so podlaga za priporočila iz priročnika in oblikujejo vizijo za bolj vključujočo, digitalno podprto in v skupnosti zakoreninjeno podjetniško prihodnost.

Poglavje 3: Opolnomočenje mladih zelenih podjetnikov: digitalne spretnosti, financiranje, miselnost in podpora ekosistema

3.1. Vloga digitalnih orodij v trajnostnem podjetništvu

Umetno inteligenco si predstavljajte kot svoj digitalni podporni sistem – njegova naloga je pospešiti vaše spoznanje, opraviti dolgočasna opravila in vam dati več časa, da se osredotočite na tisto, kar je res pomembno. Ne glede na to, ali pišete e-pošto, načrtujete proračun ali pripravljate naslednjo predstavitev, vam AI pomaga delati hitreje in pametneje.

Potrebuje poglobljeno raziskavo, a imate malo časa? Uporabite **Perplexity** – to je kot iskanje »na steroidih«. Želite povzeti ključne ugotovitve in »grobe« informacije pretvoriti

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

v močna sporočila? Orodja, kot je **Claude**, vam pomagajo poudariti pomembno in to jasno izraziti. Ustvarjate predstavitev ali vizualno zgodbo? **Gamma.app** vam omogoča, da v nekaj minutah ustvarite pregledne in učinkovite predstavitve.

AI vam omogoča, da se posvetite pomembnejšim stvarem, kot je gradnja zelenega, pravičnega in na prihodnost pripravljenega podjetja. Vendar pravilna uporaba AI implicira kritično razmišljanje, etično ravnanje in zagotavljanje, da vaše tehnološke odločitve odražajo vaše vrednote.

Ni treba, da ste strokovnjak za tehnologijo. Prinesite svoje ideje, radovednost in vizijo za spremembe. S pravimi orodji in miselnostjo, da jih boste dobro uporabili, imate vse, kar potrebujete, da idejo spremenite v resničen vpliv.

3.2. Bistvene digitalne kompetence za mlade podjetnike

Analiza podatkov in nadzorne plošče

Bodimo iskreni – podatki se morda zdijo dolgočasni, vendar so vaše skrivno orožje. Znanje o tem, kako jih uporabljati, lahko pomeni razliko med ugibanjem in rastjo. Kot mlad podjetnik vam ni treba biti strokovnjak za podatke – potrebujete le pravo miselnost in prava orodja.

»Dashboardi« in orodja umetne inteligence so vaša ekipa v ozadju. Sledijo pomembnim dejavnikom (vpliv, denar, družbeno dobro), tako da se vi lahko osredotočite na svoje večje cilje.

Tukaj je nekaj orodij, ki bodo okrepila vaše odločitve:

- **Perplexity** – vaš pametni pomočnik pri raziskovanju. Hitro najde najbolj relevantne informacije na spletu, skupaj z navedbami virov. Uporabite ga za raziskovanje subvencij, sledenje trendov ali primerjavo trajnostnih meril.
- **Claude** – odličen pri predelavi dolgih, dolgočasnih dokumentov in izpostavljanju najbolj zanimivih delov – idealen za razlago politik ali rezultatov raziskav.
- **Gamma** – vaše ideje pretvori v osupljive predstavitve ali poročila o napredku, ne da bi potrebovali kakršna koli oblikovalska znanja.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- **GEMINI & Microsoft Copilot** – vgrajeni neposredno v vaše dokumente in preglednice, vam pomagajo pri obdelavi števil, ustvarjanju grafikonov in razvoju strategij.
- **Google AI Studio & NotebookLM** – odlična rešitev za združevanje razpršenih zapiskov ali neurejenih podatkov v strukturirano in strateško celoto.
- **Prilagojeni GPT-ji** – ustvarite svojega AI pomočnika, ki vam bo pomagal pri spremljanju ESG, načrtovanju projektov ali notranjem poročanju.

Resnični izsledki naše raziskave:

Mladi ustvarjalci sprememb v naših fokusnih skupinah so nam povedali, da želijo orodja, ki ne le izračunavajo, ampak tudi **pripovedujejo zgodbo, spremljajo napredek in so vizualno privlačni**. Ne glede na to, ali predstavljate svojo idejo vlagateljem ali pojasnujete svojo misijo skupnosti, jasne vizualne predstavitve in pametne ugotovitve naredijo veliko razliko.

Pametne nadzorne plošče vam pomagajo:

- videti, kje je vaš vpliv najmočnejši,
- zgodaj odkriti probleme,
- sprejemati odločitve na podlagi dejstev, ne ugibanj.

Digitalno trženje in strategija za družbena omrežja

Če ljudje ne poznajo vašega startupa, ga ne morejo podpreti. A digitalno trženje ni samo prodaja izdelkov. Gre za **deljenje vaše misije, gradnjo zaupanja in razvoj skupnosti**, ki ji je mar za iste stvari kot vam. Družbeni mediji so vaše igrišče. Uporabite jih za preizkušanje idej, komunikacijo z ljudmi in širjenje vašega sporočila – brez velikega proračuna.

Pametna orodja za vidnost, usmerjeno v poslanstvo:



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- **Canva** in **Gamma** omogočata hitro ustvarjanje brandiranih vizualnih elementov, vsebin za družbena omrežja in predstavitev – ključnega pomena za jasno in stilsko komuniciranje poslanstva trajnosti.
- **Meta Business Suite** in **LinkedIn Campaign Manager** pomagata pri načrtovanju vsebin, spremljanju interakcij in segmentaciji ciljnih skupin na podlagi vedenja, vrednot ali geografske lege.
- **Po meri prilagojeni GPT-ji, Gemini** ali **Copilot** lahko ustvarjajo za SEO optimizirane objave, e-poštna sporočila ali oglasna besedila, ki so skladna z tonom in cilji, kar prihrani čas in zagotavlja doslednost.
- **Buffer** ali **Later** pomagata pri upravljanju večkanalne prisotnosti, hkrati pa analizirata učinkovitost trajnostnih sporočil ali pozivov k akciji v daljšem časovnem obdobju.
- **ChatGPT** in **Claude** podpirata oblikovanje zgodb o vplivu na okolje ali družbo, pri čemer črpata iz anket, poročil ali intervjujev z deležniki.

Praktična uporaba v start-upih v zgodnji fazi:

Če začenjate v majhnem, so družbena omrežja morda edini način, da dosežete svet. To je popolnoma v redu. Mladi ustanovitelji so nam povedali, da **pristni prispevki + pametna orodja = prinašajo resnično rast**. Umetno inteligenco lahko uporabite, da oblikujete svoje sporočilo, načrtujete vsebino in neposredno komunicirajte z vlagatelji, prijatelji in prihodnjimi strankami.

E-trgovina in spletne prodajne platforme

Za zelene podjetnike je vzpostavitev spletne prisotnosti bistvena ne le za prepoznavnost, temveč tudi za dostop do širših trgov, kjer se ceni trajnost. S spletno prodajo okolju prijaznih izdelkov ali storitev lahko start-upi obidejo tradicionalne ovire v distribuciji in neposredno stopijo v stik z ozaveščenimi potrošniki. To jim odpira vrata tudi za pregledno komunikacijo o nabavi, proizvodnji in vplivu – ključnih dejavnikih za vzpostavljanje zaupanja sodobnega občinstva.

Ključne platforme za trajnostno e-trgovino:

- **Shopify** ponuja robustno, prilagodljivo platformo za vzpostavitev spletnih trgovin, s plug-ini za »ogljico« kompenciacijo, sledenje zalog in označevanje trajnosti.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- **WooCommerce**, integriran v WordPress, je bolj prilagodljiva in cenovno ugodna možnost, idealna za startupe s podporo za razvoj spletnih strani ali modeli, ki temeljijo na vsebini.
- **Etsy** je priljubljen za ročno izdelane, reciklirane ali ekološke izdelke in omogoča dostop do globalne skupnosti kupcev, ki so ozaveščeni o trajnosti.

Mnoge od teh platform zdaj vključujejo integrirana orodja za trženje, analizo povratnih informacij strank in avtomatizirane rešitve za izpolnjevanje naročil – vse to je ključnega pomena za učinkovito širjenje učinka.

Nasveti za izvedbo za startupe v zgodnji fazi:

- **Začnite skromno:** začnite z enim samim izdelkom ali storitvijo, da preizkusite povpraševanje in izpopolnite sporočila.
- **Povejte svojo zgodbo:** uporabite domačo stran, opise izdelkov in družbena omrežja, da delite svojo pot k trajnosti – preglednost gradi verodostojnost.
- **Pametna avtomatizacija:** uporabite vgrajena orodja ali vtičnike za upravljanje pošilk, sledenje CO₂ ali plačil, da se lahko osredotočite na rast in sodelovanje s strankami.
- **Preverite cene:** z digitalnimi anketami ali A/B testiranjem ugotovite, koliko je vaša ciljna skupina pripravljena plačati za »zeleno« vrednost, in to vrednost jasno sporočite.

Za mlade v prehodnih regijah je e-trgovina pogosto prva vstopna točka v podjetništvo. V kombinaciji z družbenimi mediji in orodji AI z malo programiranja omogoča hiter vstop na trg z minimalnim kapitalom in maksimalnim potencialom za učenje.

Orodja za CRM in avtomatizacijo odnosov s strankami

Za zelene startupe pomeni gradnja resničnih odnosov deljenje vrednot, poslušanje povratnih informacij in prikazovanje vpliva, ki ga imate. Potrebujete več kot le e-pošto – potrebujete pametne sisteme, ki vam pomagajo ostati v stiku, ohraniti osebni pristop in avtomatizirati dolgočasna opravila, da se lahko osredotočite na tisto, kar je res pomembno.

Kje začeti z avtomatizacijo?



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Pomislite na stvari, ki vas upočasnjujejo – ponavljanje istih sporočil, pošiljanje opomnikov, spremljanje, kdo je odgovoril. Zdaj si predstavljajte, da se vse to preprosto ... zgodi. **Izberite eno nalogo, ki se vam zdi dolgočasna ali ponavljajoča, in nastavite orodje, ki jo bo opravilo namesto vas.** Začnite z majhnim, a začnite zdaj.

Močna orodja za majhne ekipe:

- **Zapier** in **n8n** pomagata avtomatizirati ponavljajoče se naloge, kot so dodajanje udeležencev ankete na sezname za pošiljanje e-pošte, pošiljanje nadaljnjih sporočil ali sinhronizacija kontaktnih obrazcev z bazami podatkov CRM, brez da bi bilo treba pisati kodo.
- **HubSpot CRM** ponuja brezplačno različico, ki vključuje upravljanje stikov, sledenje e-pošti, potek poslov in osnovno avtomatizacijo trženja – idealno za startupe, ki iščejo integrirano komuniciranje.
- **Brevo (prej Sendinblue)** podpira transakcijska e-poštna sporočila, SMS-kampanje in segmentacijo strank za mala podjetja, ki temeljijo na zelenem pripovedovanju zgodb.
- **Mailchimp** se pogosto uporablja za ustvarjanje novic, A/B testiranje in avtomatizirana e-poštna potovanja, kar je še posebej koristno pri deljenju novic o napredku ali poročil o trajnosti.
- **Notion + Make.com** (Integromat) je nastajajoča platforma, ki jo tehnološko podkovani ustanovitelji uporabljajo za oblikovanje prilagojenih delovnih tokov za vključevanje uporabnikov, upravljanje subvencij ali sprožanje nalog na različnih platformah.

Prakse mladih s terena«:

V fokusnih skupinah Green DigiHub je več udeležencev iz Kyustendila in Sofije opisalo, kako jim orodja CRM pomagajo organizirati pilotne stranke, avtomatizirati zahvalna sporočila ali spremljati, kdo je prejel kakšno vsebino v zvezi s trajnostjo. Za mladinske ekipe z omejenim časom in brez namenskih marketinških kadrov so bila orodja za avtomatizacijo kot »nevidni člani ekipe«, ki so zagotavljala doslednost in prihranila energijo za ustvarjalne in



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

strateške naloge. Če se avtomatizacija uporablja etično in namensko, lahko okrepi človeški faktor, namesto da ga nadomesti.

Programska oprema za poslovno načrtovanje in finančno modeliranje

Trden poslovni načrt je več kot le dokument za vlagatelje – je načrt, ki ustanoviteljem pomaga pri sprejemanju odločitev, dodeljevanju virov in zagotavljanju dolgoročne trajnosti. Za zelena start-up podjetja ima finančno modeliranje dvojni namen: pomaga potrditi izvedljivost ciljno usmerjenih idej in hkrati pokaže, kako se lahko okoljska in družbena vrednost pretvorita v gospodarsko uspešnost.

Ne veste, kje začeti s poslovnim načrtom? Poskusite s tem:

Kateri problem iz resničnega življenja rešujem?

Kako moja ideja rešuje ta problem bolje, bolj ekološko ali pametneje?

In kako ta rešitev prinaša dodano vrednost – tako za svet kot za mojo denarnico?

Če začnete s temi tremi vprašanji, že razmišljate kot ustanovitelj, ki ga vodi cilj.

Bistvena orodja za jasnost in samozavest:

- **LivePlan** in **Bizplan** sta uporabniku prijazni platformi, ki podjetnike vodita skozi proces pisanja poslovnih načrtov in ustvarjanja finančnih napovedi. Vključujeta predloge, orodja za analizo trga in vnaprej pripravljene formule, prilagojene start-upom v zgodnji fazi.
- **Microsoft Excel** in **Google Sheets** ostajata prilagodljiva in široko uporabljena, zlasti v kombinaciji s predlogami za analizo pragu rentabilnosti, modele cenovnih politik ali merila učinka.
- **Orodja na podlagi umetne inteligence, kot so integracije Notion + GPT**, ustanoviteljem omogočajo interaktivno sestavljanje enostranskih dokumentov, izvlečkov ali predstavitev vrednostne ponudbe, kar skrajša čas in pojasni strukturo.

Pogledi iz delavnic Green DigiHub:

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Med delavnicami in mentorstvom je veliko mladih udeležencev izrazilo, da ima zanje pojem finančnega načrtovanja zastrašujoč učinek, vendar gre za nujno znanje. Posebej so cenili predloge in orodja na podlagi scenarijev, saj so jim pomagala simulirati potrebe po financiranju, tveganja denarnega toka ali možnosti cenovne strategije.

Platforme za upravljanje projektov in timov

Učinkovito timsko delo je bistveno za startupe, zlasti pri usklajevanju več nalog na področjih razvoja izdelkov, promocije, financiranja in poročanja. Za s strani mladih vodena zelena podjetja dobro vodenje projektov ne pomeni le organizacije, temveč omogoča tudi preglednost, skupno odgovornost in občutek skupnega cilja. Digitalne platforme pomagajo timom usklajevati prizadevanja, se hitro prilagajati in preprečevati izčrpanost, tudi če imajo na voljo omejen čas in vire.

✨ *Nasvet za inovacije s strani Green DigiHub:*

Notion uporabljamo kot več kot le orodje – so naši digitalni možgani. Ustvarite lahko skupni „sledilnik učinka“, v katerega boste vpisovali tedenske dejavnosti, ki vaš start-up približujejo njegovemu poslanstvu. Tako boste videli napredek, opazili vrzeli in ostali motivirani.

Osnovna orodja za organiziran vpliv:

- **Trello** ponuja vizualni vmesnik v obliki tabele za organizacijo nalog, rokov in odgovornosti ekipe. Je idealen za načrtovanje različnih faz projektov, spremljanje rezultatov subvencij ali načrtovanje koledarjev za družbena omrežja.
- **Notion** združuje beležke, baze podatkov, koledarje in wiki v enem prilagodljivem prostoru. Zelena start-up podjetja ga pogosto uporabljajo za vzpostavljanje notranjih centrov znanja, dokumentiranje zavez ESG ali spremljanje povratnih informacij skupnosti.
- **Slack** omogoča komunikacijo v realnem času s strukturiranimi kanali, integracijo z Google Drive, Notion ali tablicami nalog ter boti, ki avtomatizirajo opomnike in posodobitve.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- Dodatna orodja, kot so **ClickUp**, **Asana** ali **Airtable**, se lahko prilagajajo kompleksnosti ekipe in jih vse pogosteje uporabljajo hibridne ekipe, ki delajo na daljavo ali onkraj meja.

Praktična uporaba za zelene podjetnike:

Več ekip, ki so sodelovale v dejavnostih Green DigiHub, je poročalo, da so za organizacijo podatkov fokusnih skupin, spremljanje rokov za oddajo vlog za subvencije ali usklajevanje z mentorji uporabljale orodja za upravljanje projektov. **Znotraj konzorcija Green DigiHub je osrednja ekipa sprejela Notion kot glavno platformo za projektno vodenje in sodelovanje. Uporabljala se je za dokumentiranje skupnih virov, spremljanje napredka nalog, načrtovanje dejavnosti razširjanja in zagotavljanje preglednosti v vseh partnerskih državah.** Za podjetnike v začetni fazi, ki so se ukvarjali s študijem, delom s krajšim delovnim časom ali skrbjo za družino, so ta orodja ponudila strukturiran, a fleksibilen način za uresničevanje idej, ne da bi izgubili fokus.

Kibernetska varnost in zaščita digitalnih podatkov

S sprejemanjem digitalnih orodij postajajo start-upi tudi bolj ranljivi za kibernetska tveganja, ki segajo od uhajanja podatkov in lažnega predstavljanja do nepooblaščenega dostopa ali škode ugledu. Za mlade podjetnike, zlasti tiste, ki delajo z uporabniškimi podatki, vlagatelji ali javnimi platformami, kibernetska varnost ni tehnični luksuz, ampak temeljna odgovornost.

Tveganja in etične obveznosti:

Obdelava podatkov strank, komunikacija prek oblačnih platform in integracija orodij umetne inteligence tretjih ponudnikov predstavljajo tvegane točke. Etična raba digitalnih sistemov zahteva tudi zavest o tem, kako se osebni ali okoljski podatki shranjujejo, delijo in varujejo. Neupoštevanje zakonodaje o varstvu podatkov (kot je npr. GDPR v EU) lahko škoduje zaupanju, ogrozi partnerstva in povzroči finančne kazni – tudi za majhna start-up podjetja.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Predstavljajte si naslednje:

Pravkar ste lansirali svojo platformo. Uporabniki se prijavljajo. Investitorji kažejo zanimanje. In potem – bum! Neka oseba izvede »hack« vaše baze podatkov ali se izdaja za vaš brand. Zaupanje, ki ste ga zgradili jezginilo v nekaj sekundah.

Zato je učenje osnov, kot so uporaba dvofaktorskega preverjanja pristnosti, upravljanje dostopnih pravic in varnostno kopiranje podatkov, nujno. To je tisto, kar vaš zeleni startup naredi pripravljenega na prihodnost in privlačnega za vlagatelje. Uporabljajte tehnologijo, vendar jo uporabljajte pametno. Varen posel je trajnosten posel.

Ključne kompetence za varno rast:

- Razumevanje praks za močna gesla, večfaktorsko avtentifikacijo in šifrirano komunikacijo (npr. ProtonMail, Signal).
- Znanje o konfiguraciji dostopnih pravic za člane ekipe in sodelavce (dostop na podlagi vlog v Notion, Google Drive ali Slack).
- Uporaba varnih rešitev za shranjevanje v oblaku (npr. Tresorit, Google Workspace z varnostnimi kontrolami) in redno varnostno kopiranje podatkov.
- Uporaba osnovnih načel zasebnosti. Že pri zasnovi v spletnih obrazcih, nastavitvah piškotkov in bazah podatkov strank.

Uporaba orodij AI za sprejemanje odločitev in ustvarjanje vsebin

Umetna inteligenca je praktična pomoč v vsakdanjem poslovanju podjetij v začetni fazi. Od ustvarjanja vsebin do optimizacije odločitev, umetna inteligenca mladim podjetnikom omogoča, da okrepijo svoj glas, poenostavijo načrtovanje in sprejemajo odločitve na podlagi podatkov z omejenimi viri.

AI za komunikacijo in pripovedovanje zgodb:

Generativna orodja AI, kot sta **ChatGPT** ali **Claude**, se lahko uporabljajo za pripravo osnutkov blogov, opisov za družbena omrežja, predstavitev projektov in vlog za subvencije. Te platforme prilagajajo ton in strukturo različnim ciljnim skupinam, s čimer podjetnikom pomagajo predstaviti zapletena sporočila o trajnosti na jasn in zanimiv način. Za startupe v

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

prehodnih regijah ali brez posebnega komunikacijskega tima to znatno zniža ovire za profesionalno pripovedovanje zgodb.

Prediktivna analiza in operativni vpogledi:

AI se vse pogostejše uporablja tudi za **modeliranje scenarijev, napovedovanje trendov in avtomatizacijo procesov**. Ustanovitelji lahko simulirajo denarni tok ali rast števila strank v različnih pogojih, na podlagi povratnih informacij uporabnikov določijo prednostne naloge za funkcije izdelkov ali analizirajo KPI za trajnost, da lahko usmerjajo dodeljevanje virov. Orodja, kot so **Notion AI, Zoho Analytics** ali **Google Sheets z AI vtičniki**, pomagajo to »inteligenco« neposredno vključiti v vsakodnevne delovne procese.

Primeri iz prakse Green Digi Hub:

V ekosistemu Green DigiHub je več mladinskih ekip predstavilo, kako so z umetno inteligenco pripravili povzetke za vlagatelje, ustvarili personalizirana sporočila za ozaveščanje ali iz dolgih dokumentov o financiranju izluščili ključne informacije. Udeleženec iz Sofije je na primer poročal, da je z orodji na podlagi GPT na podlagi povratnih informacij fokusne skupine prestrukturiral opis svojega podjetja. Drugi so se zanesli na Clauda, da je povzel politike ESG in jih naredil dostopne sodelavcem brez tehničnega znanja.

Z odgovorno integracijo generativne in prediktivne umetne inteligence mladi podjetniki ne nadomeščajo svojega glasu, ampak ga izpopolnjujejo. Ta orodja jim omogočajo, da delajo hitreje, komunicirajo pametneje in svojo energijo usmerjajo v tisto, kar je najpomembnejše: ustvarjanje vpliva z integriteto.

3.3. Praktične aplikacije

Najboljše prakse iz raziskav projektov

- Začnite v malem, hitro ponavljajte: skoraj vsa uspešna podjetja so začela z minimalnimi sredstvi in rasla s pomočjo povratnih informacij.
- Namen pred obsegom: jasna misija je pomagala privabiti zveste stranke, sodelavce in zgodnje financiranje.
- Pripovedovanje zgodb in skupnost: Startupi, ki vlagajo v svojo zgodbo in izobraževanje javnosti, imajo močnejšo zavezanost in odpornost blagovne znamke.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Priporočila za digitalno izpopolnjevanje

- ❖ Uporabljajte poceni orodja, ki ne zahtevajo programiranja, da zmanjšate tehnološke ovire.
- ❖ Spodbujajte umetno inteligenco ne le kot avtomatizacijo, ampak kot orodje za odločanje in ustvarjalnost.
- ❖ Osredotočite se na strateško digitalno uporabo: kdaj in zakaj sprejeti katera orodja.

3.4. Trajnostno financiranje in pripravljenost za naložbe

Za zelena in socialna start-up podjetja je dostop do financiranja ključni dejavnik za inovacije in rast. Pomemben trend v Evropi je usklajevanje finančnih tokov z okoljskimi in socialnimi cilji, ki ga usmerjata Zeleni dogovor EU in taksonomija EU za trajnostne dejavnosti.

Čeprav se konkretni programi subvencij razlikujejo po državah in programih, je finančno okolje vse bolj ugodno za pobude, usklajene s trajnostnim razvojem. Finančni akterji, vključno z bankami, investicijskimi skladi, upravitelji skladov in poslovnimi angeli, zdaj aktivno iščejo startupe, ki že od samega začetka upoštevajo načela ESG. Nekateri jim zagotavljajo ne le kapital, temveč tudi svetovalno podporo, mentorstvo ali vključitev v programe pospeševalnikov, usmerjene v trajnostni razvoj.

Ampak kje sploh začeti iskati?

👉 **Inkubatorji za startupe in univerzitetni pospeševalniki:** Mnoge evropske univerze vodijo inovacijske centre ali podjetniške centre, kjer lahko prijavite svojo idejo in pridobite mentorstvo, delovni prostor in dostop do subvencij za začetno fazo.

👉 **Mreže angelskih vlagateljev:** Poiščite lokalne ali regionalne skupine, kot je EBAN (European Business Angel Network), ali nacionalne klube vlagateljev, ki se osredotočajo na vpliv in trajnost. Ti so pogosto bolj odprti za podjetja, ki jih vodijo mladi in imajo jasno poslanstvo.

👉 **Občinski ali regionalni inovacijski skladi:** Zlasti v državah Srednje in Vzhodne Evrope mestni sveti in regionalne razvojne agencije zagotavljajo mikrofinanciranje za zelena in socialna podjetja, ki si prizadevajo izboljšati lokalno trajnost.

👉 **Evropske platforme:** Uporabite lahko podatkovne zbirke, kot sta *portal EU za financiranje in razpise* ali *EU4Business*, ki združujejo odprte razpise za zbiranje predlogov, natečaje in programe, namenjene mladim podjetnikom, digitalni transformaciji in zelenim inovacijam.

👉 **Akademije za trajnostni razvoj:** Pobude, kot so EIT Climate-KIC, Evropsko tekmovanje za socialne inovacije ali celo lokalne gospodarske zbornice, vse pogosteje ponujajo brezplačna usposabljanja, predstavitvene dogodke in povezovanje z donatorji.

🗺️ **Akcijski ukrep:** Naredite kratek zemljevid financiranja – navedite 3 lokalne organizacije, 2 evropska programa in 1 pospeševalnik, ki bi bili primerni za vašo idejo. Ne čakajte na „popolno“ priložnost – začnite se prijavljati, pridobivajte povratne informacije in ponavljajte.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

3.5. Oblikovanje predstavitev, usmerjene v trajnost

Današnji vlagatelji ne gledajo več samo na dobičkonosnost, ampak ocenjujejo tudi namen. Prepričljiva predstavitev mora jasno izraziti ne samo, kako podjetje deluje, ampak tudi, zakaj je pomembno v podnebno ozaveščenem in socialno odgovornem gospodarstvu.

Ustanovitelji morajo svoj poslovni model jasno uskladiti z načeli ESG, taksonomijo EU in konceptom **dvojne pomembnosti**: kako podjetje vpliva na okolje in družbo ter kako ti zunanji dejavniki oblikujejo odpornost in tveganja, s katerimi se sooča.

Prepričljive predstavitve vključujejo dokaze o vključevanju trajnosti, realistično merjenje vpliva in zavest o tem, kako podjetje prispeva k okoljskim ciljem.

Umetna inteligenca lahko igra pomembno vlogo tudi pri izboljšanju poslovanja, pa tudi kot del same strategije trajnosti, če se uporablja za optimizacijo virov, sledljivost ali učinkovitost.

Upravljanje in vodstvo

- Bodite prilagodljiv vodja – zgradite ekipo, ki je usmerjena v poslanstvo, ne le hierarhijo.
- Uporabljajte orodja, kot sta Notion ali Trello, da povečate preglednost in spremljate napredek.
- Delajte v skupini in sodelujte – ni vam treba vsega delati sami.

Okolje

- Vprašajte se: kakšen je okoljski odtis mojega izdelka ali storitve?
- Osredotočite se na krožno oblikovanje – ponovna uporaba, recikliranje, zmanjšanje odpadkov od samega začetka.
- Razmišljajte o življenjskem ciklu: kako bo ta izdelek deloval in kako se bo končal?

Stranke

- Pogovorite se z njimi – izvedite hitro anketo na Instagramu: „Kakšno zeleno rešitev si želite?“
- Bodite pristni – pokažite svoj vpliv in proces, ne le svoj logotip.
- S pomočjo zgodb pojasnite svojo poslanstvo na način, ki bo pritegnil pozornost.

Vlagatelji

- Ne bojte se števil – pokažite tako družbeno kot finančno vrednost.
- Jasno poudarite svoje ESG cilje – to kaže, da ste usmerjeni v prihodnost.
- Pripravite 60-sekundno predstavitev: »Moje start-up podjetje rešuje ____, ker...«

Ekipa in zaposleni

- Gradite kulturo, ki daje prednost vrednotam – to ljudi zadržuje bolj kot ugodnosti.
- Naj vaša ekipa soustvarja vizijo – inovacije so skupinski šport.
- Varujte duševno zdravje in spodbujajte prožnost – to je zlato za generacijo Z.

Pravno in regulativno

- Bodite obveščeni o ključnih politikah EU – Zeleni dogovor, ESG, zakon o umetni inteligenci.
- Uporabljajte videoposnetke, povzetke ali mladim prijazna pojasnila, da boste ostali na pravi poti.
- Poiščite mentorja, nevladno organizacijo ali lokalni inkubator, ki vam lahko pomaga razumeti pravne zadeve.

Tveganja in konkurenca

- Organizirajte mesečno srečanje „Kaj če?“, da se pripravite na nepričakovane izzive.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- Analizirajte konkurente: kaj jim deluje in kako lahko postanete bolj zeleni?
- Ne primerjajte se z velikani – primerjajte se s svojim zadnjim četrtnjem.

Inovacije

- Bodite radovedni – raziskujte orodja umetne inteligence, kot so Perplexity, Claude ali Gamma.
- Ne bojte se neuspeha – neuspeh je del inovacij.
- Preoblikujte očitno – trajnost pogosto izhaja iz ponovnega razmišljanja o starih idejah.

Dodatni praktični nasveti:

Da bi ustvarili močno predstavitev, jasno pokažite, **kako vaš startup z trajnostjo rešuje različne poslovne izzive**. Na kratko pojasnite svoj **pristop k upravljanju** (npr. upravljanje, usmerjeno v poslanstvo, pregledno sprejemanje odločitev, odpornost ekipe). Poudarite svojo **okoljsko strategijo** – zmanjšan ogljični odtis, krožno oblikovanje, obnovljivi viri. Pokažite, kako prisluhnete svojim **strankam** (povratne informacije uporabnikov, pilotni projekti, vključujoča zasnova). Predstavite svojo **pripravljenost za naložbe**, vpliv in finančne podatke, prilagojene standardom ESG in taksonomiji EU. Opišite vrednote svojih **zaposlenih in osebja** – kako vaša kultura podpira duševno zdravje, delegiranje in skupno odgovornost. Dokazujte skladnost z zakoni in jasnost glede **predpisov**, zlasti v zvezi z umetno inteligenco, varstvom podatkov ali poročanjem ESG. Bodite odprti glede **tveganj in konkurence**: pokažite, kako predvidevate izzive in se inovativno razlikujete od konkurence. Ta strukturiran pristop vlagateljem pomaga videti vaše podjetje ne le kot dobičkonosno, ampak tudi kot **smiselno, prilagodljivo in pripravljeno na prihodnost**.

3.5. Finančno načrtovanje in zmanjševanje tveganj v zelenih start-upih

Trajnost in finančna odpornost gresta z roko v roki. Danes je za pripravljenost na naložbe pomembna ne le sposobnost predstavitve napovedi rasti, temveč tudi dobro utemeljen načrt za obvladovanje tveganj ESG in dolgoročno sposobnost preživetja.

Podjetniki morajo oceniti porabo energije, ranljivosti dobavne verige, izpostavljenost tveganjem v zvezi s skladnostjo in tveganjem za ugled ter jih vključiti v finančno modeliranje. Uporaba koncepta **dvoje pomembnosti** pomaga prikazati, kako okoljski in družbeni dejavniki vplivajo na strukturo stroškov, dostop do financiranja in konkurenčno prednost.

Startupi, ki proaktivno sprejemajo trajnostne prakse, kot so logistika z nizkimi emisijami ali krožne proizvodne metode, gradijo zaupanje pri kapitalskih vlagateljih in zagotavljajo prihodnost svojega poslovanja. Z zgodnjim vključevanjem »ESG-inteligence« v finančno strategijo lahko mlada podjetja bolje krmarijo po spreminjajočem se investicijskem okolju in se pozicionirajo kot verodostojna, v prihodnost usmerjena podjetja.



3.6. Oblikovanje zelene podjetniške miselnosti

Vodstvo, usmerjeno v cilj:

V središču trajnostnega podjetništva je premik vrednot – od kratkoročnega povečanja dobička k ustvarjanju dolgoročnih ciljev. Voditelji, usmerjeni v cilje, niso le lastniki podjetij, ampak tudi nosilci sprememb, ki usklajujejo poslovanje s potrebami skupnosti, okoljskimi cilji in etično odgovornostjo. Za podjetja, ki jih vodijo mladi, je cilj pogosto izhodišče: obravnavanje socialne neenakosti, spodbujanje krožnih praks ali reševanje lokalnih problemov. Vodstvo v tem kontekstu zahteva empatijo, vizijo in sposobnost smiselnega komuniciranja med različnimi zainteresiranimi stranmi.

Predstavljajte si: 22-letnik iz majhnega postindustrijskega mesta, brez bogatih finančnih sredstev, brez družinskega podjetja, ki bi ga lahko podedoval – le globoko razočaranje nad plastiko, ki se kopičijo v njegovi soseski. Namesto da bi čakal, da bo nekdo drug rešil problem, ustanovi lokalno podjetje za recikliranje, ki uporablja odprtokodno tehnologijo in mrežo prostovoljcev iz srednje Šole. Ni vse popolno. Delajo napake. A se učijo, prilagajajo in rastejo – ker jih ne žene samo želja po zaslužku. Želijo spremeniti to, kar je za druge »normalno«.

Za uspešno vodenje ni treba biti bogat, izkušen ali živeti v glavnem mestu. Potrebujete le razlog, da začnete, in pogum, da vztrajate. Majhna dejanja, izvedena z namero, ustvarjajo resničen vpliv. Naj vas vodi vaš cilj, vaša skupnost pa vam bo sledila.

Dolgoročno strateško razmišljanje:

Zeleni start-upi morajo delovati z dvojnim pristopom – odzivati se morajo na takojšnje realnosti, hkrati pa načrtovati systemske spremembe. Dolgoročno razmišljanje vključuje vključevanje trajnosti v vse poslovne funkcije: oblikovanje izdelkov, dobavne verige, rabo energije in vključevanje zainteresiranih strani. Pomeni tudi pripravo na prihodnja tveganja in predpise, ne pa le odzivanje nanje. Mladi podjetniki, ki se naučijo gledati na svoja podjetja kot del širših ekoloških in gospodarskih sistemov, so v boljšem položaju za ustvarjanje odpornih, na prihodnost pripravljenih podjetij.

Pomislite na mladega ustanovitelja iz podeželske vasi, ki opazi, kako podnebne spremembe motijo lokalno kmetijstvo. Namesto da bi se podal na lov za kratkoročnimi dobički s prodajo uvoženega blaga, ustvari aplikacijo, ki kmetom ponuja nasvete za okolju prijazno upravljanje pridelka in dostop do digitalnih tržnic. Začne v majhnem – morda z nekaj kmeti in veliko negotovosti –, vendar je vsaka funkcija, ki jo ustvari, in vsako partnerstvo, ki ga sklene, zasnovano za dolgoročen učinek. Njegov cilj ni le ustvariti aplikacijo. Njegov cilj je, da v naslednjem desetletju njihova regija postane bolj odporna na podnebne spremembe in samozadostna.

Če razmišljate o širši sliki, razmišljajte tudi dolgoročno. Ne sprašujte se samo: »Kako lahko hitro rastem?«, ampak: »Kakšno zapuščino želim pustiti za seboj?«. Strateško razmišljanje ne pomeni, da imate vse odgovore, ampak da si pravočasno zastavite prava vprašanja in gradite z mislijo na prihodnost.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Eden najprimernejših tipov vodenja, ki ga lahko omenimo na tem mestu, je **transformativno vodenje**²² z miselnostjo, usmerjeno v trajnost.

Kot poudarja Northouse, so transformacijski vodje priznani kot nosilci sprememb, dobri vzorniki z izjemno sposobnostjo ustvarjanja in izražanja jasne vizije za organizacijo, spodbujanja sledilcev k doseganju višjih standardov, ravnanja, ki vzbujajo zaupanje drugih, in dajanja smisla življenju organizacije²³.

Transformacijski vodje navdihujejo spremembe z vizijo, strastjo in integriteto – lastnostmi, ki so bistvene za podjetnike, ki delujejo na stičišču trajnosti in inovativnosti. V kombinaciji z zelenim podjetniškim mišljenjem ta stil vodenja spodbuja trajnostne inovacije in etično odločanje, ki so ključnega pomena za zeleno gospodarstvo in bistvenega pomena za soustvarjanje razvijajočega se, trajnostnega sveta²⁴.

Nekatere **ključne lastnosti**, ki prispevajo k temu tipu vodstva, so naslednje:

- **vizionarsko mišljenje**: sposobnost povezovanja okoljskih ciljev z dolgoročno vizijo in dolgoročno poslovno vrednostjo;
- **etična integriteta**: zavezanost trajnostnim praksam in vrednosti za deležnike pred kratkoročnim dobičkom;
- **prilagodljiva inteligenca**: prožnost pri sprejemanju tehnologij (kot je umetna inteligenca) in poslovnih modelov za reševanje „zelenih“ ali drugih izzivov;
- **motivacija in razvoj sledilcev** s karizmo in **opolnomočenjem v negotovih časih**: spodbujanje sodelovanja z različnimi zainteresiranimi stranmi za skupno ustvarjanje trajnostnih rešitev, hkrati pa zagotavljanje psihološke varnosti in smisla²⁵;
- **radovednost in vseživljenjsko učenje**: ohranjanje prednosti pred tehnološkimi in regulativnimi trendi.

Te lastnosti je mogoče med drugim razvijati z izpostavljanjem modelom krožnega gospodarstva, študijami primerov trajnostnega vodstva in simulacijskimi orodji, ki prikazujejo vpliv zelenih odločitev.

Perspektive mladih iz fokusnih skupin:

Mnenja mladih v naših fokusnih skupinah poudarjajo kompleksnost oblikovanja trajnostnega načina razmišljanja v negotovih okoljih. Čeprav so mnogi udeleženci izrazili močno motivacijo za prispevek k bolj zelenemu gospodarstvu, so izrazili tudi zaskrbljenost zaradi omejenega dostopa do mentorjev, prevladujoče „logike preživetja“ v postindustrijskih

²² Glej tudi Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.

²³ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice (6. izd.). Sage. str. 214.

²⁴ Glej tudi Senge, P. et al. (2008). The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World. Doubleday.

²⁵ Glej tudi Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice. str. 185.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

regijah in pritiska k selitvi zaradi boljših priložnosti. Hkrati so udeleženci poudarili moč medsebojnega učenja, lokalnih vzornikov in majhnih zmag kot motivacijskih dejavnikov. Te perspektive potrjujejo potrebo po ciljni podpori, ki uravnava vizijo s praktičnimi orodji.

Sedaj si predstavljajte, da ste mlad človek v rudarskem mestu, kjer so pravkar zaprli zadnji rudnik. Delovna mesta so izginila, energija je na nizki ravni – vendar nekaj v vas pravi, da obstaja boljša rešitev. Kaj če bi lahko ta konec spremenili v nov začetek? Morda bi lahko ustanovili center za recikliranje, sončno zadrugo ali ustvarjalno delavnico, ki bi ljudem dala nove razloge, da ostanejo.

Vaša skupnost ne potrebuje rešitve – potrebuje nekoga, ki verjame v njeno novo poglavje. In ta nekdo ste morda prav vi.

Vključevanje marginaliziranih ali ranljivih mladih v podjetništvo:

Ustvarjanje pravičnega prehoda pomeni zagotoviti, da podjetništvo ni privilegij, ampak možnost za vse. Mladi iz podeželskih območij, romskih skupnosti, ekonomsko prikrajšanih okolij ali invalidi se soočajo s sistemskimi ovirami – digitalno izključenostjo, omejenimi mrežami in finančno negotovostjo. Zeleno podjetništvo lahko postane most do večje vključenosti, če so podporne strukture vključujoče: dostopno usposabljanje, mentorstvo med vrstniki, mikrofinanciranje in ozaveščanje skupnosti.

Projekt Green DigiHub daje velik poudarek na te dimenzije. Več udeležencev v Perniku in Kyustendilu je bilo mladih z manj priložnostmi, ki živijo v regijah, ki doživljajo pomembne gospodarske spremembe. Njihova udeležba je razkrila ne le ovire, s katerimi se soočajo, ampak tudi inovativnost, ustvarjalnost in prilagodljivost, ki jih pokažejo, ko jim je dan prostor in podpora.

Če ste kdaj imeli občutek, da nimate pravih povezav, denarja ali ozadja, da bi uresničili svojo idejo, se spomnite: vaša zgodba, vaše korenine in vaša realnost niso slabosti. So vaša supermoč. Razumete, kaj vaša skupnost potrebuje. Vidite, kar drugi spregledajo. In s pravimi orodji, kot so tista v tem vodniku, lahko postanete ustanovitelj, ki prinaša spremembe tam, kjer so najbolj nujne.

3.7 Ustvarjanje močnih ekosistemov in mrež

Sodelovanje z institucijami in tehnološkimi središči:

Zelenim podjetjem, ki jih vodijo mladi, koristi aktivno sodelovanje z univerzami, raziskovalnimi centri, občinami in inovacijskimi središči. Ta partnerstva pomagajo povezati znanje, vire in podporo v zgodnji fazi.

Navdih: Predstavljajte si študentko v majhnem mestu, ki se poveže z univerzitetnim laboratorijem, da bi preizkusila prototip iz recikliranih materialov. Z dostopom do opreme in mentorjev se njen šolski projekt spremeni v pravo podjetje. Ni treba, da imate vse odgovore – potrebujete le pogum, da stopite v stik in vprašate.

Vzpostavljajte lokalnih in evropskih podpornih mrež:

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Ustvarjanje sinergij med lokalnimi akterji in evropskimi pobudami izboljša dostop do financiranja, kredibilnost in učenje. Sodelovanje v transnacionalnih mrežah poveča prepoznavnost in priložnosti za rast.

Navdih: Mlad ustanovitelj iz Bolgarije se je pridružil izmenjavi mladih Erasmus+ in spoznal vrstnike iz Slovenije in Litve, ki delajo na podobnih zelenih ciljih. Združili so se, delili orodja in skupaj zaprosili za financiranje EU. Kar se je začelo kot pogovor ob kavi, je postalo čezmejno start-up podjetje.

Digitalno mreženje:

Digitalne platforme omogočajo sodelovanje v realnem času, izmenjavo virov in usklajevanje ekip ne glede na geografsko lokacijo. Orodja, kot so Notion, LinkedIn in Slack, pomagajo ohranjati agilne in povezane ekosisteme.

Čeprav spletni prostori ponujajo neprimerljivo fleksibilnost, nič ne more v celoti nadomestiti iskric osebnega stika. Hibridno sodelovanje, ki združuje digitalna orodja z osebnimi srečanji, dogodki v skupnosti ali bootcampi za startupe²⁶, združuje najboljše iz obeh svetov. Gradijo zaupanje, motivacijo in močnejše medsebojno učenje, kar je še posebej dragoceno na začetku vaše podjetniške poti.

Navdih: Predstavljajte si, da vi in vaša ekipa skupaj oblikujete idejo za startup v Notion, dodeljujete naloge v realnem času in se nato zberete v lokalnem inovacijskem središču, da predstavite koncept. Kombinacija digitalne učinkovitosti in človeških odnosov lahko ideje spremeni v učinek hitreje, kot si mislite.

Model ekosistema

FEBA, Sofijska univerza „St. Kliment Ohridski“ je vodilna izobraževalna ustanova v Bolgariji na področju trajnostnega razvoja in podjetništva. Smo soustanovitelji – skupaj s skladom skladov („Upravitelj finančnih instrumentov v Bolgariji“ JSC) nacionalnega tekmovanja „Najboljši mladinski startup v Bolgariji“. Kot poslovna šola smo edina ustanova v Bolgariji, ki je akreditirana pri **AMBA** (Association of MBAs). Poleg tega **FEBA** aktivno sodeluje v projektih Erasmus+, usklajenih z inovativnostjo mladih in digitalno transformacijo, kot so:

- ❖ „**Inkubatorji za inovativna podjetja**“ (2023–2024), Erasmus+ KA154, v sodelovanju z AMOR in Skladom skladov, s poudarkom na podpori mladim start-upom in inovacijam v zgodnji fazi.
- ❖ **Projekt „GreenDigi Hub“** (2024), Erasmus+ KA220-YOU, razvoj zelenih digitalnih rešitev za start-upe in socialna podjetja.
- ❖ „**Tekmovanje za najboljši mladinski start-up v Bolgariji**“, ki se izvaja skupaj s Fund of Funds in spodbuja inovacije in podjetništvo mladih.

Ta pobude so položile temelje za oblikovanje **praktičnega ekosistema podpore za start-upe**, ki ga bo novi projekt dvignil na **regionalno čezmejno raven**, pri čemer bo združil usposabljanje, digitalna orodja in sodelovanje med državami.

²⁶ Primer: Nomad Excel – <https://nomadexcel.co/>



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

IEDC-Bled School of Management, Postgraduate Studies, ustanovljena leta 1986, je prva šola za management te vrste v Srednji in Vzhodni Evropi, ena vodilnih institucij v mednarodnem smislu za razvoj managementa v Evropi in akreditirana s strani AMBA in CEEMAN.

IEDC je tudi sedež CEEMAN, združenja 180 poslovnih šol iz 50 držav, in inštitutov, kot sta WISE in BILDAI (Bled Institute for Leadership in Digital Transformation and AI). Sodeluje tudi z globalnimi voditelji na področju trajnostnega razvoja in razvoja vodstvenih sposobnosti ter spodbuja raziskave na področjih, na katerih izstopa.

IEDC je kraj, kjer se voditelji učijo in razmišljajo, mednarodni center odličnosti na področju razvoja menedžmenta, poslovno srečevališče in edinstven kraj, kjer umetniška dela dopolnjujejo ustvarjalno okolje za spodbujanje ustvarjalnega vodstva in raziskav. Tečaje IEDC poučujejo najuglednejši profesorji z vsega sveta, udeleženci pa prihajajo iz različnih okolij. Od ustanovitve je programe obiskalo več kot 104.000 posameznikov iz več kot 100 držav.

IEDC je nagrajena šola, ki je bila leta 2024 priznana za eno najbolj inovativnih univerz na svetu. IEDC je zasedla 48. mesto na lestvici WURI Global Top 300.

Poleg visoko uvrščenih mednarodnih programov Executive MBA in doktorskega študija IEDC ponuja kratke izobraževalne seminarje za vodstvene kadre in široko paleto programov splošnega menedžmenta, vključno s štiritedenskim programom splošnega menedžmenta in mednarodno poletno šolo za mlade menedžerje (YMP). Podjetja in druge organizacije priznavajo inovativno izkustveno učenje IEDC z velikim vplivom.

Mreža IEDC Alumni trenutno povezuje 5.951 članov iz 75 držav, ki jih podpira 17 klubov alumni po vsem svetu.

IEDC aktivno sodeluje v projektnih partnerstvih, povezanih z ESG, AI in drugimi področji, kot so:

- Projekt „GreenDigi Hub“ (2024), Erasmus+ KA220-YOU; razvoj zelenih digitalnih rešitev za startupe in socialna podjetja.
- Projekt „Dedycating“ (2024), Erasmus+ KA220-HED; razvoj dinamično spreminjajočih se učnih načrtov v izobraževanju o ESG, podprtih z generativno umetno inteligenco.
- Projekt „BECOME“ (2024), Erasmus+ Zavezništva za inovacije; spodbujanje krožnih veščin prihodnjih strokovnjakov v krožnem gospodarstvu z ustvarjanjem učnih skupnosti za krožno gospodarstvo.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

IEDC je vodilni miselni vodja na področju trajnosti, med drugim vodi razvoj celovitega priročnika SDG Toolbox and Methodology Handbook v sodelovanju z mednarodnimi akademskimi partnerji (vključno s podpisniki UN PRME CBS in BBS). Priročnik ponuja izbrane primere trajnostnih praks iz podjetij in akademskega okolja, strukturirane za izobraževalne namene na različnih akademskih ravneh, zlasti v izobraževanju na področju managementa.

Nedavno je IEDC postal tudi sedež t.i. Bled Institute for Leadership in Digital Transformation and AI (BILDAI), ki ga je ustanovila IEDC-Bled School of Management, Postgraduate Studies v sodelovanju z Roche Slovenija. BILDAI se posveča izkoriščanju transformativnega potenciala umetne inteligence in digitalizacije. Osnovna naloga inštituta je razvijati voditelje, ki so ne le usposobljeni za navigacijo, ampak tudi za oblikovanje te nove dobe. BILDAI želi postati vodilni inštitut za digitalno transformacijo. Ustvarja sodelovalno mrežo za ključne akterje – vladne organe, podjetja, akademsko sfero in strokovnjake za razvoj organizacij – za izmenjavo znanja in spodbujanje odličnosti vodenja na področju digitalizacije in umetne inteligence v Sloveniji, EU in na globalni ravni. Poslanstvo BILDAI presega spodbujanje vodstvenih vlog in se zavzema za:

- ocenjevanju vpliva umetne inteligence na različne sektorje, spremljanju razvijajočih se trendov in sprememb,
- dajanju prednosti raziskavam za integracijo umetne inteligence v komercialne, akademiske in vladne organizacije,
- ponujanju smernic o etičnih vidikih in skladnosti z zakonodajo pri uporabi umetne inteligence,
- oblikovanju učinkovitih strategij za uvajanje umetne inteligence v procese upravljanja in odločanja,
- združevanju moči z mednarodnimi raziskovalnimi skupinami, ki se osredotočajo na ključne študije umetne inteligence.

Pomembna priznanja za dosežke:

- IEDC-Bled School of Management, Postgraduate Studies je leta 2012 prejel nagrado MBA Innovation Award, ki jo podeljuje AMBA, za enega od štirih najbolj inovativnih programov Executive MBA.
- IEDC je bil imenovan za PRME Champion, globalnega voditelja na področju odgovornega izobraževanja na področju managementa, med 47 šolami po svetu in prvo v regiji Srednje in Vzhodne Evrope.
- IEDC se ponaša z 34. mestom na lestvici 400 najbolj inovativnih univerz na svetu, kjer izstopa v kategorijah, kot so financiranje trajnosti (22. mesto), podjetniški duh (29. mesto) in vizionarsko vodstvo (31. mesto).

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

3.8. Povzetek poglavja 3

Poglavje 3 povzema ključne vire in veščine, ki jih mladi zeleni podjetniki potrebujejo za pretvorbo idej v trajnostna podjetja. Raziskuje vlogo digitalnih orodij – od umetne inteligence za ustvarjanje vsebin in analizo podatkov do platform za upravljanje timov, e-trgovanje in avtomatizacijo odnosov s strankami. Praktični primeri in konkretne aplikacije kažejo, kako te tehnologije prihranijo čas, izboljšajo komunikacijo in podpirajo poslanstvo zelenih startupov.

Financiranje je poudarjeno kot ključni dejavnik rasti, s smernicami o tem, kako lahko mladi ustanovitelji poiščejo vire iz evropskih programov, angelskih vlagateljev, lokalnih skladov in mednarodnih mrež. Poudarjen je pomen načel ESG in sposobnost oblikovanja trdnega, trajnostnega poslovnega načrta, ki ustanoviteljem pomaga navdušiti vlagatelje ne le z dobičkonosnostjo, temveč tudi z družbeno vrednostjo.

Poglavje se zaključi s poudarkom na podjetniškem razmišljanju in moči ekosistemov. Priznava izzive, s katerimi se soočajo mladi v prehodnih regijah ali marginaliziranih skupnostih, vendar poudarja potencial mrež, univerz in digitalnih platform za zagotavljanje podpore, usposabljanja in partnerstev.

Na splošno je poglavje praktično, motivirajoče in prilagojeno generaciji Z, saj ponuja konkretna orodja, platforme in nasvete, ki mladim podjetnikom pomagajo uresničiti ideje in doseči trajnostni učinek.

15 PRAKTIČNIH PRIPOROČIL

15 PRAKTIČNIH PRIPOROČIL ZA USPEŠNE PODJETNIKE

❖ **Če nimate izkušenj, se povežite z nekom, ki je to že storil.**

Zgodnje partnerstvo z izkušenimi strokovnjaki pomaga utrditi in pospešiti rast.

❖ **Začnite v majhnem z resničnim testom: predstavite svoj izdelek ali storitev prijateljem, skupnosti ali pilotni skupini.**

Ne čakajte na popolnost – testiranje vam prinaša jasnost in samozavest.

❖ **Zgradite podjetje, ki ga vodi cilj**

Svoj poslanstvo uskladite z reševanjem okoljskih ali družbenih problemov. Pristen namen poveča motivacijo, zaupanje in dolgoročni vpliv.

2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

- ❖ **Zgodaj izkoristite programe javnega financiranja, vendar bodite pripravljeni na birokracijo.**

Prijavite se za EU sredstva, vendar si za vsako prijavo vzemite dovolj časa.

- ❖ **Pripravite finančno napoved, četudi je osnovna.**

Mnoga start-up podjetja ne uspejo pridobiti sredstev zaradi pomanjkljive finančne dokumentacije. Uporabite brezplačne predloge ali poiščite pomoč inkubatorjev.

- ❖ **Če je vaš cilj trajnost, oblikujte izdelek tako, da bo imel vpliv že od samega začetka – ne dodajajte ga kasneje.**

Vlagatelji in stranke znajo prepoznati t.i. »greenwashing«. Razmislite: »Kako moj proces zmanjšuje odpadke ali emisije?«

- ❖ **Inkubatorje in pospeševalce uporabite ne le za financiranje, ampak tudi za pridobivanje znanja.**

- ❖ **Ne čakajte, da boste popolni – začnite, tudi če niste strokovnjak.**

- ❖ **Osredotočite se na en kanal za povečanje prepoznavnosti: družbena omrežja, lokalne prireditve ali strateška partnerstva.** *Dosledna prepoznavnost deluje bolje kot preveč razpršeno delovanje.*

- ❖ **Načrtujte svoj ekosistem – poiščite ustrezne deležnike in stopite v stik z njimi.**

Vključite lokalne oblasti, nevladne organizacije in poslovne skupine. To odpira vrata, zlasti v sektorjih, kot so prehranski odpadki in zelena logistika.

- ❖ **Uporabite umetno inteligenco in digitalna orodja, da prihranite čas in ostanete organizirani.**

- ❖ **Omogočite merljivost trajnosti.**

Premislite, kateri kazalniki so pomembni za vaš vpliv, in jih vključite v svojo predstavitev.

- ❖ **Naučite se, kako povedati svojo zgodbo**

Močna komunikacija – vključno s tem, kako predstavite in delite svoj vpliv – je ključnega pomena za financiranje, partnerstva in rast.

- ❖ **Bodite na tekočem z zakonodajo in finančnim znanjem**

Bodite proaktivni pri učenju o pogodbah, intelektualni lastnini in standardih trajnosti.

- ❖ **Ostanite v stiku z mladinskimi in univerzitetnimi mrežami.**

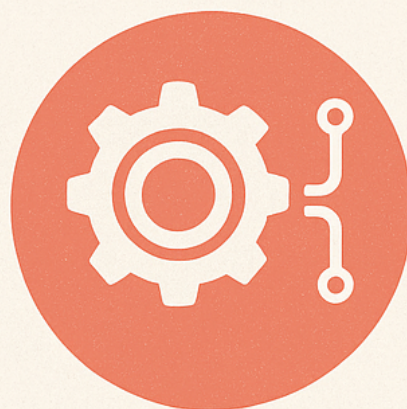
Mnogi uspešni podjetniki v vašem vodniku so bili podprti s strani univerzitetnih središč in evropskih mladinskih mrež.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367



**PURPOSE AND
PROBLEM-DRIVEN
INNOVATION**



**TECHNOLOGY AS
THE ENABLER –
NOT THE GOAL**



**SUSTAINABILITY
EMBEDDED
IN THE BUSINESS
MODEL**



**SKILLS AND
MINDSET: WHAT
MAKES AN
ENTREPRENEUR
SUCCEED**



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Slika10 Infografika kot povzetek analiziranih podatkov

Zaključek

Pot Green DigiHub odraža nov val podjetništva, kjer se namen sreča z digitalno močjo, trajnost pa ni trend, ampak temelj. Mladi ustanovitelji po vsej Evropi dokazujejo, da lahko inovacije uspevajo tudi v najbolj zahtevnih okoljih, če so na voljo prava orodja, mentorji in ekosistemi.

Ta vodnik zajema njihove glasove, potrebe in realnost. Ne ponuja le navdiha, temveč tudi praktične korake, ki združujejo umetno inteligenco, krožno mišljenje, digitalne veščine in socialno vključevanje.

Vendar sama navodila niso dovolj. Ta start-up podjetja potrebujejo mreže, ki verjamejo v njihovo poslanstvo, politike, ki odražajo njihovo strukturo, in financiranje, ki nagraduje dolgoročni vpliv, ne le kratkoročno rast.

Za oblikovalce politik in graditelje ekosistemov je sporočilo jasno:

1. podpora mora biti prilagodljiva, vključujoča in prilagojena modelom, ki jih vodijo mladi.
2. Krožni in skupnostni pristopi pridobivajo na pomenu – uskladite financiranje s temi trendi.
3. Dostop do tehnologije in digitalno usposabljanje ostajata neenakomerno razširjena – zapolnite vrzeli z lokalnimi in institucionalnimi partnerstvi.
4. Spodbujajte čezmejno učenje – zelene in socialne inovacije ne poznajo meja.

Green DigiHub ni le projekt – je platforma. Izhodišče za tisoče trajnostnih podjetij, da rastejo, se povezujejo in spreminjajo svoje skupnosti. Naj bo ta vodnik vaša odskočna deska. Ostalo je v naših rokah.

Viri

Uporabne povezave

ABLE Activator. Dostopno na: <https://activator.bg/> [Dostopano 26. julija 2025].

Accelerator Programs. Y Combinator Entrepreneurship School. Dostopno na: <https://www.startupschool.org/curriculum> [Dostopano 26. julija 2025].

Base Program. Dostopno na: <https://baseprogram.bg/> [Dostopano 26. julija 2025].



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Beyond Accelerator. Dostopno na: <https://www.beyondaccelerate.com/> [Dostopano 26. julija 2025].

EIT Jumpstarter. Dostopno na: <https://eitjumpstarter.eu/> [Dostopano 26. julija 2025].

Founder's Academy MCI. Dostopno na: <https://www.mci.edu/en/research/entrepreneurship-start-ups/founders-academy> [Dostopano 26. julija 2025].

Google for Startups. Dostopno na: <https://startup.google.com/> [Dostopano 26. julija 2025].

Red Bull Basement. Dostopno na: <https://www.redbull.com/int-en/event-series/basement> [Dostopano 26. julija 2025].

Sofia Tech Park SEEIP. Dostopno na: <https://seeip.eu/> [Dostopano 26. julija 2025].

Viri

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.

Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press.

Belbin, R. M. (2010). Team Roles at Work. Routledge (3. izdaja).

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). Resonant Leadership. Harvard Business Review Press.

Bryman, A. (2012). Social research methods . 4. izdaja. Oxford: Oxford University Press.

Draghi, M. (2024). The Future of European Competitiveness. Poročilo, objavljeno septembra 2024. Bruselj: Evropska komisija. Dostopno na: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059 [Dostopano 26. julija 2025].

Drucker, P. F. (2005). Managing Oneself. Harvard Business Review.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

EIT. (b.d.). EIT Community RIS Hubs. Dostopno na:
<https://www.eit.europa.eu/community-activities/eit-community-ris-hubs> [Dostopano 26.
julija 2025].

Evropska komisija. (2023). Delegirana uredba Komisije (EU) 2023/2772 z dne 31. julija 2023 o
dopolnitvi Direktive 2013/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta glede standardov
poročanja o trajnosti. Uradni list Evropske unije, L, 22.12.2023. Dostopno na:
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772 [Dostopano 26.
aprila 2025].

Evropska komisija. (2024). Akt o umetni inteligenci. Dostopno na:
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/sl/policies/regulatory-framework-ai> [Dostopno 26.
aprila 2025].

Evropska komisija. (b.d.). Pismenost na področju umetne inteligence – vprašanja in
odgovori. Dostopno na:
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/sl/faqs/ai-literacy-questions-answers> [Dostopano 26.
aprila 2025].

Evropski parlament in Svet Evropske unije. (2020). Uredba (EU) 2020/852 Evropskega
parlamenta in Sveta z dne 18. junija 2020 o vzpostavitvi okvira za spodbujanje trajnostnih
naložb ter spremembi Uredbe (EU) 2019/2088. (Uredba o taksonomiji EU). Uradni list
Evropske unije, L 198/13. Dostopno na:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R0852> [Dostopano 26.
aprila 2025].

FU-TOURISM. (b.d.). Future-Ready Business Support Ecosystem for Tourism SME Transition
to Green and Digital Resilience. Dostopno na: <https://www.fu-tourism.eu/> [Dostopano
26. julija 2025].



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam.

Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. Harvard Business Review.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press.

Gratton, L. in Erickson, T. J. (2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams. Harvard Business Review.

Green Transition Forum. (2025). Youth Innovators Panel: Green Digital Hub for Startups and Enterprises – GREENDIGIHUB, okrogla miza, ki je potekala 17. junija 2025 v sodelovanju s FEBA, Univerzo v Sofiji, IEDC (Slovenija), LIBA (Litva) in AMOR (Bolgarija). Dostopno na: <https://greentransition.bg/en/> [Dostopano 18. junija 2025].

Greenleaf, R. K. (2002). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.

Inncubator. (n.d.). Inncubator – The Startup Centre of the University of Innsbruck and Tyrolean Economic Chamber. Dostopno na: <https://inncubator.at/> [Dostopano 26. julija 2025].

Mihaylova-Goleminova, S., et al. (2024). Corporate and Financial Law Handbook. Sofija: Ciela Publishing. Dostopno na: https://elearn.uni-sofia.bg/pluginfile.php/2497172/mod_resource/content/1/Corporate%20and%20Financial%20Law%20Handbook%201.pdf [Dostopano 10. maja 2025].

Nomad Excel. (2025). Nomad Excel. Dostopno na: <https://nomadexcel.co/> [Dostopano 26. maja 2025].

Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice (6. izd.). Sage.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (ur.). (2003). Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage.

Roberts, L. M., Spreitzer, G. M., Dutton, J. E., Quinn, R. E., Heaphy, E. & Barker Caza, B. (2005). How to Play to Your Strengths. Harvard Business Review.

Senge, P. et al. (2008). The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World. Doubleday.

Михайлова-Големинова, С. (2024). Управление и контрол на средствата от Европейските фондове при споделено управление. София: Сиела. Dostopno na: <https://elearn.uni-sofia.bg/mod/resource/view.php?id=1588743> [Dostopano 10. maja 2025].

Михайлова-Големинова, С. (2025). Защита на финансовите интереси на ЕС и инвестиционни възможности. София: Стопански факултет, СУ „Св. Климент Охридски“. Dostopno na: <https://elearn.uni-sofia.bg/mod/resource/view.php?id=1673898> [Dostopano 10. maja 2025].

Стефанова, М. (2022). Отчитане на устойчивостта на предприятията. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.

Bibliografija

Ansar, M.M., Asif, V.A.N. & Mahale, P., 2024. Green Entrepreneurship Education: Fostering Sustainable Innovation in Business Management Programs. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science (IRJMETS). [spletni vir] Dostopno na:



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper//issue_2_february_2024/49188/final/fin_irj_mets1707810735.pdf [Dostopano 23. julija 2025].

Babič, K. & Dabič Perica, S. (2022). Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije. Analiza socialnega gospodarskega sektorja Slovenije. Dostopno na: <http://brazde.org/wp-content/uploads/2022/05/Analiza-stanja-na-podro%C4%8Dju-socialne-ekonomije-v-Sloveniji.pdf> [Dostopano 23. julija 2025].

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.

Bryman, A., 2012. Social Research Methods. 4. izdaja. Oxford: Oxford University Press.

Cocu, A., Pecheanu, E., Susnea, I., Dingli, S., Istrate, A. & Tudorie, C. (2025). Technology-Enabled Learning for Green and Sustainable Entrepreneurship Education. Administrative Sciences, 15(2), str. 45. Več na: <https://doi.org/10.3390/admsci15020045>.

Davidkov, T. & Petkova, I. (letnik 2022). Leadership, adaptability and performance of Bulgarian organizations – Cultural reflections on empirical data. Yearbook of the Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University.

Davidkov, T. & Yordanova, D.I. (2015). Enhancing SME internationalization in a transition economy: The role of internal factors. ISMASYSTEMS Scientific Research (zbornik konference). Več na: [Google Scholar](#).

Davidkov, T. & Yordanova, D.I. (2016). Exploring the Bulgarian family SMEs' reluctance to internationalise. International Journal of Business and Globalisation. 17(1), str. 123–148. Več na: [Univerza v Sofiji+13Google Scholar+13Avtorji Univerza v Sofiji+13](#).

Davidkov, T. (2004). Where does Bulgaria stand? Papeles del Este, 8(1), str. 1–22. Več na: [Avtorji Univerza v Sofiji+3Google Scholar+3Univerza v Sofiji+3](#).

Davidkov, T., Yordanova, D., & Kanazireva, R. (2023). Entrepreneurs in Bulgaria during 2004–2011 (Value analysis). V: M. Hristova et al. (ur.), Business Administration: Theory and



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Practice in Bulgaria. Sofija: Univerzitetna založba. Več na: [Google Scholar+2 avtorji Univerza v Sofiji+2 avtorji Univerza v Sofiji+2.](#)

Ellen MacArthur Foundation. (2019). Circular Economy in Cities. [spletni vir] Dostopno na: <https://ellenmacarthurfoundation.org/resources> [Dostopano 23. julija 2025].

Evropska komisija. (2023). Youth Employment Support: A Bridge to Jobs for the Next Generation. [spletni vir] Dostopno na: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1196> [Dostopano 23. julija 2025].

Mednarodna organizacija dela – ILO. (2020). Skills for a Greener Future: A Global View. Ženeva: Mednarodna organizacija dela – ILO.

Infopeka. (2016). Model neformalnega izobraževanja mladih: zadružništvo. Dostopno na: <http://zdruzimose.infopeka.org/wp-content/uploads/2017/01/model-zadruz%CC%8Cnis%CC%8Ctvo1-1.pdf>. [Dostopano 23. julija 2025].

Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lau, V.P., Dimitrova, M., Shaffer, M.A., & Davidkov, T. (2012). Entrepreneurial readiness and firm growth: an integrated etic and emic approach. Journal of International Management. 18(2), str. 147–159. Več na: [Google Scholar](#).

Lichtenthaler, U. (2021). Five types of AI-based business model innovation. Creativity and Innovation Management. 30(1), str. 9–18.

Makuya, V. & Changelima, I.A. (2024). Unveiling the role of entrepreneurship education on green entrepreneurial intentions among business students: gender as a moderator. Cogent Education. 11(1). Več na: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2334585>.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Mihaylova-Goleminova, S. et al. (2024). Corporate and Financial Law Handbook. Sofija: Ciela Publishing.

Mihaylova-Goleminova, S. & Jarova, Y. (2024). Taxonomy Aligned Constructions vs Local Energy Efficiency Standards in Sustainable Financing. *Facta Universitatis, Series: Law and Politics*. 22(2), str. 201–211. Več na: <https://doi.org/10.22190/FULP240701017M>.

Moberg, K. et al. (2014). How to evaluate entrepreneurship education: A guide for educators. Danish Foundation for Entrepreneurship.

Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2024). *Entrepreneurship: The Practice and Mindset* (3. izdaja). Sage.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6. izdaja). Sage.

OECD. (2020). *The Missing Entrepreneurs 2020: Policies for Inclusive Entrepreneurship*. Pariz: OECD Publishing.

OECD. (2021). *AI and the Future of Skills, Volume 1: Capabilities and Assessments*. Pariz: OECD Publishing.

OECD. (2022). *The Future of Education and Skills 2030*. Pariz: OECD Publishing.

OECD. (n.d.). *Unlocking the Potential of Youth-Led Social Enterprises*. [spletno] Dostopno na: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/social-economy-and-social-innovation/youth-sse-executive-summary-eng.pdf> [Dostopano 23. julija 2025].

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. NY: Crown Business.

Santos, F.M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), str. 335–351.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Schaper, M. (2016). Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship. (2. izdaja). Farnham: Gower Publishing.

Senge, P. et al. (2008). The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World. Doubleday.

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. New York: Portfolio/Penguin.

Združeni narodi – UN. (2020). Youth Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda. [spletni vir]. Dostopno na: <https://www.un.org/development/desa/youth/wp-content/uploads/sites/21/2020/05/WYR-2020-Executive-Summary-REV.pdf> [Dostopano 23. julija 2025].

UNESCO. (2022). Greening Technical and Vocational Education and Training (TVET). Pariz: UNESCO.

WEF & Deloitte. (2023). Empowering Youth for a Sustainable Future: Closing the Skills Gap. Ženeva: World Economic Forum.

Yordanova, D. & Davidkov, T. (2009). Similarities and differences between female and male entrepreneurs in a transition context: Evidence from Bulgaria. Journal of Applied Economic Sciences. 4(10), str. 571–582. Več na: [Google Scholar+1Sofia University+1](#).

Youth Business International. (2023). Supporting Young Social and Green Entrepreneurs: Shaping a More Inclusive, Equitable and Sustainable Future. [spletni vir] Dostopno na: <https://youthbusiness.org/wp-content/uploads/2023/12/Final-G-S-paper-1.pdf> [Dostopano 23. julija 2025].

Михайлова-Големинова, С. (2025). Защита на финансовите интереси на ЕС и инвестиционни възможности, Стопански факултет, СУ „Св.Климент Охридски“. Dostopno na: <https://elearn.uni-sofia.bg/mod/resource/view.php?id=1673898>.



2024-2-BG01-KA220-YOU-000293367

Михайлова-Големинова, С. (2024). *Управление и контрол на средствата от Европейските фондове при споделено управление* [Upravljanje in nadzor sredstev iz evropskih skladov v okviru deljenega upravljanja (v bolgarščini)]. Sofija: Сиела. Dostopno na: <https://elearn.uni-sofia.bg/mod/resource/view.php?id=1588743>. [Dostopano 23. julija 2025].

Mihajlova-Goleminova, S. (2025). *Защита на финансовите интереси на ЕС и инвестиционни възможности* [Zaščita finančnih interesov EU in investicijske možnosti (v bolgarščini)]. Sofija: SU Sv. Kliment Ohridski.

Михайлова-Големинова, С., Касидова, С. (2022). *Академия по устойчиви инвестиции и финанси. Сборник с учебни материали* [Akademija za trajnostne naložbe in finance: učni materiali (v bolgarščini)]. Sofija: SU Sv. Kliment Ohridski. Dostopno na: <https://elearn.uni-sofia.bg/pluginfile.php/>. [Dostopano 23. julija 2025].

Стефанова, М. (2022). *Отчитане на устойчивостта на предприятията* [Poročanje o trajnosti podjetij (v bolgarščini)]. Sofija: SU Sv. Kliment Ohridski.