

# **Biznis po meri čoveka**

***Vodič za pokretanje  
socijalnog preduzeća***



# Šta sve sadrži ovaj Vodič?

**Uvodna reč** • 04

**I Kako se koristi ovaj Vodič?** • 11

**II Uvod u socijalno preduzetništvo** • 17

**III Proces poslovnog razvoja socijalnog preduzeća** • 25

*Razrada ideje*

**Faza 1: Motivacija** • 28

**Faza 2: Priprema** • 40

**Faza 3: Procena** • 50

*Praksa*

**Faza 4: Testiranje ideje** • 56

**Faza 5: Istraživanje** • 62

**Faza 6: Biznis plan** • 71

**Faza 7: Kako započeti?** • 77

**Forma biznis plana** • 79

*Forma biznis plana*

## Uvodna reč

*Pokretanje preduzeća nije jednostavan poduhvat – posebno kada je reč o socijalnom preduzeću...*

U svetu danas postoji ogroman broj socijalnih preduzeća različitih naziva, tendencija, oblika i veličina; od malih lokalnih kafica do velikih međunarodnih organizacija. Bilo da su koncipirana kao profitna ili neprofitna udruženja, ono što im je zajedničko jeste da su pokrenuta od strane pojedinca ili grupe sa posebnim osećajem za opšte dobro. Koji god društveni problem da Vam padne na pamet – verovatno je da negde već postoji socijalno preduzeće koje se njime bavi. Sve je više ljudi preduzetničkog duha koji žele da se uključe u sferu malog i srednjeg preduzetništva tako što će pokrenuti svoj biznis, a istovremeno žele da kroz svoj posao čine i nešto dobro za svoju zajednicu i ljude oko sebe. Ukoliko se prepoznajete u ovome - socijalno preduzetništvo je šansa za Vas!

Možda više nego ikada, socijalno preduzetništvo je šansa za sve nas - posebno za manje razvijene zemlje kao što je Srbija, u kojima, nažalost, pravi potencijal ovog biznis modela još uvek nije prepoznat. U svetlu aktuelne finansijske krize koja nas je dovela pred izazove sa kojima se nikada ranije nismo susreli, ovakav pristup poslovanju postao je ne samo poželjan, već i neophodan. Više nego ikada su nam potrebni inovativni alternativni pristupi rešavanju društvenih i ekonomskih problema, koji se zasnivaju na međusektorskoj saradnji i korišćenju biznis alata, tehnika i modela koji su se već pokazali efikasnim, sada sa novim ciljem: da doprinesu pozitivnim društvenim promenama.

Sa namerom da omogući socijalnim preduzećima da i u Srbiji mogu da vode svoj

„biznis“, Smart kolektiv saraduje sa državnim institucijama, brojnim kompanijama i drugim organizacijama civilnog društva kako bismo zajedničkim naporima kreirali povoljno okruženje za lokalni razvoj socijalnog preduzetništva. U Vodič koji je pred Vama utkano je, dakle, naše dosadašnje iskustvo u ovoj oblasti – konkretno, iskustvo koje smo imali kao pokretači već dva socijalna preduzeća, Liceulice i Dobra torba. Bilo da ste socijalni preduzetnik, odnosno aktivista i vizionar, ovaj Vodič će Vam pomoći da svoju društveno-korisnu ideju pretočite u preduzetnički, održiv model poslovanja; bilo da ste preduzetnik sa inspiracijom i energijom, Vodič je tu da Vas motiviše da je uložite kako biste svet učinili boljim mestom za život. Na zanimljiv, stručan i lako razumljiv način, Vodič će predstaviti šta je to socijalno preduzeće, osnovnu motivaciju neophodnu za pokretanje socijalnog preduzeća, kao i šta sve treba imati u vidu pri pokretanju ovakvog preduzeća i izradi biznis plana. Verujemo da je i u našoj sredini došao pravi trenutak da se ovoj temi pristupi na jedan novi, pragmatičan način.

Duboko smo uvereni da su socijalna preduzeća jedan od najznačajnijih činilaca koji doprinose privrednom rastu i obnavljanju lokalnih zajednica. Takođe verujemo da zajedno možemo da unapredimo naše društvo kroz preduzetničke inicijative i solidarnost. Nadamo se da će Vam ovaj Vodič pomoći da skupite znanje i hrabrost da i Vi pokušate – i da uspete.

**Neven Marinović**  
*Izvršni direktor  
Smart kolektiv*

## Uvodna reč

Dragi prijatelji,

Ukoliko se pitate zašto je Erste Banci toliko stalo da podrži razvoj socijalnog preduzetništva, znajte da je odgovor jednostavniji nego što bi se možda moglo pomisliti. Erste Banka je, zapravo, i sama osnovana kao socijalno preduzeće!

Preteča sadašnje Erste Banke je Prva austrijska štedionica (Erste österreichische Spar-Casse), čiji su osnivači hteli da jedan društveni problem reše na preduzetnički način. Te 1819. godine sveštenik Johan Baptist Veber i njegovi „socijalni preduzetnici“ su imali dobru poslovnu ideju, da osnuju štedionicu koja bi omogućavala ljudima sa niskim primanjima da dobiju bankovne račune, što do tada nije bilo moguće.

Osnovni cilj njenog osnivanja je bio da obezbedi sredstva „kako bi radnici u fabrici, poljoprivrednici i ostali vredni trgovci kao i ugroženi mladi i stari, mogli s vremena na vreme da odvoje sa strane male količine teško zarađenog novca kako bi ga iskoristili kasnije za bolju zaštitu, miraz, za pomoć u teškim vremenima, u bolesti i starosti, ili za realizovanje nekog drugog važnog cilja“.

Iskreno i suštinski podržavamo razvoj novih socijalnih preduzeća u Srbiji i dajemo svoj doprinos kako kroz odobravanje povlašćenih kredita tako i kroz konstantne nabavke proizvoda i usluga koje pružaju socijalna preduzeća. Takođe, 2010. godine smo zajedno sa nobelovcem Muhamedom Junusom pokrenuli i Turneju socijalnog preduzetništva, tokom koje je on posetio i Beograd.

Sve ovo što radimo proističe iz našeg uverenja da se rešenja za najhitnije društvene probleme mogu naći samo udruživanjem privatnog i javnog sektora. Verujemo da investicije u komercijalno održiva društvena partnerstva donose koristi kako društvu tako i investitorima i bićemo i u budućnosti posvećeni razvoju ovog koncepta.

**Slavko Carić**  
*Predsednik Izvršnog odbora  
Erste Bank a.d. Novi Sad*

## Uvodna reč

U okruženju dinamične konkurencije velikih kompanija i neprestane trke za profitom – više ne pobeđuju samo brži, bolji, pa čak ni jeftiniji. Među pobednicima velike svetske preduzetničke trke sve je veći broj kreativnih i inovativnih ljudi i poslovnih rešenja. Inovacija, naročito ona koja pored profesionalnih kadrova uključuje i društveno odgovornu komponentu, prepoznavanje ideje i kreativnog rešenja među neformalnim grupama – dokazano je sredstvo savremenog biznisa i čitavog društvenog života u 21. veku.

Socijalno preduzetništvo, pokazalo je svoju posebnost i izvrsnost naročito u prve dve godine svetske ekonomske krize. Tada su se i neke od najjačih ekonomija u svetu opredelile da izlaz pronađu u primeni novih rešenja, u potencijalima društva i inovativnom pristupu profitnom nadmetanju.

U Srbiji, Smart kolektiv i još svega nekoliko organizacija, usvojilo je ovaj način rada kao primer dobre prakse za ostvarivanje boljitka u društvu, za podršku ravnoteži između posla i socijalne pravde. Modelom socijalnog preduzetništva spaja se potencijal i kreativnost, zarada i filantropija, iznad svega – uliva se ljudima nada da na mnogo drugih načina, mogu sebi naći posao i biti deo društva kakvom teže.

U okviru USAID-ovog programa „Inicijativa javnog zagovaranja građanskog društva“, na različite smo načine podržali predloge i ideje Smart kolektiva i još nekoliko organizacija da razvijanjem modela socijalnog preduzetništva i ovo društvo

učine boljim i pravednijim. Priručnik pred vama mali je doprinos onim savetima, podršci i instrukcijama koje će novim interesima - organizacijama, kompanijama i pojedincima obezbediti da, za razliku od prethodnika – ne kreću od početka.

**Bogdan Gavanski**  
*Šef kancelarije  
Instituta za održive zajednice u Srbiji*

## Zahvaljujemo se...

Ideja da priredimo i objavimo jedan ovakav Vodič rodila se zahvaljujući britanskoj publikaciji *A business planning guide to developing a social enterprise* koja nas je u prvi mah fascinirala svojom praktičnošću i jednostavnim pristupom ne tako jednostavnim problemima sa kojima se suočavaju socijalni preduzetnici. Vodič je delom nastao kao adaptacija ovog više nego korisnog britanskog priručnika; drugim delom, on je rezultat posvećenog rada i upornosti velikog broja ljudi koji su svojom stručnošću zajedno doprineli da konačno i u Srbiji imamo lokalno primenjivu i lako razumljivu publikaciju koja se bavi socijalnim preduzetništvom. Dugujemo veliku

zahvalnost onima koji su prepoznali značaj socijalnog preduzetništva u aktuelnom društveno-ekonomskom trenutku - svojim donatorima, partnerima, konsultantima, saradnicima koji su nas podržali i svojim ličnim i profesionalnim iskustvom obogatili tekst koji je pred Vama.

Želimo da se zahvalimo svima koji su učestvovali u izradi ovog Vodiča, pre svega USAID-u, Institutu za održive zajednice i Erste Bank a.d. Novi Sad koji su prepoznali važnost ovakve publikacije i obezbedili nam finansijsku podršku. Posebno se zahvaljujemo konsultantima koji su nam pomogli da sadržaj prilagodimo našem tržištu i našoj publici:

**Maja Dželatović**, *Konsultant za integrisane komunikacije;*

**Mirjana Šakić**, *Samostalna stručna saradnica,*

*Sektor komunikacija Erste Bank a.d. Novi Sad;*

**Bojan Vulikić**, *Viši stručni saradnik za upravljanje proizvodima,*

*Direkcija za razvoj poslova sa stanovništvom Erste Bank a.d. Novi Sad;*

**Nevena Radovanović**, *Šefica odeljenja za zapošljavanje, obuku i razvoj,*

*Sektor ljudskih resursa Erste Bank a.d. Novi Sad;*

**Branislava Selaković**, *Samostalna stručna saradnica,*

*Sektor upravljanja rizicima Erste Bank a.d. Novi Sad;*

**Željka Unković**, *Samostalna stručna saradnica kreditnog rizika za mikro*

*klijente, Odeljenje kreditnog rizika za mikro klijente, Direkcija upravljanja*

*rizicima stanovništva, Sektor upravljanja rizicima Erste Bank a.d. Novi Sad;*

**Sonja Jovanović**, *Assistant Director, Human Resources,*

*Ernst&Young d.o.o. Beograd;*

**Laura Fodor Agošton**, *Dipl. mat, Finansijski konsultant,*

*Direktor, LFA Business Consulting D.O.O. Novi Sad;*

**Mihajlo Cvetković**, *Pravni fakultet u Nišu;*

**Mr. Boris Saulić**, *Stručni saradnik, Centar za nacionalne i međunarodne*

*projekte Univerziteta u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici.*

Zahvaljujemo se, takođe, SENS mreži i njenim članicama koje su dale svoj doprinos prilikom istraživanja i predstavljanja uspešnih primera socijalnog preduzetništva u Srbiji.

### Smart kolektiv

„Da li smo pokretači promena ili bismo želeli da to postanemo? Kakva je naša motivacija na tom putu i da li smo spremni za učenje, transformisanje? Da li smo spremni da zauvek napustimo naizgled lako obećanu i izglednu „zonu komfora“ grantova i donacija, i upustimo se u polje biznisa i profita?

Pred nama svima je alatka procene, obrazovno oruđe koje na pravi način ističe sve potrebne principe koje ovaj, ni malo lak put, zahteva od odvažnih vizionara. Vodič za pokretanje socijalnog preduzeća ovu neizvesnost osvetljava, olakšava i pomaže sagledavanju svih rešenja za naše i Vaše nedoumice i strahove.

Dinamičnost i kompleksnost našeg društvenog okruženja, izazov sam po sebi, ne olakšava put ka osnivanju dobrog i održivog socijalnog preduzeća. Konflikt ciljeva i metodologija dva sektora – biznisa i civilnog društva, dve kulture, ovde u Vodiču počinje da se razrešava na lak i razumljiv način. Još samo da promenimo svest...pročitajte Vodič i Vaše samopouzdanje da se to može uspešno uraditi i primeniti učiniće da formirate dobre pristupe i stvorite dobre odluke na svom putu da postanete socijalni preduzetnik.“

### Maja Dželatović

Konsultant za integrisane komunikacije

# Smart kolektiv

**Smart kolektiv** je nezavisna, neprofitna organizacija čiji je rad usmeren na četiri strateške oblasti:

- ▶ **Društveno odgovorno poslovanje**
- ▶ **Socijalne inovacije**
- ▶ **Omladinsko preduzetništvo**
- ▶ **Socijalni marketing**

Sve aktivnosti koje se realizuju kroz navedene ključne programe su međusobno povezane i komplementarne, a zasnivaju se na povezivanju i unapređenju odnosa između poslovnog sektora i društva.

**Smart kolektiv** je jedan od osnivača Koalicije za razvoj socijalnog preduzetništva koju su 2009. godine pokrenuli Balkanski fond za lokalne inicijative (BCIF), Grupa 484, Evropski pokret u Srbij i Inicijativa za razvoj i saradnju (IDC). U saradnji sa članicama Koalicije, učestvovali smo u više projekata promocije i razvoja socijalnog preduzetništva u Srbiji; zajedno sa Grupom 484 lansirali smo sajt za promociju prve Mreže socijalnih preduzeća u Srbiji – SENS i njenih članova; realizovali smo program biznis mentorstava za unapređenje poslovanja socijalnih preduzeća u saradnji sa UNDP-om i uz podršku španskog Fonda za dostizanje milenijumskih ciljeva razvoja (MDG F), kao i u regionalnom projektu promocije socijalnog preduzetništva u saradnji sa British Council Srbija. Pored toga, Smart kolektiv je 2008. godine osnovao prvu koaliciju društveno odgovornih kompanija u Srbiji – Forum poslovnih lidera (FPL), zahvaljujući kojoj uspešno sarađujemo sa organizacijama civilnog društva i društveno odgovornim kompanijama doprinoseći povezivanju i međusektorskoj saradnji.

[www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org)

# **Kako se koristi ovaj Vodič?**

---

„Vodič za pokretanje socijalnog preduzeća je jedan koristan priručnik, napisan razumljivo, sa nizom vrlo praktičnih saveta koji će Vas, na jedan „prizeman“ način, postupno sprovesti kroz nimalo jednostavan postupak poslovnog planiranja. Iako je, pre svih, namenjen onima koji žele da se bave socijalnim preduzetništvom, biće od velike pomoći svima koji nameravaju da uplove u vode preduzetništva.

Kroz vrlo pregledna poređenja, na jednostavan i nedvosmislen način ukazuje na razlike i istovetnosti socijalnog i „običnog“ preduzetništva. Sa puno primera iz prakse i na kraju datim primerom poslovnog plana, priručnik je upotrebljiv odmah i za konkretnu primenu.”

**Laura Fodor Agošton, dipl. mat.**  
Finansijski konsultant  
Direktor  
LFA Business Consulting D.O.O. Novi Sad

---

## Osnivate socijalno preduzeće?

### Krenite u pravom smeru!

Možda ste se već susreli sa publikacijama koje se bave pokretanjem biznisa i poslovnim planiranjem, ali su kod nas vrlo retke one koji se odnose na pokretanje socijalnog preduzeća. To je izazovan, podsticajan, ali i pomalo zastrašujući poduhvat. Pošto smo i sami prošli kroz taj proces, naša namera je da podelimo sa Vama ono što smo naučili. Kako bismo Vas uputili u pravom smeru iskoristili smo sopstveno iskustvo, ali i iskustvo drugih u vođenju preduzeća kome su podjednako važni finansijski, društveni i ekološki ciljevi.

Naša želja je da ovaj Vodič bude jasan i koristan izvor informacija za pisanje biznis plana, kao i da pomogne svim udruženjima građana koja nastoje da ostvare veći prihod od svojih poslovnih aktivnosti.

Iskreno se nadamo da ćete imati koristi od našeg iskustva, da ćete uspeti da izbegnete zamke i postignete svoj cilj – da uspešno pokrenete socijalno preduzeće.

### Kome je Vodič namenjen?

Ovaj Vodič je namenjen svima koji su zainteresovani za socijalno preduzetništvo – bilo da želite da pokrenete socijalno preduzeće, da od njega kupujete, investirate sredstva u njega ili na bilo koji način podržite njegove društvene ciljeve. Vodič će biti koristan:

- ▶ **Udruženjima građana** koja danas vide socijalno preduzetništvo kao put ka održivosti ili kao način da prošire svoju delatnost.

- ▶ **Pojedincima** koji žele da se bave socijalnim preduzetništvom – kako osobama koje žele da pokrenu socijalno preduzeće, tako i studentima, ekspertima itd. koji teže da saznaju više o ovoj temi.
- ▶ **Potencijalnim donatorima i investitorima** koji žele da se bliže upoznaju sa socijalnim preduzetništvom i da bolje razumeju principe funkcionisanja socijalnih preduzeća i probleme sa kojima se ona suočavaju.

U okviru Vodiča smo predstavili svaki od koraka neophodnih za pokretanje Vašeg socijalnog preduzeća, s posebnim osvrtom na nekoliko ključnih pitanja koja se tiču poslovnog razvoja.

Iako smo se pre svega fokusirali na to kako udruženja građana mogu da pokrenu socijalno preduzeće, svesni smo činjenice da u najvećem broju slučajeva pojedinac (ili ponekad manja grupa ljudi) predstavlja pokretačku snagu u ovom razvojnom procesu. Shodno tome, neke informacije iz ovog Vodiča usmerene su upravo na ove pojedince, dok se druge odnose na udruženje kao celinu.

Nastojali smo da ponudimo uglavnom opšte informacije ili uputstva o pokretanju socijalnog preduzeća, budući da će svako od Vas doprineti procesu svojim sopstvenim iskustvom, veštinama i kapacitetima. Kultura Vaše organizacije, Vaše težnje, resursi, veličina, sposobnosti i prethodno iskustvo, takođe će uticati na to kako ćete razviti svoje socijalno preduzeće.

## Kako se koristi ovaj Vodič?

„Vodič je jedinstvena prilika da na jednom mestu saznate sve o pokretanju socijalnog preduzeća. Iskoristite priliku da učite kroz preispitivanje i sazrevanje sopstvene ideje, i kroz iskustva drugih - jednostavno i razumljivo.”

### Sonja Jovanović

Assistant Director/Human Resources

Ernst&Young d.o.o. Beograd

Pokretanje socijalnog preduzeća, kao uostalom i bilo kog drugog preduzeća, je vrlo uzbuđljiv i aktivan proces. On podrazumeva puno napornog rada, ali bi istovremeno trebalo da bude i korisno i prijatno iskustvo. Uporedo sa čitanjem Vodiča, počnite da pripremate neke od informacija koje će Vam biti neophodne za pripremu i pisanje biznis plana za Vaše socijalno preduzeće.

## Šta je to biznis plan?

**Biznis plan** je vrlo značajan preduslov ukoliko tražite podršku za pokretanje i dalji razvoj preduzeća. Biznis plan vam omogućava da precizno odredite gde želite da budete u budućnosti i kako ćete tamo stići. Iako proces planiranja služi prvenstveno za proveru izvodivosti i održivosti Vaše poslovne ideje, dobar biznis plan je odlično sredstvo za privlačenje potencijalnih donatora i investitora, ali postaje besmislen ukoliko Vi lično ne

razumete ono što u njemu piše. Zato kroz ovaj proces morate sami da prodete – to će Vam doneti neprocenjivo iskustvo i znanje i pomoći će Vam da u budućnosti uspešno upravljate svojim preduzećem. Na samom početku, nedostajace Vam brojne značajne informacije koje ćete morati da prikupite kroz istraživanje i samu izradu plana. Postavite sebi pitanje: Šta ja treba da znam da bih ubedio/la druge da je ovo dobra ideja?

---

Postoji najmanje 5 osnovnih razloga zašto je važno praviti biznis plan:

- ▶ **Radi testiranja poslovne ideje** – Pisanje biznis plana je najbolji način za testiranje poslovne ideje i dolazak do odgovora na pitanje da li je ona dobra ili ne! Bolje je napraviti potencijalne greške na papiru, pri izradi biznis plana, nego izgubiti vreme, novac i resurse sprovodeći lošu ideju u praksi;
- ▶ **Radi poboljšanja šansi za uspeh** – U toku pisanja biznis plana prikuplja se velika količina informacija važnih za poslovanje. Analiza tržišta i detaljno planiranje načina rada u biznis planu olakšavaju Vam stvarno sprovođenje poslovne ideje;
- ▶ **Radi prikupljanja sredstava** – Biznis plan je Vaš najvažniji adut koji Vam pomaže da svojim potencijalnim donatorima i investitorima pokažete da je Vaša ideja dobra i zašto treba da je podrže;
- ▶ **Radi povećanja efikasnosti i efektivnosti biznis planiranja** – Biznis plan predstavlja početni plan koji se naknadno ispravlja i prilagođava novim tržišnim okolnostima. Lakše je ispraviti plan nego raditi bez plana ili planirati od početka;
- ▶ **Radi uvođenja novih partnera** – Biznis plan je osnovni dokument koji ćete koristiti u razgovoru sa potencijalnim partnerima. Ozbiljnost plana ukazuje na Vašu ozbiljnost u pogledu realizacije ideje/projekta.

Preduzeće može da uspe i bez biznis plana, ali to je obično rezultat spleta okolnosti. Uspešan preduzetnik se nikada ne oslanja isključivo na sreću.

---

U priloge na kraju publikacije uključili smo i opštu formu za pisanje biznis plana; da biste proverili svoj napredak, na kraju svakog od poglavlja ovog Vodiča naveli smo koje delove biznis plana bi trebalo da možete da popunite posle svake faze procesa.

Da bismo Vam pomogli da kreirate svoj biznis plan i oblikujete ideju za razvoj socijalnog preduzeća, predvideli smo da ovaj Vodič:

- ▶ Predstavi po etapama pristup razvoju socijalnog preduzeća (7 faza)
- ▶ Istakne neka ključna pitanja koja morate da imate u vidu u toku poslovnog planiranja svog socijalnog preduzeća
- ▶ Obezbedi Vam korisne savete – gde god vidite **sledeći znak** >





# Uvod u socijalno preduzetništvo

## Šta je socijalno preduzeće?

### Socijalno preduzetništvo je drugačiji način poslovanja.

Socijalno preduzeće je preduzeće koje posluje u društvene svrhe. Društveni ciljevi poslovanja podjednako su važni kao i tržišne aktivnosti, što se često naziva *double bottom line* – dvostruki krajnji rezultat. Kao i svako drugo preduzeće, i socijalno preduzeće je usmereno na stvaranje prihoda svojim učestvovanjem na tržištu, ali njegova posebnost proističe iz načina na koji koristi svoj profit – sa ciljem ostvarivanja pozitivnih efekata na društvo, lokalnu zajednicu i prirodnu sredinu.

To se postiže na različite načine: zapošljavanjem osoba koje su inače izostavljene sa tržišta rada; ulaganjem profita u zajednicu; ulaganjem u zaštitu životne sredine; pružanjem neophodnih usluga ranjivim pojedincima koji ih u suprotnom nemaju na raspolaganju, itd. Upravo je ova kombinacija tržišnih i društvenih ciljeva ono što je doprinelo da socijalna preduzeća danas postanu jedna od najaktuelnijih i najzbudljivijih tendencija širom sveta.

„Socijalno preduzetništvo je poslovanje koje čini dobra dela. Svrha preduzetništva postaje ostvarivanje maksimalne koristi za ljude, a ne maksimiziranje profita. Ljudi koji pokreću socijalno preduzeće nisu samo preduzetnici koji stvaraju novu vrednost, nego i ljudi koji rešavaju društvene probleme. Osnovna karakteristika socijalnih preduzeća jeste da ostvaren profit ostaje preduzeću i služi za proširivanje delatnosti i poboljšanje poslovanja. Jedno od osnovnih načela je da se u ovim preduzećima radi sa zadovoljstvom. Sve ovo ukazuje da je mnogo toga potrebno da bi se neko bavio socijalnim preduzetništvom, ali jedno je sigurno - ova preduzeća proizvode rešenja za probleme koje društvo nije uspelo da reši. Upravo zbog toga celo društvo mora da pomogne da se socijalno preduzetništvo uspešno razvije i u Srbiji.“

**Mirjana Šakić**

Samostalna stručna saradnica  
Sektor komunikacija  
Erste Bank a.d. Novi Sad

## Double bottom line – Dvostruki krajnji rezultat

Bottom-line je termin koji se u računovodstvenom žargonu odnosi na krajnji finansijski rezultat (profit), koji se uzima kao jedini kriterijum za merenje uspeha preduzeća. Za razliku od ovog uobičajenog pristupa merenju uspeha preduzeća na osnovu finansijskog rezultata, *Double i Tripple Bottom Line* su termini koji se koriste u socijalnom preduzetništvu, a odnose se na merenje kako finansijskog, tako i društvenog i ekološkog uticaja koje preduzeće ostvaruje:

1. **Double Bottom Line** – merenje finansijskog rezultata i uticaja na društvo (socijalnog uticaja);
2. **Tripple Bottom Line** – merenje socijalnog, ekonomskog i ekološkog uticaja koji socijalno preduzeće ostvaruje. Ovaj koncept je poznat i pod skraćenicom 3P: *People, Profit, Planet*, odnosno – ljudi, profit, planeta.

Na prvi pogled, socijalna preduzeća možda liče na humanitarne organizacije. Međutim, ona to nisu. Socijalna preduzeća nastoje da svojim radom zarade novac i ostvare profit, kao i bilo koje drugo preduzeće. Ono što

ih suštinski razlikuje od drugih preduzeća jeste način na koji rade i način ulaganja ostvarenog profita: profit se ponovo investira sa ciljem da se uradi nešto dobro.

### Najčešći razlog neuspeha socijalnih preduzeća

*„Ali mi smo neprofitno udruženje!  
Ne bi trebalo da zarađujemo novac!“*

„Generacije socijalnih preduzetnika naučene su, na osnovu sopstvenog i tuđeg iskustva, da imaju veliko nepoverenje prema novcu, biznisu i kapitalu. Razvili smo uverenje da je novac zlo. Odrastite. **Novac je bezvredan sam po sebi; ono što mu daje vrednost jeste to kako ga koristimo.** Vaš zadatak je da izvučete što više možete iz novca, kako biste mogli

da ostanete u poslu, da zaposlite one kojima je to neophodno, da isplaćujete dobre plate svojim zaposlenima ili doprinesete osnaživanju svoje zajednice. Pohlepa ne može biti dobra, ali novac može. U svakom slučaju, nema ničeg glamurnog u siromaštvu. Izadite na tržište, uzmite svoj deo „kolača“ a zatim ga podelite sa drugima. To su pravila igre i ako vam se ne dopadaju nemojte ni da započinjete igru.“

Novi socijalni preduzetnici: uspeh, izazov i pouke pokretanja neprofitnog preduzeća,  
Jed Emerson, Fay Twersky.

I socijalno preduzetništvo i poslovno planiranje podrazumevaju određenu terminologiju i specifičan način izražavanja. Gde god je bilo praktično, nastojali smo da objasnimo značenje specifičnih jezičkih izraza na koje biste mogli da naidete tokom ovog procesa.

### Ko su socijalni preduzetnici?

Uverenje da su socijalni preduzetnici osobe koje pokreću i vode socijalna preduzeća vrlo je ograničeno. Socijalni preduzetnici su više od toga; to su pojedinci koji nude inovativna rešenja za najaktuelnije društvene probleme. Oni su ambiciozni i uporni u želji da doprinesu širenju novih ideja zarad opšteg dobra. Ne prepuštajući vladi ili poslovnom sektoru bavljenje društvenim potrebama, ovi pojedinci pronalaze modele koji dobro funkcionišu i rešavaju probleme tako što menjaju sistem, ohrabrujući društvo da preduzme konkretne korake.

Socijalni preduzetnici istovremeno su i vizionari i krajnji realisti – više od svega zanima ih praktičnost njihove vizije. Ideje socijalnih preduzetnika uvek su razumljive, jasne, etične, i podrazumevaju angažovanje velikog broja ljudi koji zastupaju istu ideju i delaju u skladu sa njom. Drugim rečima, svaki socijalni preduzetnik je podsticaj za svoje okruženje, nosilac promene i motivator širokih masa – on je uzor koji pokazuje da građanin koji kanališe svoju strast u delo može da uradi gotovo sve. Ne postoji ništa moćnije od nove ideje u rukama izuzetnog socijalnog preduzetnika.

### Socijalno preduzetništvo u svetu i kod nas

*„Pre samo dve godine javnost u Srbiji nije ni poznavala sintagmu „socijalno preduzetništvo“. Već danas se svuda srećemo ne samo sa ovim pojmom, već i*

*sa sve više organizacija i pojedinaca koji veruju da je moguće poslovanje na jedan humaniji način. Iako su oni u praksi već uveliko socijalni preduzetnici, svima su neophodni konkretni, jasni i pregledni saveti o tome kako pokrenuti, i bitnije, kako održati jedno socijalno preduzeće. U tom smislu, prava je sreća što ih možete naći u Vodiču koji je pred Vama. Mnoge članice SENS-a su već prošle neke od koraka opisanih u Vodiču. Drugima tek predstoje. U svakom slučaju, nadamo se da će Vam ovaj tekst dosta ukazati na početne izazove i probleme, ali i ojačati u želji da se bavite socijalnim preduzetništvom.“*

**Gordan Velev**  
Koordinator mreže socijalne ekonomije Srbije - SENS

Ekonomске organizacije sa socijalnim ciljevima imaju dugu tradiciju u svetu i Evropi. Dobrotvorna udruženja datiraju još iz srednjeg veka, a poljoprivredne zadruge, kreditne unije, uzajamna društva, zadužbine i fondacije postoje u različitim oblicima kroz vekove. Interes za socijalno preduzetništvo se najčešće javlja kada država i poslovni sektor nisu u stanju da sami odgovore na izazove pred kojima se nalaze. U Zapadnoj Evropi se socijalna preduzeća pojavljuju krajem 1970-ih, kada se ovaj region suočio sa problemima rastućih nejednakosti i socijalne isključenosti.

Iako ideja o socijalnom poduzetništvu postoji već jedan vek, tek je sada, sa ubrzanim razvojem globalizacije, ona dobila na značaju. Veliko interesovanje za socijalna preduzeća u savremenom društvu počiva na njihovom kapacitetu da pruže inovativna rešenja za ekonomske i društvene probleme. Zapošljavanje, smanjenje siromaštva i uključivanje ugroženih grupa – to su osnovni razlozi za osnivanje socijalnog preduzeća.

Ona nude alternativan pristup ograničenoj ideji prostog uvećavanja profita. Osnovu ovog novog poslovnog modela za 21. vek čine pravičnost, demokratičnost, društvena i ekološka odgovornost – ali se istovremeno zadržavaju i dobre strane tržišne ekonomije, gde svako može slobodno da trguje na osnovu zakona ponude i tražnje i otvorene konkurencije.

Mnoge vlade obratile su posebnu pažnju na ove inicijative – na primer: socijalne kooperative u Italiji, inicijativa ekonomije zasnovane na solidarnosti u Francuskoj, socijalna ekonomija u Danskoj, brojne mikro-kreditne organizacije koje su se pojavile u celom svetu. Civilno društvo najčešće je pokretač ovih inicijativa, ali priroda i stepen njihove institucionalizacije zavise od kulturnih specifičnosti svake zemlje.

### ***Neki od razloga sve veće zastupljenosti socijalnih preduzeća u svetu***

- ▶ Nedavna ekonomska kriza – Društvo je u potrazi za različitim, boljim načinima poslovanja: za poslovanjem za dobrobit planete i ljudi;
- ▶ Ekonomski uspeh socijalnih preduzeća – Koja su nastavila da rastu i da se razvijaju uprkos recesiji;
- ▶ Rastuća težnja organizacija civilnog društva da u budućnosti budu održive tako što će se baviti nekom komercijalnom aktivnošću;
- ▶ Sve prisutnija svest i interes potrošača za to kako njihovi izbori pri kupovini utiču na druge. Ljudi žele da znaju odakle dolaze proizvodi koje kupuju, da li su imali negativan uticaj na društvo ili životnu sredinu dok nisu došli do njih, kakvi su uslovi rada za one koji su učestvovali u proizvodnji;
- ▶ Sve više ljudi želi da zna kako može da iskoristi svoju kupovnu moć da doprinese da svet bude bolje mesto za život;
- ▶ Poslovni sektor traga za novim načinima kako da doprinese društvenim promenama – Za mnoge kompanije volontiranje i filantropske aktivnosti više nisu dovoljne.

Socijalna preduzeća danas čine važan segment svetske i evropske ekonomije – ovaj sektor zapošljava 11 miliona ljudi u Evropi, što je oko 6,7% zaposlenih u EU. Samo kooperative kao oblik socijalnog udruživanja, kojih je u EU registrovano 240 hiljada, zapošljavaju direktno 4,7 miliona ljudi i

imaju 143 miliona članova. Istovremeno, zdravstvene i usluge socijalne zaštite koje pruža socijalna ekonomija obuhvataju 120 miliona korisnika. Zbog vrednosti koje stvaraju u društvu, u brojnim evropskim zemljama socijalna preduzeća imaju i određene fiskalne beneficije.

U pogledu finansiranja, socijalna preduzeća su dobila prioritet u okviru regionalne politike EU. Oko 90 miliona evra namenjeno je za novi socijalni finansijski instrument kojim će EU pomoći otplatu duga i nova ulaganja socijalnih preduzeća u periodu 2014–2020. Novac će biti operativan od 2014, a obezbeđen je iz Evropskog socijalnog fonda i Evropskog regionalnog fonda za razvoj.

Za razliku od zemalja Zapadne Evrope, srpska javnost se sa konceptom socijalnog preduzetništva upoznala tek nedavno.

U prethodnih nekoliko godina i u našoj zemlji su napravljeni značajni koraci sa ciljem razvoja ovog modela preduzetništva: realizovano je nekoliko istraživanja i prvo mapiranje ovih organizacija u Srbiji (UNDP, EPuS, Grupa 484), održan je niz konferencija i okruglih stolova o perspektivi razvoja socijalnog preduzetništva, realizovano je nekoliko programa edukacije i podrške razvoju socijalnih preduzeća, pokrenuta je prva nacionalna mreža socijalnih preduzeća SENS, osnovana je Koalicija za razvoj socijalnog preduzetništva, a u toku je i donošenje Zakona o socijalnom preduzetništvu.

### **Koalicija za razvoj socijalnog preduzetništva**

#### **Koalicija za razvoj socijalnog preduzetništva je mreža organizacija posvećenih unapređenju i razvoju socijalnog preduzetništva u Srbiji.**

Koaliciju su pokrenule organizacije koje su kroz svoje dosadašnje aktivnosti i programe na različite načine otvorile ovu temu i postigle izvesne rezultate, a prepoznaju značaj udruživanja pojedinačnih napora za razvoj i implementaciju ovog koncepta u Srbiji.

Misija Koalicije je da udruživanjem kapaciteta i resursa članice zajednički rade na stvaranju stimulatnog okruženja za razvoj socijalnog preduzetništva i podizanju svesti ključnih aktera o značaju ovog koncepta za ekonomski napredak i održivi razvoj društva u ce-

lini, kako bi se ustanovili odgovarajući zakonski okviri i održivi mehanizmi finansiranja socijalnih preduzeća. Cilj je da kroz različite edukativne i mentorske programe Koalicija radi na jačanju kapaciteta postojećih i izgradnji kapaciteta novih socijalnih preduzeća, čime bi se povećale prilike za zapošljavanje i socijalnu inkluziju marginalizovanih grupa. Jedan od prioriteta Koalicije jeste i uspostavljanje partnerstava sa relevantnim društvenim subjektima – državom, lokalnim i međunarodnim organizacijama civilnog društva i privatnim sektorom u cilju ubrzanja rada na ispunjenju predviđenih ciljeva.

Osnivači Koalicije su: Balkanski fond za lokalne inicijative, Evropski pokret u Srbiji, Grupa 484, Inicijativa za saradnju i razvoj Srbija i Smart kolektiv.

## SENS je Mreža socijalne ekonomije Srbije

– jedina nacionalna mreža koja okuplja socijalna preduzeća.

Mreža nastoji da članicama obezbedi edukaciju, stručne savete i promociju u svim fazama pokretanja i vođenja biznisa, sa ciljem da socijalna preduzeća postanu jača, vidljivija i uticajnija. SENS mreža je osnovana 2011. godine od strane Grupe 484, uz podršku italijanske UniCredit fondacije koja ima dugu tradiciju finansiranja i pomaganja sektora socijalnog preduzetništva širom Jugoistočne Evrope.

SENS danas okuplja 30 članica iz cele Srbije, u koje se ubrajaju udruženja građana, preduzeća za profesionalnu rehabilitaciju osoba sa invaliditetom, društva sa ograničenom odgovornošću i zadruga.

Umrežavanjem ljudi i ideja SENS doprinosi stvaranju novih zajedničkih strategija za razvoj socijalnog preduzetništva, tako što povezuje socijalna

preduzeća u Srbiji i regionu, promovišući socijalna preduzeća u široj javnosti i podižući svest o njihovom značaju. Pored toga, SENS pruža svojim članicama najrelevantnije informacije iz polja socijalnog preduzetništva, obrazovne materijale, edukaciju u oblasti poslovanja, kao i studijska putovanja u zemlji i inostranstvu. Za socijalna preduzeća od posebnog je značaja poslovna i razvojna podrška koju im mreža obezbeđuje kroz obuku i usluge specijalizovanih savetnika, kao i pomoć pri obezbeđivanju novih izvora finansiranja u Srbiji.

Članstvo u SENS-u je otvoreno za sva socijalna preduzeća, besplatno je, kao i mogućnost prezentacije članica na sajtu. Na taj način, socijalna preduzeća imaju mogućnost da se promovišu kod potencijalnih kupaca njihovih proizvoda i korisnika njihovih usluga.

[www.sens.rs](http://www.sens.rs)

I pored toga, u Srbiji jos uvek nedostaje odgovarajući pravni okvir, kao i administrativne beneficije i poreske olakšice koje bi pojednostavile funkcionisanje ovih preduzeća. Osim nepostojanja zakona koji bi kompletno regulisao ovu oblast i nedostatka finansijskih sredstava, veliki problem predstavlja i nedostatak preduzetničkih sklonosti i odgovarajućih znanja i veština za samostalan nastup na tržištu. Potencijalni socijalni preduzetnici suočeni su sa mnogobrojnim izazovima: Gde i kako da pronađem

početna sredstva za pokretanje socijalnog preduzeća? Kako da osiguram održivost svog preduzeća? Kako da povećam sopstvene kapacitete i tržišnu orijentisanost? Gde da nađem potrebnu podršku? Svesni smo da nemate na raspolaganju mnogo odgovora. Ali, vodeći se pozitivnim promenama koje su obeležile period za nama, želimo da ohrabrimo sve Vas koji ste zainteresovani za socijalno preduzetništvo da oslanjajući se na uspešne primere iz sveta zajedno kreiramo bolje društvo.

---

„Najbitnije je da verujete u sebe i ono što radite! Naoružajte se upornošću i sprovedite Vašu poslovnu ideju, jer sav napor se isplati samo ako idete do kraja.“

**Branislava Selaković**  
Samostalna stručna saradnica  
Sektor upravljanja rizicima  
Erste Bank a.d. Novi Sad

---

# **Proces** **poslovnog** **razvoja** **socijalnog** **preduzeća**

## **Šta je to poslovno planiranje?**

Postoji 7 ključnih faza u procesu poslovnog planiranja koje jedna organizacija neizostavno mora da prođe na svom putu ka pokretanju socijalnog preduzeća.

Vodič detaljno istražuje svaku fazu ponaosob, posvećujući po jedno poglavlje svakoj od njih. Mada svaka faza obuhvata niz zasebnih elemenata, sve su one međusobno povezane; neke od njih zahtevaće da ste odgovorili na ili bar razmislili o određenim pitanjima koja su postavljena tokom prethodne faze.

# Poslovno planiranje

Krenite u pravom smeru!

## Prvi korak:

Dobro razradite ideju!

### Faza 1:

Razmislite šta Vas motiviše. Da li imate dobru biznis ideju?



### Faza 2:

Procenite svoju organizacionu kulturu i kapacitete. Da li ste skloni riziku?



### Faza 3:

Procenite spoljne faktore. Kako ćete postići uravnoteženost ciljeva i prihoda?



### Faza 4:

Testirajte svoju ideju. Da li je Vaša ideja održiva?



### Faza 5:

Uradite studiju izvodivosti. Ko su Vaši konkurenti? Imate li marketing strategiju?



### Faza 6:

Biznis plan – konačno! Da li su sve neophodne informacije spremne?



### Faza 7:

Pokretanje socijalnog preduzeća - kako započeti?

## Drugi korak:

Testirajte ideju u praksi!

## PRIMER

### Proces poslovnog planiranja: Smart kolektiv

Za upuštanje u poduhvat kakav je pokretanje socijalnog preduzeća bila je potrebna čitava godina planiranja, razmišljanja i istraživanja, u toku koje su dve osobe iz našeg tima, uz stalne konsultacije sa drugim članovima organizacije, intenzivno radile na prikupljanju i analiziranju relevantnih informacija. Pokretanje biznisa bilo koje vrste, pored toga što može biti uzbudljivo, uvek je iscrpljujuće, a ono što najčešće potcenjujemo je vreme potrebno za realizovanje tog procesa.

„Morate biti spremni na to da ćete, možda, nekada udariti u zid i da ćete morati da krenete ispočetka ukoliko Vaša prva ideja ne upali. Ništa nije značajnije od ličnog angažovanja – morate sami da obidete potencijalne lokacije za svoje preduzeće, da se upoznate sa konkurencijom na terenu i vidite na koji način ona posluje, da pregovarate sa dobavljačima i partnerima – a za sve

to potrebno je vreme. U izradu biznis plana uložili smo više od četiri meseca, a ono što smo dobili je tek prva verzija naše vizije, koja je zahtevala još dodatnog rada i razmišljanja da bismo bili potpuno zadovoljni i da bismo adekvatno odgovorili na sva potencijalna pitanja. Ono što je sigurno je da će se stvari menjati – u toku samog procesa razvoja ideje, pisanja biznis plana i pokretanja preduzeća, a posebno kada Vaše preduzeće počne samostalno da posluje - Vaša poslovna ideja, biznis plan i Vaše preduzeće moraju se razvijati u istom smeru. Budite spremni na to da ćete morati, možda ne svojom krivicom, da pomerate predviđene vremenske rokove, da kasnite sa planovima ili čak razmatrate ideje koje Vam na početku procesa nisu bile bliske.“

Ljubica Marinović  
Smart kolektiv

# Razrada ideje

„Budite hrabri i odvažni! Dajte šansu svojoj ideji da poraste više i od Vas samih, jer kroz nju raste zajednica, ljudi oko vas...”

**Sonja Jovanović**

Assistant Director/Human Resources  
Ernst&Young d.o.o. Beograd

## 1. Motivacija

Iako možda već imate jasnu biznis ideju, podjednako je važno da jasno definišete svoju motivaciju za pokretanje socijalnog preduzeća. Evo nekoliko elemenata koje treba da uzmete u obzir:

- ▶ Zašto želite da pokrenete socijalno preduzeće?
- ▶ Da li dovoljno znate o socijalnom preduzetništvu?
- ▶ Koje su alternativne mogućnosti za Vašu organizaciju?
- ▶ Kako ćete osigurati da Vaše zainteresovane strane budu uključene?
- ▶ Da li imate dobru biznis ideju?

**Zašto je važno da jasno definišete svoju motivaciju?**

Jedna od najznačajnijih lekcija koju smo naučili prolazeći kroz ovaj proces jeste da je neophodno jasno definisati svoju motivaciju za pokretanje socijalnog preduzeća. Vaša odluka da pokrenete socijalno preduzeće mogla bi, na primer, biti motivisana potrebom da pronađete dodatni izvor finansiranja da biste premostili finansijski problem. Socijalno preduzetništvo danas uživa veliku popu-

larnost upravo zato što se smatra najboljim sredstvom da se to postigne.

Imajući to u vidu, vrlo je važno da znate pravi razlog zašto Vaša organizacija želi da pokrene socijalno preduzeće. Pre nego što krenete ovim putem, zapitajte se: Šta Vas pokreće?

**Vaši motivi?**

Može postojati niz faktora koji su Vas doveli do toga da uzmete u razmatranje pokretanje socijalnog preduzeća. Zapravo, ne postoji jedna ispravna ideja, motivacija, niti ispravna polazna tačka za organizaciju koja se upušta u ovaj proces. Međutim, od ključnog je značaja da budete jasni u vezi sa socijalnom svrhom svog budućeg preduzeća, jer će Vas upravo ta socijalna dimenzija razlikovati od drugih preduzeća koja se oslanjaju na standardne poslovne modele.

Na primer, Vaša organizacija možda ima svoju misiju koja glasi:

*Pružanje visokokvalitetne socijalne zaštite ugroženim grupama, povećavanje zaposlenosti ugroženih ljudi ili razvoj zajednice,*  
– a Vi vidite socijalno preduzeće kao na-

čin da ostvarite svoju misiju. To su dobre polazne tačke.

Razmislite o tome da li bi i Vaša organizacija mogla da primeni sličan pristup:

- ▶ Da li ste jasno definisali svoju motivaciju za pokretanje socijalnog preduzeća?
- ▶ Na koje potrebe želite da odgovorite i koji su Vaši primarni ciljevi? Da li

možete da ih poredate po važnosti?  
▶ Kakav širi društveni uticaj želite da ostvarite?

Najbolje je utvrditi jedan jasan pokretački motiv za pokretanje socijalnog preduzeća. Ako je potrebno, ostale faktore poredajte prema važnosti. Ovo će biti značajno kasnije u procesu, ukoliko dođete u situaciju da morate da menjate svoje planove.

**PRIMER**

**Društvena svrha i motivacija:  
Smart kolektiv**

*Želimo da na sopstvenom primeru, organizacije Smart kolektiv, pokažemo kako su naša socijalna svrha i motivacija oblikovale proces razvoja socijalnog preduzeća.*

Smart kolektiv je organizacija koja nastoji da doprinese društvenom razvoju redefinisanjem i inovativnom upotrebom postojećih biznis rešenja, koja će omogućiti društvu da se na održiv i efikasan način nosi sa sve brojnijim i složenijim izazovima. U tom smislu, sam razvoj socijalnog preduzetništva je jedna od suštinskih misija Smart kolektiva.

Motivacija za pokretanje drugog<sup>1</sup> socijalnog preduzeća Dobra torba proistekla je iz želje da pomognemo ženskim udruženjima širom Srbije da počnu da posluju kao socijalna preduzeća i obezbede svojim članicama mogućnost da rade i ostvare dodatne prihode. Verovali smo da možemo da obezbedimo posao ovim teško zapošljivim, a često i na druge

načine ugroženim kategorijama žena. Da bismo u tome uspeali, morali smo da uzmemo u obzir potrebe tržišta i procenu izvodivosti naše biznis ideje, ali pri donošenju svake ključne odluke nismo zaboravljali da se vratimo na svoju početnu motivaciju – kao polaznu osnovu svog poduhvata.

Definisali smo nekoliko kriterijuma koje smo iznova preispitali u svakoj od faza kroz koje smo prolazili:

Da li preduzeće nudi radno okruženje u kome će žene želiti da rade? Da li možemo da stvorimo više mogućnosti za zapošljavanje u okviru preduzeća? Da li rad u našem preduzeću promoviše ravnopravnost, povećava zapošljivost i smanjuje socijalnu izolovanost? Da li možemo da obezbedimo fleksibilno i motivišuće radno okruženje i priliku za ulaganje u razvoj kapaciteta ženskih udruženja?

Ovih nekoliko pitanja pomoglo nam je više puta da donesemo ispravne odluke, i ona predstavljaju našu referentnu tačku na koju se vraćamo s vremena na vreme, tokom procesa poslovnog planiranja.

<sup>1</sup> Više o prvom socijalnom preduzeću Liceulice koje je pokrenuo Smart kolektiv pogledajte na strani 67 ovog Vodiča.

Ako Vaša organizacija već ima definisanu misiju, ona može predstavljati dobru polaznu tačku za definisanje pokretačkog motiva za razvoj socijalnog preduzeća.

Vaše socijalno preduzeće trebalo bi, takođe, da ima jasno definisanu misiju, kao i viziju i vrednosti. Omogućite i drugim saradnicima u procesu razvoja socijalnog preduzeća da učestvuju u kreiranju njegove misije.



### **Koliko ste strastveni u vezi sa svojom idejom?**

Uspešna socijalna preduzeća pokrenuli su ljudi sa velikom strašću za onim što rade. Da li je to slučaj i sa Vama?

Vi ste možda izvršni direktor ili ste zaduženi za prikupljanje sredstava u Vašoj organizaciji ili ste angažovani sa ciljem da pokrenete socijalno preduzeće. Ili ste neko ko je uočio potencijalnu biznis ideju za svoju organizaciju i nastoji da je sprovede. To zapravo nije važno. Ono što je važno jeste da imate strast, pokretački motiv i odlučnost da pokrenete preduzeće,

da biste na taj način ostvarili socijalni cilj koji Vas motiviše.

Iako su socijalni preduzetnici nosioci promena, i oni sami uviđaju da ne mogu da ostvare svoje snove samostalno, već da je neophodno da imaju viziju, harizmu, odlučnost, snalažljivost, posvećenost i motivaciju da inspirišu druge da im se pridruže.

Ovaj upitnik će Vam pomoći da razmislite o svojoj motivaciji, osobinama i vrednostima.



### **UPITNIK – Razmislite o tome šta Vas motiviše? Da li imate preduzetničke sposobnosti za pokretanje socijalnog preduzeća?**

- ▶ Da li želite da upravljate preduzećem?
- ▶ Da li imate jak pokretački motiv i samopouzdanje da nastavite ovim putem?
- ▶ Da li volite izazov?
- ▶ Da li ste u stanju da donosite odluke?
- ▶ Da li ste realni u vezi sa svojim sposobnostima?



- ▶ Da li ste dovoljno fleksibilni da možete da učite na greškama?
- ▶ Da li ste spremni za naporan rad?
- ▶ Da li slušate savete?
- ▶ Da li u potpunosti razumete rizike?
- ▶ Da li ste dovoljno odlučni i spremni da ne odustajete kada stvari postanu zaista teške?
- ▶ Da li je za Vas promena uzbudljiva?
- ▶ Na koji način Vaše vrednosti utiču na ono što želite da postignete pokretanjem i upravljanjem socijalnim preduzećem?
- ▶ Da li imate jasan društveni cilj?
- ▶ Da li imate punu podršku svojih kolega i Upravnog odbora?
- ▶ Da li možete da motivišete druge i preuzmete lidersku poziciju?

Ukoliko niste dali potvrdne odgovore na sva navedena pitanja, ne brinite! Dobro je ako ste bar prepoznali ona polja na kojima ste jači, i ona na kojima ste slabiji. Deo Vašeg ličnog razvojnog procesa biće

upravo da radite na svojim slabostima i da gradite tim koji će imati snage koje se dopunjuju sa Vašima, što će Vam u velikoj meri pomoći da razvijete socijalno preduzeće.

Uradite detaljniji opis veština i kvaliteta svog tima, kao i svojih sopstvenih. Potencijalne donatore i investitore često interesuje ko ste Vi i da li ste sposobni da vodite biznis, podjednako kao što ih interesuje Vaša poslovna ideja i Vaš tržišni potencijal.



### **Da li imate dobru biznis ideju?**

Ne postoji čarobni štapić kojim se dolazi do biznis ideje. Da postoji, mi bismo ga već iskoristili!

Možda Vi ili Vaša organizacija već imate biznis ideju ili vidite svoju priliku na tržištu. Možda imate osećaj da postoji nešto čime se već bavite, a što biste u budućnosti

mogli da naplatite. Ovo je mogući motiv Vaše organizacije za pokretanje socijalnog preduzeća.

Moguće je, isto tako, da vidite socijalno preduzetništvo kao način da postignete održivost svoje organizacije. Možda nastojite da sa donacijom pređete na poslovne ugovore.



Kakva god da je Vaša početna motivacija, ključno je da svoj fokus usmerite ka tržištu.

Za dobru biznis ideju najvažnije je da je zasnovana na realnom stanju na tržištu. Vaša početna motivacija možda je društveno orijentisana, ali kada je reč o poslovnoj ideji ne zaboravite da ćete kasnije tokom procesa možda morati da je menjate ili sasvim odbacite ukoliko ne postoji odgovarajuće tržište za nju.

Nemojte biti suviše vezani samo za jednu polaznu tačku u razvoju biznis ideje. Do-

zvolite sebi slobodu u razmišljanju!

Ne dozvolite da Vas Vaša ideja ponese u ovoj fazi. Za sada je dovoljno da proverite da li se ona poklapa sa Vašom motivacijom za pokretanje socijalnog preduzeća.

Da li se poklapaju? Da? Odlično. Sada ste spremni da razvijete tu ideju. Ukoliko se ne poklapaju, ili postoji konflikt interesa između društvenog i poslovnog cilja, ponovo proverite svoju motivaciju da biste se uverili da jasno znate šta želite da postignete.



#### UPITNIK – Preispitajte svoju biznis ideju

- ▶ Da li ste spremni da se upustite u profitnu delatnost na tržištu?
- ▶ Da li znate ko su Vaši kupci i/ili klijenti?
- ▶ Da li znate tržišnu vrednost svog proizvoda ili usluge?
- ▶ Da li ste razmišljali o tome kako ćete ubediti kupce da kupuju od Vas, a ne od Vaših konkurenata?

Razmišljanje o elementima koji se odnose na tržište je neophodno ukoliko želite da pokrenete socijalno preduzeće. Dobro razmislite da li želite da se upustite u

poslovne aktivnosti: prodaju proizvoda ili usluga kupcima na tržištu. Najpre se upoznajte sa poslovnom terminologijom!

Dobra biznis ideja mora da bude ukorenjena u tržišnoj realnosti.



#### Šta znate o socijalnom preduzetništvu?

Socijalno preduzeće ima mnoge iste karakteristike kao i klasično preduzeće, ali među njima postoje neke ključne razlike.

Kada kontaktirate potencijalne donatore i investitore, morate da objasnite prirodu

svog socijalnog preduzeća, a možda i kako se ona razlikuje od prirode privatnog preduzeća. Da bismo Vam u tome pomogli, navodimo neke od ključnih karakteristika socijalnog preduzeća:

##### Da, socijalno preduzeće...

- ▶ Ima trostruke ciljeve - društveni i ekološki ciljevi su podjednako važni kao i tržišni ciljevi.
- ▶ Zarađuje novac prodajom proizvoda ili usluga na tržištu.
- ▶ Dugoročno, samostalno pokriva svoje troškove (iako mu je, kao i u slučaju bilo kog preduzeća, potrebna početna podrška).
- ▶ Ulaže bar polovinu profita u svoju društvenu misiju.

##### Ne, socijalno preduzeće...

- ▶ Nije isključivo tržišno orijentisano.
- ▶ Ne postoji zato da bi stvaralo profit svojim vlasnicima.
- ▶ Dugoročno se ne oslanja na volontiranje i donacije (za razliku od, na primer, humanitarnih organizacija).
- ▶ Ne postoji zato da bi svoje vlasnike učinilo veoma bogatima.

#### Po čemu se socijalno preduzeće razlikuje od društveno odgovorne kompanije?

Najjednostavnije rečeno, **društveno odgovorne kompanije** nastoje da umanje štetne uticaje koje njihovo poslovanje ima na društveno i prirodno okruženje. Za razliku

od toga, **socijalna preduzeća** su pokrenuta sa primarnim ciljem da ostvare pozitivan uticaj na ljude i planetu.

## Razmotrite svoje opcije

### – pravni aspekti socijalnog preduzetništva

„Imajući u vidu da je socijalno preduzetništvo za naše prilike još uvek novina, ovaj Vodič biće dobar podstrek i stručnoj javnosti za sve sledeće publikacije koje će se detaljnije baviti pojedinim segmentima socijalnog preduzetništva, naročito pravnim okvirom i u dogledno vreme doprineti tome da se donese i neophodna zakonska regulativa, po uzoru na evropske zemlje.”

**Laura Fodor Agošton, dipl. mat.**

Finansijski konsultant

Direktor

LFA Business Consulting D.O.O. Novi Sad

Jedna od ključnih oblasti kojom morate da se bavite jesu svakako pravno-normativni aspekti osnivanja, poslovanja i razvoja socijalnog preduzeća. Razvoj socijalne ekonomije uopšte, kao i uspeh konkretnog socijalnog preduzeća u velikoj meri zavise od pravnog okvira određenog različitim propisima.

U razvijenim državama EU, zakonom je regulisan postupak osnivanja i registracije socijalnog preduzeća, pobrojane su delatnosti kojima se ono bavi, posebnim normama uređena je vlasnička struktura, knjigovodstvo, zapošljavanje, kontrola nad poslovanjem itd. U nekim zemljama postoje i pravni oblici posebno namenjeni socijalnim preduzećima. Tamo gde to nije slučaj, socijalna preduzeća preuzimaju neki od postojećih pravnih oblika, prilagođavajući ih u meri u kojoj to propisi dozvoljavaju. Tako u Srbiji postoji nekoliko načina na koje možete registrovati socijalno preduzeće. Primeri iz prakse pokazuju da

se socijalna preduzeća, u zavisnosti od vrste delatnosti, najčešće registruju kao: zadruge, udruženja građana i društva sa ograničenom odgovornošću.

Bilo bi korisno da se što više informišete o pozitivnoj pravnoj regulativi, da biste bili u mogućnosti da izabere adekvatan oblik preduzeća. Postupak odabira pravog oblika preduzeća može biti komplikovan i možda će zahtevati dodatne informacije, kako biste napravili pravi izbor.

U pravnom sistemu naše zemlje, koncept socijalnog preduzetništva još uvek nije na adekvatan način prepoznat. Ne postoji sistemski zakon koji bi „na jednom mestu” regulisao socijalno preduzetništvo, te je nužno uzeti u obzir više različitih zakona. Kao najvažnije, izdvajamo: 1) Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom; 2) Zakon o udruženjima; 3) Zakon o privrednim društvima i 4) Zakon o zadrugama; 5) Zakon o zadužbinama i fondacijama.

### **Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom** (Službeni glasnik RS, br. 36-09)



Ovaj zakon predviđa da posebni oblici zapošljavanja i radnog angažovanja osoba sa invaliditetom mogu biti organizovani kao socijalno preduzeće. Socijalno preduzeće određeno je kao privredno društvo koje se osniva za obavljanje delatnosti koja je usmerena na zadovoljavanje potreba osoba sa invaliditetom, i koje nezavisno od ukupnog broja zaposlenih zapošljava najmanje jednu osobu sa invaliditetom. Takođe, propisano je i da socijalno preduzeće posluje u skladu sa propisima o privrednim društvima. Zakonom se propisuje da deo svojih ostvarenih prihoda preduzeće mora da investira u integraciju sopstvenih korisnika u društvo i poboljšanje njihovog životnog standarda, uslova rada i radnih veština, a da pritom zakonom nije definisano o kom procentu prihoda je reč.

### **Zakon o udruženjima** (Sl. Glasnik RS, br. 51/09)



Zakon o udruženjima propisuje da se udruženje može osnovati radi ostvarivanja ili unapređenja bilo kojeg zajedničkog ili opšteg cilja ili interesa, koji nije zabranjen Ustavom ili zakonom. Udruženje se ne može osnovati u cilju sticanja dobiti, jer bi to bilo u suprotnosti sa samom definicijom udruženja kao nedobitne (neprofitne organizacije). Međutim, to ne znači da udruženje ne može neposredno obavljati privrednu delatnost kao dopunsku delatnost u cilju sticanja prihoda, kojim se finansiraju osnovni statutarne ciljevi udruženja. Takođe, udruženje može osnovati privredno društvo radi obavljanja bilo koje zakonom dozvoljene delatnosti.

### **Zakon o privrednim društvima** (Sl. Glasnik RS br. 125-04)



Ovaj zakon je važan izvor prava za socijalna preduzeća, jer mnogi drugi propisi upućuju na shodnu primenu odredbi ovog zakona. Ipak, treba imati na uma da po svojoj definiciji privredna društva imaju čisto lukrativne ciljeve (sticanje dobiti). Prema ovom zakonu, društvo s ograničenom odgovornošću (DOO) je privredno društvo

### **Zakon o privrednim društvima** (Sl. Glasnik RS br. 125-04)

koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica (najviše 50), u svojstvu članova društva, radi obavljanja određene delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom. Za svoje obaveze društvo s ograničenom odgovornošću odgovara celokupnom svojom imovinom. Član društva ne odgovara za obaveze društva svojom imovinom, osim do iznosa neunetog uloga u imovinu društva.



### **Zakon o zadrugama**

(Sl. List SRJ, br. 41/96, 13/98, Sl. List RS, br 1012/2005, 34/2006)

Pored privrednih društava i preduzetnika, kao privredni subjekti u našem pravu pominju se i zadruge, koje se osnivaju i deluju po specifičnim (zadružnim) principima. Zadrugu mogu osnovati samo fizička lica, radi ostvarivanja svojih ekonomskih, socijalnih i kulturnih interesa, na principima dobrovoljnosti, solidarnosti, demokratičnosti, ekonomskog učešća, jednakog prava upravljanja, samostalnosti, zadružnog obrazovanja i međuzadružne saradnje. Zadruge predstavljaju pravni oblik koji ima najviše zajedničkih karakteristika sa socijalnim preduzetništvom. Za to postoji nekoliko razloga: 1) istorijski: zadruge su omogućavale organizovanje po principima demokratičnosti, jednakih udela i zajedničke distribucije profita; 2) sociološki: načela zadrugarstva odgovaraju motivima solidarnosti i inkluzivnosti koji su osnova i za socijalno preduzetništvo.

Nacrt novog Zakona o zadrugama propisuje da socijalne zadruge obavljaju različite delatnosti radi ostvarenja socijalne, ekonomske i radne uključenosti, kao i zadovoljenja drugih srodnih potreba pripadnika ugroženih društvenih grupa. Socijalne zadruge dužne su da deo dobiti koji ostvaruju obavljanjem delatnosti ulažu u unapređenje zdravstvene i socijalne zaštite, obrazovanja, zapošljavanja, socijalne, ekonomske i radne uključenosti, uslova rada, radnih veština, životnog standarda i zadovoljenja potreba pripadnika ugroženih društvenih grupa. Pod pripadnicima ugroženih društvenih grupa, u smislu ovog zakona, smatraju se lica koja pripadaju društvenim grupama koje se nalaze u stanju socijalne potrebe, u smislu zakona koji uređuje socijalnu zaštitu i obezbeđivanje socijalne sigurnosti građana.



### **Zakon o zadužbinama i fondacijama**

(Službeni glasnik RS br 88/10)

Zadužbina se ovim zakonom definiše kao pravno lice bez članova kojem je osnivač namenio određenu imovinu (osnovna imovina) radi dobročinog ostvarivanja opštekorisnog cilja ili privatnog interesa, odnosno cilja koji nije zabranjen. Pod fondacijom se podrazumeva pravno lice bez članova i osnovne imovine koje je osnovano radi dobročinog ostvarivanja opštekorisnog cilja, a za razliku od zadužbine, za osnivanje fondacije nije potrebna nikakva osnovna imovina. Kao i u slučaju udruženja, nema pravnih prepreka da zadužbine i fondacije osnivaju privredno društvo, radi obavljanja privredne delatnosti. Sredstva zadužbina i fondacija su potencijalni izvor finansiranja socijalnog preduzetništva.



### **Ostali propisi od značaja za socijalno preduzetništvo**

**Zakon o socijalnoj zaštiti i obezbeđivanju socijalne sigurnosti građana** koji načelno omogućava da socijalna preduzeća budu licencirani pružaoci specifičnih usluga. Servisi poput dnevnih boravaka, geronto domaćica ili pomoći u kući neraskidivo su vezani za rad socijalnih preduzeća, a nova zakonska regulativa u oblasti socijalne zaštite će im omogućiti da se ovim delatnostima bave u okviru šireg, institucionalizovanijeg sistema. Pružanje usluga socijalne zaštite od strane privatnih organizacija predstavlja aktivnost koja je u praksi drugih zemalja upravo najčešća delatnost socijalnih preduzeća.

**Zakon o volontiranju**, ukoliko socijalno preduzeće angažuje volontore radi smanjenja troškova.



*Pre nego što donesete konačnu odluku o tome koji tip pravne forme ćete dati svom preduzeću, potražite pravni savet. Raspitajte se da li postoje osobe koje su specijalizovane za ovu temu.*

*Kada odaberete pravnu formu za svoje socijalno preduzeće, morate još jednom da proverite da li je sve i dalje usklađeno sa Vašom početnom motivacijom. Ukoliko jeste, možete da nastavite dalje; u suprotnom, moraćete ponovo da preispitate svoju motivaciju za pokretanje socijalnog preduzeća.*



## PRIMER

### Pravni oblik preduzeća:

#### BioIdea sapuni

*BioIdea je zanatska radionica koja na tradicionalan način proizvodi ručno rađene sapune od prirodnih sirovina i realizuje besplatne radioničarske obuke.*

„Mi smo franšizna mreža zanatskih radionica i to je veoma slično združnom odnosu. Naša radionica je pokretač mreže i prva među jednakima.

Naša proizvodnja je specifična i kada smo pokretali posao ispostavilo se da shodno našoj delatnosti možemo da budemo registrovani kao zanatska radionica starih zanata. Po zakonu, stare zanate može da obavlja samo jedan osnivač, a nama to nije odgovaralo, jer smo želeli da uključimo što više ljudi i morali smo da se drugačije organizujemo.

Grupa 484 nam je obezbedila pravni savet advokata: franšizni ugovori su bili naš pravni izlaz. To je vid pravnog organizovanja koji je dopustiv u domaćim okvirima – svaka firma

ima pravo franšize. Reč je o ugovornom odnosu u kom se obukom prenosi tehnologija, poštuju se standardi i nivo kvaliteta i, što je veoma bitno, svaka članica je vlasnik svog rada.

Franšiza je besplatna i podrazumeva kompletan transfer znanja. Osnova rada prenosi se kroz obuku na novu članicu franšize, odnosno na osobu koja hoće da se uključi tako što će osnovati svoju radionicu.

Tako smo počeli da pravimo mrežu malih radionica baziranih na istim osnovama. Mreža nam omogućava da budemo vidljivi na tržištu, da ponudimo ujednačen proizvod, a umreženi i lakše dolazimo do sirovina. Cilj je da svako bude vlasnik svog rada i da kroz ugovorni odnos u zajedništvu pomaže novim članicama i tako širi mrežu.“

**Sanida Klarić**  
*BioIdea sapuni*

### Da li ste sproveli

#### „stejkholder analizu“?

Stejkholderi (eng. *Stakeholders*) su pojedinci, grupe i/ili institucije koji imaju direktan ili indirektan interes ili uticaj u vezi sa Vašom organizacijom. Pored engleskog termina stejkholderi, koji se u velikoj meri odomaćio u srpskom jeziku, koriste se i izrazi interesne grupe ili zainteresovane strane.

Udruženja i organizacije civilnog društva često imaju širok krug zainteresovanih strana.

Stejkholder analiza podrazumeva, dakle, identifikovanje svih strana koje mogu imati uticaj na ili interes za Vašu organizaciju, i obrnuto, na koje može uticati funkcionisanje Vaše organizacije ili poslovanje Vašeg preduzeća, na primer:

- ▶ Zaposleni
- ▶ Država
- ▶ Klijenti/Korisnici usluga/Kupci
- ▶ Šira društvena zajednica
- ▶ Partneri
- ▶ Investitori/donatori
- ▶ Dobavljači
- ▶ Mediji
- ▶ ...

Pošto ste odredili ko su Vaše zainteresovane strane, razmislite kako će na njih uticati Vaša ideja da pokrenete socijalno preduzeće:

- ▶ Na koji način su oni uključeni u Vašu organizaciju?
- ▶ Koji je njihov interes od pokretanja socijalnog preduzeća?

- ▶ Kako će ta promena uticati na njih?
- ▶ Kakav uticaj oni mogu imati na Vaše planove?
- ▶ Sa kim još bi trebalo da saradujete?
- ▶ Kako ova informacija utiče na bilo koju odluku koju ste već doneli?

Šta ako se neka od Vaših zainteresovanih strana usprotivi ideji da pokrenete socijalno preduzeće? Razmislite kako da ih uključite u čitav proces i približite im svoju ideju.



**Da li ste sada spremni da započnete svoj biznis plan?**



Mnogo je faktora koji će uticati na Vašu motivaciju za pokretanje socijalnog preduzeća – lične vrednosti, Vaše shvatanje socijalnog preduzetništva, biznis ideja, pravne implikacije itd. Važno je da budete jasni u pogledu onoga što Vas motiviše.

Nadamo se da ste već počeli da prikupljate neke od informacija koje će vam biti neophodne za izradu biznis plana Vašeg socijalnog preduzeća. Bilo bi korisno da u tu svrhu koristite opštu formu biznis plana koju prilažemo na kraju ove publikacije.

**Delovi biznis plana na koje sada možete da odgovorite**



- ✓ Koji je društveni cilj biznisa koji želite da pokrenete?
- ✓ Koja je društvena potreba za osnivanjem Vašeg socijalnog preduzeća?
- ✓ Kako će pokretanje socijalnog preduzeća da odgovori na tu potrebu?
- ✓ Koji tip socijalnog preduzeća će biti osnovan?
- ✓ Ko su Vaše ključne zainteresovane strane?

## 2. Priprema

Druga faza je faza pripreme. U fokusu naše pažnje nalazi se organizaciona kultura. Predložimo Vam tri alata koja možete istovremeno da koristite da biste odredili da li je Vaša organizaciona kultura odgovarajuća za pokretanje socijalnog preduzeća:

- ▶ Procena organizacione kulture – koja se odnosi na to kako trenutno funkcionišete / poslužete.

### Zašto je organizaciona kultura važna?

„David Ogilvy je davno rekao: „Ako zapošljavate ljude koji su „manji“ od Vas, imaćete kompaniju „patuljaka“, a ako zapošljavate ljude koji su „veći“ od Vas, imaćete kompaniju „džinova“. Nemojte se ustručavati da primete kvalitetne, pametne,iskusne, drugačije, kreativne, vredne ljude! Oni vam mogu pomoći u ostvarenju Vaših poslovnih ciljeva, i doneti dodatnu vrednost Vašem poslovanju.

- ▶ Procena kapaciteta – koja podrazumeva sposobnosti Vaše organizacije, u smislu Vaših veština i mogućnosti.
- ▶ Procena rizika – koja će Vam pomoći da razumete svoj stav prema riziku i koja će Vam obezbediti informacije za efektivno planiranje i pomoći Vam da odlučite da li ste spremni za investiranje.

Birajte one zaposlene koji su dobri za Vaše poslovanje i strategiju, a sa dobrim prijateljima, poznanicima i članovima porodice uživajte u ličnim i privatnim trenucima.“

**Nevena Radovanović**  
Šefica odeljenja za zapošljavanje,  
obuku i razvoj Sektor ljudskih resursa  
Erste Bank a.d. Novi Sad

### Šta je organizaciona kultura?

Organizaciona kultura predstavlja ukupno ponašanje organizacije i ljudi u njoj – odnosno način života i rada u preduzeću. Kultura jednog preduzeća uključuje njegove

vrednosti, viziju, norme, sisteme, navike i uverenja, kao i radni žargon (jezik), vidljive simbole i formalna dešavanja.

Organizacionu kulturu je teško definisati. Svaka organizacija ima svoju sopstvenu kulturu, stavove, vrednosti i tradiciju. Čak i unutar širih sektora, kakvi su na primer, privatni ili javni sektor, kultura se

u velikoj meri može razlikovati. Između socijalnih preduzeća i udruženja građana ipak postoje neke osnovne razlike koje treba imati na umu prilikom pokretanja socijalnog preduzeća.

### Ključne razlike između socijalnih preduzeća i udruženja građana

- ▶ Komercijalni (tržišni) fokus - Socijalna preduzeća koriste komercijalna sredstva (tržišnu delatnost) da bi postigla svoj društveni/ekološki cilj.
- ▶ Kupci - U centru aktivnosti socijalnog preduzeća je da osigura da kupci kupe proizvode ili usluge koje ono nudi na tržištu.
- ▶ Uticaj tržišta - Razvoj poslovanja biće pod uticajem promena/mogućnosti koje se dešavaju na tržištu. Ovde se udaljavamo od društvene potrebe na kojoj je zasnovana biznis ideja.
- ▶ Dugoročno planiranje - Socijalno preduzeće obično priprema biznis plan za 3-5 narednih godina, sa ciljem razvoja svog udela na tržištu. Ovaj pristup razlikuje se od uobičajenog projektnog planiranja, kada je reč o bespovratnim sredstvima (donacijama) u okviru udruženja i organizacija.

Procena organizacione kulture pomoći će Vam da razmislite o mogućim posledicama i praktičnim pitanjima koja mogu

da nastanu usled promene kulture koja je neophodna da bi se Vaša organizacija pretvorila u uspešno socijalno preduzeće.



### UPITNIK – Proces procene organizacione kulture Procena organizacione kulture podrazumeva da ste dobro razmislili o sledećem:

- ▶ Koji stil menadžmenta je zastupljen u Vašoj organizaciji?
- ▶ Koje su vrednosti Vaše organizacije i na koji način su one zastupljene u praksi?
- ▶ Ko su najvažniji donosioci odluka u organizaciji?
- ▶ Kako organizacija reaguje na promene?
- ▶ Kako se Vaši zaposleni uključuju u proces organizacionog planiranja?
- ▶ Koji su Vaši prioriteti u smislu razvoja organizacije?
- ▶ Kako ostvarujete taj prioritet?
- ▶ Kakvo je Vaše iskustvo koje bi moglo da Vam pomogne u pokretanju socijalnog preduzeća?
- ▶ Na koje izazove mislite da ćete nailaziti u vođenju komercijalnog preduzeća, u odnosu na Vaše trenutne aktivnosti?
- ▶ Koje ćete promene možda morati da napravite u svojim dosadašnjim aktivnostima, kako biste vodili uspešno socijalno preduzeće?

## Stilovi menadžmenta

**Stilovi menadžmenta** su karakteristični načini ponašanja menadžera u smislu donošenja odluka i odnosa prema podređenima. Tri osnovna stila menadžmenta su: autokratski (jednosmeran odnos u kom se odluke donose bez konsultovanja podre-

đenih); demokratski (dvosmeran odnos u kom su podređeni uključeni u donošenje odluka); i slobodni stil ili *Laissez-faire* (dvosmeran odnos u kom podređeni imaju visok stepen slobode).

## Vrednosti

**Vrednosti** su ideje kojima se organizacija vodi u svojim razmišljanjima i aktivnostima – one iskazuju kako će se organizacija ponašati u ispunjavanju svoje misije i vizije. Vrednosti mogu biti recimo: struč-

nost, integritet, uslužnost, odgovornost, posvećenost, poštenje, inovativnost, timski rad, osnaživanje, hrabrost, nezavisnost, upornost, optimizam... itd.

Da bi došlo do promene organizacione kulture, neophodno je imati snažno liderstvo na nivou izvršnih direktora i višeg menadžmenta. Vaša organizacija mora da obezbedi aktivnu uključenost osoba na

liderskim pozicijama u proces osnivanja socijalnog preduzeća, i to sa ciljem da se promena kulture odvija od viših ka nižim nivoima i kroz čitavu organizaciju.

*Uključite u proces procene organizacione kulture svoje zaposlene, članove i druge zainteresovane strane da biste mogli da dobijete sveobuhvatnu sliku. Korisno je da u procenu organizacione kulture uključite i spoljne stručne saradnike.*



## PRIMER

### Razvoj organizacione kulture:

#### Divac HOD d.o.o.

**Fondacija Ana i Vlade Divac osnovala je socijalno preduzeće Divac HOD d.o.o. čiji se celokupan profit usmerava za realizaciju humanitarnih projekata Fondacije.**

„Naše socijalno preduzeće je potpuno nezavisno pravno lice u odnosu na Fondaciju. Pošto ona nema prava da ostvaruje profit, ideja je bila da se dodatnim sredstvima prikupljenim od strane preduzeća pomognu projekti koje vodi.

Sličnosti između vođenja neprofitne fondacije i socijalnog preduzeća nema mnogo. Fondacija se bavi filantropijom i rukovodi doniranim sredstvima, dok je preduzeće prepušteno tržištu, stvoreno s ciljem da svojim radom ostvaruje profit i postane samoodrživo.

Vizija i misija preduzeća i Fondacije su isti – imamo cilj da se svi ljudi iz kolektivnih centara trajno presele u dostojanstven smeštaj, a preduzeće

pomaže ostvarenje tog cilja kroz svoje komercijalne aktivnosti.

Organizaciona kultura preduzeća utemeljena je na istim vrednostima kojima je posvećena i Fondacija Ana i Vlade Divac: solidarnost, tolerancija, odgovornost, aktivizam, otvorenost za saradnju i prilagodljivost, uvažavanje različitosti. Struktura donošenja odluka ista je i u Fondaciji i u socijalnom preduzeću - postoji dvosmerna komunikacija u skladu s našim vrednostima. Na kolegijumu svi zaposleni neposredno učestvuju u donošenju odluka o smeru daljeg razvoja, a u proces su uključene i povratne informacije koje dobijamo od naših stalnih partnera. Takođe, zaposleni u Fondaciji su upoznati s radom socijalnog preduzeća i daju svoje sugestije i preporuke.“

**Miroslav Luburić**  
Divac HOD d.o.o.

## Kako da procenite sopstvene kapacitete?

Pokretanje socijalnog preduzeća najverovatnije će zahtevati zaokret unutar Vaše organizacije. Upravo zbog toga, važno je da procenite sposobnosti svoje organizacije da biste označili sve moguće

slabe tačke kojima treba da se bavite u periodu pre pokretanja čitavog procesa. Morate objektivno da sagledate veštine, iskustvo i kulturu u okviru svoje organizacije.



### UPITNIK za procenu sopstvenih sposobnosti

Procena sposobnosti podrazumeva da ste dobro razmislili o sledećem:

- ▶ Koja je svrha Vaše organizacije?
- ▶ Koje su Vaše trenutne aktivnosti?
- ▶ Koliko ih uspešno obavljate?
- ▶ Koje veštine postoje u organizaciji?
- ▶ Koje iskustvo ima Vaša organizacija?
- ▶ Koje resurse imate?
- ▶ Kako se pokretanje socijalnog preduzeća uklapa u Vaš strateški plan?
- ▶ Kako ocenjujete postojeću delatnost i plan za nova kretanja?
- ▶ Koliko Upravni odbor i ključno osoblje podržavaju promene koje su neophodne da biste postali socijalno preduzeće?
- ▶ Koje politike, procedure i sisteme treba da razvijete i modifikujete da biste obezbedili prelaz na socijalno preduzetništvo?
- ▶ Koje resurse imate koje možete da usmerite na razvoj socijalnog preduzeća?
- ▶ Koje veštine su Vam potrebne da biste pokrenuli socijalno preduzeće?
- ▶ Koje iskustvo Vam je potrebno za to?
- ▶ Koji dodatni resursi i podrška su Vam neophodni da biste pokrenuli socijalno preduzeće?

Nemojte paničiti ako u ovoj fazi nemate odgovore na svako od navedenih pitanja. Važno je da napravite bar prvi korak u razmišljanju na ove teme, budući da će vam precizni odgovori biti potrebni za finalnu verziju biznis plana.

Teško je dati tačnu procenu, ali možete očekivati da proces planiranja koji prethodi

samom pokretanju socijalnog preduzeća traje između 6 i 9 meseci. U toku ovog vremenskog perioda, neophodno je obezbediti onima koji su na čelu dovoljno vremena za planiranje, istraživanje i razvoj ove ideje, a istovremeno i za obezbeđivanje dodatnih resursa za istraživanje tržišta, pravne savete i biznis plan.

Bilo bi korisno da u ovom trenutku uradite i SWOT analizu (SWOT eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Snage, slabosti, prilike i pretnje) svoje organizacije, što bi Vam u velikoj meri pomoglo da razumete gde je Vaša organizacija kada je reč o razvoju kapaciteta. Uključite u ovaj proces što više Vaših zaposlenih, članova i drugih zainteresovanih strana, kako biste dobili što širu i kompletniju sliku svog trenutnog stanja.

U ovom trenutku, morate da budete sigurni da ste spremni da uložite vreme i resurse koji su neophodni kako bi Vaš poslovni poduhvat bio uspešan.



### PRIMER

Promene unutar organizacije:

Udruženje Živimo zajedno

*Udruženje Živimo zajedno osnovali su roditelji osoba sa smetnjama u razvoju, a korisnici se u okviru radnog centra obučavaju za obavljanje različitih vrsta poslova.*

„U okviru Udruženja napravili smo radni centar u kom postoji nekoliko različitih zanata i poslova kako bismo naš dnevni centar učinili samoodrživim. Deca koja su tu zaposlena, trenutno njih oko 60, dobijaju za svoj rad mesečnu nadoknadu, i ne samo što na taj način zarađuju, već i poboljšavaju svoje motoričke i komunikacijske veštine.

Mnogi roditelji su u početku bili donekle skeptični prema ideji da se njihova deca radno angažuju u Udruženju. Roditelji dece s posebnim potrebama često imaju sklonost da ih zbog prevelike ljubavi previše zaštite, često su sumnjičavi prema tome da li ta deca mogu da rade, šta i kako. Tako su nas bojažljivi roditelji

često molili da ne zapošljavamo njihovu decu – da bi danas upravo ti isti roditelji bili izuzetno srećni i zadovoljni zbog radnog angažmana svoje dece.

Praksa je pokazala da su naša deca željna da rade, da imaju i mogućnosti i volju. Pravo na rad jeste osnovno ljudsko pravo koje ne treba da zavisi ni od čega. Zato je vrlo važno za naše korisnike da imaju pravo na rad, da se osećaju ravnopravni ma sa drugima – to je način da dokažu da su samostalne osobe koje i žele i apsolutno mogu i da rade i da zarade.

Zato predočavamo roditeljima kako i oni i njihova deca mnogo dobijaju, a ništa ne gube. Deca imaju veće samopoštovanje i ponos, srećna su što rade i doprinose porodičnom budžetu, što su postala samostalniji ljudi. Roditelji su takođe veoma zadovoljni što su njihova deca radno angažovana i te porodice sada funkcionišu s mnogo manje problema.“

**Dejan Kozic**

Udruženje Živimo zajedno

### Kako da procenite da li ste skloni riziku?

„Birajte saradnike koji dele Vašu viziju i vrednosti i koji imaju hrabrosti da se suoče sa rizicima. Zapamtite, ljudi su Vaš najvažniji resurs!“

**Sonja Jovanović**

Assistant Director/Human Resources

Ernst&Young d.o.o. Beograd

Vaša spremnost na rizik imaće značajan uticaj na čitav proces. Pokretanje socijalnog preduzeća podrazumeva određeni stepen rizika; kao i kod svakog drugog preduzeća, uvek postoji mogućnost da nećete uspeti.

Razmotrimo sada Vašu spremnost na finansijski rizik, zato što je gotovo neizbežno

da ćete u toku procesa pokretanja i razvoja socijalnog preduzeća doći u situaciju da morate da pozajmite sredstva koja su Vam potrebna za ulaganje u dalji razvoj. Ovo se često naziva i „sklonost riziku“ i može imati uticaj na Vašu odluku da li da nastavite sa svojim planovima pokretanja socijalnog preduzeća.



### **UPITNIK – Počnite ispitivanje svoje spremnosti na rizik tako što ćete početi da razmišljate o sledećem:**

- ▶ Na koji način se trenutno finansira Vaša organizacija?
- ▶ Koje su slabosti/snage takve strukture finansiranja?
- ▶ Koji sistemi upravljanja i računovodstvenog izveštavanja su zastupljeni u Vašoj organizaciji? Kako će oni morati da se prilagode da biste vodili socijalno preduzeće?
- ▶ Na koji način ste do sada razvijali i finansirali nove projekte?
- ▶ Kolika ulaganja su Vam potrebna da biste pokrenuli socijalno preduzeće? Možete li da identifikujete njihove izvore finansiranja?
- ▶ Šta mislite o kreditnom zaduživanju?
- ▶ Kakav uticaj na novčani tok može imati Vaša ideja?
- ▶ Da li ćete koristiti bilo kakve netržišne prihode za vođenje svog preduzeća? Na koji način?

Na prvi pogled ova pitanja možda izgledaju zastrašujuće, ali od ključnog je značaja da dobro razmislite o mogućim finansijskim i investicionim implikacijama pokretanja socijalnog preduzeća.

Ulaganje u socijalno preduzeće može imati različite oblike, odnosno izvore finansira-

nja. Vaš zadatak biće da odredite koja vrsta finansiranja je najbolja varijanta za Vas, a da biste to uradili morate da uzmete u obzir sklonost riziku i finansijski menadžment svoje organizacije. Ako uzmete u razmatranje i svoje postojeće finansijske aranžmane, trebalo bi da možete da donesete neke zaključke na ovu temu.

### **Tri grupe izvora finansiranja socijalnih preduzeća u Srbiji**

- Fondovi koji podržavaju socijalno preduzetništvo** – na primer, Gradska uprava Grada Beograda, Sekretarijat za socijalnu zaštitu, Ministarstvo rada i socijalne politike; Ministarstvo spoljnih poslova Holandije, UNDP, UNICEF, USAID, Švajcarska agencija za razvoj i saradnju – SDC, Nemačko razvojno društvo – DEG, Erste Bank a.d. Novi Sad.
- Fondovi namenjeni finansiranju različitih potreba ranjivih grupa** – na primer, Ministarstvo rada i socijalne politike, Ministarstvo zdravlja i Ministarstvo prosvete, „DILS“ projekat, Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova, Pokrajinski sekretarijat za socijalnu politiku i demografiju, Fond za razvoj neprofitnog sektora AP Vojvodine, „Rekonstrukcija – ženski fond“, Forum NVO, Centar za samostalni život invalida Srbije. PROGRES, Fond za udruživanje sredstava Instituta za Romsku dekadu,
- Potencijalni izvori finansiranja razvoja socijalnog preduzetništva** - na primer, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Fond za razvoj Republike Srbije, Nacionalna služba za zapošljavanje, Fond za finansiranje povećanja zaposlenosti, Gradski centar za socijalni rad Beograd, Fond za mikro razvoj, Centralnoevropska inicijativa – CEI, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GIZ, Slovačka pomoć, Bespovratna sredstva EU i instrument za pretpristupnu pomoć – IPA.

#### **PRIMER**

#### **Pokretanje preduzeća iz donacije: Bizian grupa d.o.o.**

*Bizian grupa d.o.o. je preduzeće koje upošljava ljude iz ranjivih grupa kroz pružanje usluga čišćenja i održavanja enterijera i zelenih površina.*

„Naše socijalno preduzeće je nastalo kao projekat dve NVO – međunarodna mreža pomoći IAN i Grupa 484 napravili su projekat koji je odobren na konkursu raspisanom od strane Unidea fondacije. Tako smo dobili početni kapital i nabavili adekvatnu opremu, odnosno relativno

skupa tehnička sredstva neophodna za našu delatnost: kombi, opremu za radove na zelenim površinama i sredstva vezana za rad u oblasti higijenskog održavanja prostorija.

Nakon te početne podrške, odnosno pomoći u pokretanju preduzeća od strane osnivača, bili smo prepušteni tržištu i naš prvi zadatak je bio da obezbedimo klijente. Sada ih imamo desetak i s ponosom možemo reći da preduzeće uspešno posluje.



Počeli smo dakle uz pomoć donacije, ali sada se isključivo tržišno održavamo. Zahvaljujući tome što koristimo prostorije IAN-a, nemamo troškove zakupa i komunalija. Registrovani smo kao d.o.o. i radimo kao i svako drugo preduzeće po tržišnim principima. Takođe, za računovodstvo smo, kao i svaka druga firma, angažovali ovlašćenu knjigovodstvenu agenciju i sve finansijske transakcije obavljamo

preko bankovnog računa, budući da su naši klijenti uglavnom pravna lica.

Sav prihod koji ostvarujemo je rezultat naše istrajne potrage za novim klijentima i pre svega visokog kvaliteta usluge koju pružamo.”

**Igor Petrović**  
Bizian grupa d.o.o.

### Šta ako posao propadne?

Za mnoga udruženja građana koja žele da pokrenu socijalno preduzeće, ovaj rizik će predstavljati jednu od najvećih prepreka u razvoju. Moguće je da Vaša organizacija ne uzima u razmatranje ništa što bi moglo biti rizično. Ako ste se u prošlosti oslanjali na finansiranje putem bespovratnih sredstava, onda će za Vas prelaz na biznis podrazumevati mnogo veći nivo rizika. Postoji mnogo faktora koji mogu da prouzrokuju neuspeh i propast preduzeća i u privatnom sektoru; oni važe isto tako i za socijalna preduzeća.

Neki od razloga za poslovni neuspeh su:

- ▶ Usporen novčani tok – Može da dovede do gubitka dobavljača ili nesposobnosti da se plate računi.
- ▶ Značajne promene na tržištu – Mogu da dovedu do toga da kupci počnu da kupuju od nekog drugog.

- ▶ Gubitak ključnog osoblja – Ako ne postoji plan nasleđivanja, a ključni zaposleni Vas napuste, Vašoj organizaciji mogu nedostajati najvažnije veštine za vođenje biznisa.
- ▶ Loš finansijski menadžment – Može prouzrokovati probleme kao što su nerealni prodajni ciljevi ili veći troškovi prodaje.

U toku razvoja svog socijalnog preduzeća Vi ćete, svakako, pokušati da umanjite ove rizike, ali oni ne mogu nikako da se sasvim izbegnu. Zato je potrebno da konstantno proveravate i preispitujete kako se Vaše poslovanje razvija.

Uzimajući u obzir informacije koje ste do sada sakupili o načinu finansiranja, a imajući u vidu da sada imate i malo jasniju sliku o svojim ciljevima, možete da se osvrnete na pitanje rizika.



**UPITNIK – Na osnovu do sada prikupljenih informacija, trebalo bi da možete da odgovorite na neka od sledećih pitanja, koja će Vam dati uvid u obim svake neophodne promene:**

- ▶ Da li ste svesni finansijskog rizika koji biznis podrazumeva i da li ste spremni na taj rizik?
- ▶ Kakav je stav Vašeg Upravnog odbora ili menadžmenta po pitanju finansijskog rizika?
- ▶ Kakav je stav Vaših ključnih zainteresovanih strana po tom pitanju?
- ▶ Da li ste identifikovali potencijalne izvore finansiranja, kao što su zajmovi i/ili krediti?
- ▶ Ako jeste, u ovom trenutku trebalo bi da ste sigurni da li će Vaša organizacija pribegavati zajmovima, kao jednoj od praktičnih opcija finansiranja.
- ▶ Koje promene će pretrpeti Vaš sistem finansijskog izveštavanja da biste vodili socijalno preduzeće?

*Uspeh Vašeg socijalnog preduzeća počivaće na Vašoj sposobnosti da identifikujete odgovarajuće donatore, investitore ili načine finansiranja koji će biti u skladu sa Vašim strateškim ciljevima.*

*Preporučljivo je da uložite deo prihoda u dalji poslovni razvoj, pre nego da usmerite ceo iznos ka postizanju svog društvenog cilja. Na ovaj način ublažićete štetu ukoliko dođe do neočekivanog pada tržišnih prihoda.*

*Jedan od ključnih kriterijuma za procenu spremnosti na rizik jeste postojanje odgovarajućeg sistema finansijskog menadžmenta i dovoljno operativnih sposobnosti unutar Vaše organizacije.*



**Delovi biznis plana na koje sada možete da odgovorite**



*Trebalo bi da sada znate koja sredstva ćete uložiti u proces poslovnog razvoja preduzeća i na koji način ćete finansirati taj razvoj. Na osnovu tih informacija, možete da popunite najveći deo biznis plana koji se odnosi na „osnovne podatke o organizaciji.“*

### 3. Procena

Treća faza procesa poslovnog razvoja ohrabriće Vas da razmislite o različitim načinima na koje možete da pokrenete svoj biznis. Od Vas se traži da istražite i neke od spoljnih faktora koji bi mogli u budućnosti da utiču na Vaš uspeh.

- ▶ Stvaranje biznis ideje – iznosimo nekoliko predloga o tome kako možete da identifikujete dobru biznis ideju.
- ▶ Analiza spoljnih faktora (PEST eng. *Political, Environmental, Social and Technological Analyses* – politička, ekonomska, društvena i tehnološka analiza) – treba da Vam pomogne da razumete uticaj tržišnih faktora na poslovanje.
- ▶ Komercijalna procena – pomoći će Vam da proverite uravnoteženost

svojih tržišnih i društvenih ciljeva, odnosno uravnoteženost tržišnih i netržišnih prihoda.

#### Kako do dobre biznis ideje?

Uobičajena je zabluda da se biznis ideje rađaju u posebnim trenucima „prosvetljenja“ ili da nastaju kao rezultat višegodišnjeg promišljanja. Zapravo, mnogi biznisi zasnovani su na ideji da se uradi nešto što je već negde urađeno, ali na drugačiji način.

Postoji puno kreativnih načina da započnete svoj biznis. Ovde Vam predložimo neke od njih koji bi Vam mogli biti inspirativni, a na Vama je da odlučite koji je najadekvatniji za Vašu organizaciju ili koji se najbolje uklapa sa Vašom idejom.

Razvoj biznis ideje	Prednosti	Mane
<b>Inovativni pristup – uvodite potpuno novi proizvod, koji se razlikuje od drugih.</b>	Ima potencijal da utiče na tržište, na dizajn i standarde u određenom sektoru.	Novo tržište se brzo kreće i menja i moguće je da će se u narednim godinama pojaviti mnogo konkurenata koji će unaprediti proizvod tako da Vaš postane zastareo. Potpuno inovativni proizvodi ili usluge na tržištu su velika retkost pa, prema tome, treba da budete pažljivi ako razmatrate ovu opciju. Neizvesno je kako će tržište reagovati na potpuno nov proizvod ili uslugu.
<b>Replika – pravite repliku nekog već postojećeg preduzeća.</b>	Uzimate samo ono što je dobro – učite na iskustvu drugih, koristite proveren poslovni model, tako da je rizik od neuspeha sveden na minimum.	Morate voditi računa o prilagođavanju ideje lokalnim potrebama i specifičnostima. Za kopiranje nekog postojećeg biznis modela možda će Vam biti potrebna dodatna sredstva za potrebnu ekspertizu.
<b>Franšiza - kupujete pravo da koristite određeni zaštitni znak ili biznis koncept koji je već testiran.</b>	Možete da koristite mogućnost adaptacije proverenog biznis modela. Stopa neuspeha je manja kada je reč o novim preduzećima, jer je najveći deo početnih problema već rešen.	Kupovina i korišćenje franšize mogu biti skupi, kao i pravni saveti koji su Vam neophodni pre potpisivanja ugovora. Kao što možete imati koristi od dobre reputacije davaoca franšize, isto tako su njegovi problem i Vaši problemi.
<b>Socijalna franšiza – kupovina franšize od socijalnog preduzeća.</b>	Postojanje bliže vrednosne osnove između Vas i davaoca franšize.	U nekim slučajevima, franšiza nije dovoljno dobro testirana.

<b>Kupovina postojećeg preduzeća – ne započnete posao od nule.</b>	Imate na raspolaganju razvijenu mrežu kupaca, postojeće zaposlene, prostorije, zalihe, opremu.	Zašto se preduzeće uopšte prodaje? Mora da se izgradi novi identitet preduzeća, a to može biti teško ako se vrednosna osnova zaposlenih ne poklapa sa Vašom organizacijom.
<b>Nabavke javnog sektora – učestvujete na tenderima i postajete pružalac usluga.</b>	U svetu je rastući trend u javnom sektoru da se socijalna preduzeća angažuju kao dobavljači.	Ne postoji standardizovan pristup nabavkama u javnom sektoru. Komplikovano, birokratski zahtevno tržište. U nedostatku odgovarajućeg zakonskog okvira, socijalna preduzeća u Srbiji praktično nemaju mogućnost da učestvuju u javnim nabavkama.
<b>Transformisanje postojeće organizacije – udruženja prelaze na tržišnu delatnost, da bi osigurala finansijsku održivost.</b>	Pošto već imate dobro uspostavljenu svoju osnovnu delatnost, možete da se fokusirate na prelazak sa donacija na profitnu delatnost. Prodajom proizvoda ili usluga na tržištu stvaraćete profit i poslovanje će postati samoodrživo.	Transformacija zahteva promene u organizacionoj kulturi, što može da bude teško u dobro afirmisanim organizacijama. Morate da budete sigurni da postoji tržište za proizvod ili uslugu koje sada želite da prodajete.

#### PRIMER

#### Replika strane prakse: eko BaG

*eko BaG je udruženje građana koje zapošljava dugoročno nezaposlene žene kroz organizovanje proizvodnje torbi od reciklirane PVC folije iz reklamnih kampanja.*

„Poslovna ideja na kojoj je zasnovano naše preduzeće preneto je konkretno iz Španije, mada postoji i u mnogim drugim zemljama. Svakako, ideja je donekle promenjena kako bi se prilagodila specifičnim uslovima i potrebama u Srbiji.

Naime, u stranoj praksi je posao uglavnom usmeren na krajnjeg korisnika – cilj je običan kupac, pojedinac koji je društveno odgovoran, dok su u našoj zemlji to društveno odgovorne kompanije. Ideja je, ukratko, da zagađivač plaća – glavna ciljna grupa su

tako oni koji proizvode banere i prave time potencijalni otpad, a ne krajnji potrošači, jer oni čine svega 5 do 10% tržišta. Oslanjamo se uglavnom na firme koje prave banere i dovoljno su društveno osvešćene da s njima nakon upotrebe urade nešto pametnije umesto da ih jednostavno bace. Tako one, a i sve druge firme koje žele da se promovišu na taj način, daju svoj doprinos zaštiti prirodne sredine i ujedno dobijaju reklamni materijal. Pri osnivanju preduzeća dobili smo pomoć u vidu znanja i iskustva od strane španskog socijalnog preduzeća koje se time već bavi: saznali smo način rada, vrste mašina, tehnike šivenja. Rado i bez ikakve obaveze su nam pružili dragocenu podršku pri pokretanju posla i smatramo da je to pravi primer kako socijalna preduzeća treba da pomažu jedna drugo i na lokalnom i na međunarodnom nivou.“

*Miodrag Nedeljković  
eko BaG Serbia*

## Kako da analizirate spoljne tržišne sile?

Došao je trenutak da počnete da razmišljate o različitim mogućnostima za svoju organizaciju u kontekstu spoljnog tržišta, jer na kraju celog procesa morate biti sigurni da ćete moći da prodate proizvod ili uslugu koje ste izabrali da plasirate na tržište.

Analiza spoljnih tržišnih faktora (PEST) je složena analiza osmišljena sa ciljem da Vam pomogne da prođete kroz ovu fazu procesa. Ona se odnosi na političku, ekonomsku, društvenu i tehnološku analizu. Možda zvuči komplikovano, ali zapravo ne mora da bude. Jednostavno, treba da procenite trendove koji imaju uticaja na tržište na kome ćete poslovati. Razmotrite i kako će oni uticati na Vašu organizaciju.

Pitanja kojima morate da se bavite su:

- ▶ Koji su konkretni spoljni faktori koji utiču na Vašu organizaciju ili ideju?

- ▶ Kako će na Vašu organizaciju ili ideju uticati novi tržišni trendovi?
- ▶ Koji je to nivo rizika za Vašu organizaciju?
- ▶ Da li možete da identifikujete neku tržišnu nišu koju možete da iskoristite?

Ova vrsta istraživanja daje najbolje rezultate ako se sprovodi sa grupom ljudi, jer na taj način dobijate širu perspektivu o trendovima koji utiču na organizaciju. Sigurno je da će se pojaviti oblasti na koje nećete imati odgovor. Međutim, primarni razlog sprovođenja ove analize jeste da unapredite sopstveno razumevanje trendova, a ne da date odgovore na sva moguća pitanja. Model koji navodimo u sledećoj tabeli može Vam biti koristan za razmišljanje o različitim spoljnim faktorima koji bi mogli imati uticaj na Vašu sposobnost da ponudite određeni proizvod ili uslugu koje nameravate da prodajete na tržištu.

Analiza spoljnih faktora			
Politička	Ekonomska	Društvena	Tehnološka
Politički faktori ili odluke koji utiču na poslovno okruženje	Pitanja koja utiču na kupovnu moć fizičkih i pravnih lica	Faktori koji utiču na potrebe klijenata i potencijalna tržišta	Inovativni razvojni trendovi koji mogu da utiču na tržište
<b>Primeri:</b> Porezi Zakoni Zapošljavanje Ekološki propisi Trgovinske restrikcije/tarife Politička stabilnost Evropa	<b>Primeri:</b> Ekonomski rast Kamatne stope Kurs Inflacija Nezaposlenost Ponuda/traznja	<b>Primeri:</b> Demografske i kulturološke promene Stopa rasta/pada nataliteta Društveni stavovi Karakteristike tržišta radne snage (npr. broj nezaposlenih sa visokom stručnom spremom itd.)	<b>Primeri:</b> Istraživanja i razvoj Automatizacija Tehnološke promene Inovacije

Na osnovu svih dobijenih zaključaka, preispitajte svoju biznis ideju, utvrdite relevantne trendove i potencijalne tržišne niše, pa se još jednom vratite na proces odabira odgovarajućeg oblika organizovanja svog preduzeća. Možda će Vas ovaj korak navesti da nešto promenite u odnosu na ono što ste već odlučili u prethodnim fazama.

## Kako da uradite komercijalnu procenu?

U ovom trenutku je važno da počnete da razvijate jasniju sliku o tome koju vrstu preduzeća želite da vodite i koji društveni uticaj želite da ostvarite. Ključno pitanje ovde je kako da osigurate uravnoteženost ciljeva. Ovo je zajednički izazov za mnoga socijalna preduzeća. Iz ovog procesa logično proizilazi još jedna tema za razmišljanje: kako će to uticati na ravnotežu između tržišnih i netržišnih prihoda.

## Uravnoteženost ciljeva

Ne zaboravite da je motivacija da ostvarite neku društvenu promenu Vaša početna tačka, a biznis predstavlja sredstvo kojim nastojite da ostvarite svoj društveni cilj. Kada sprovedite analizu tržišta, od suštinske je važnosti da baveći se svojim tržišnim ciljevima i potencijalnim poslovnim opcijama i biznis idejom, ne gubite iz vida svoj društveni cilj.

Socijalno preduzeće mora da poveže ekonomske i društvene ciljeve i premosti razlike između njih. Ono nastoji da postigne tržišni uspeh samo u onoj meri u kojoj se ostvaruje pozitivan uticaj na društvo, i to u vezi sa svojom društvenom svrhom. U primeru koji navodimo u tabeli, kada postoji mogućnost da se smanje troškovi, malo je verovatno da će smanjenje troškova za zaposlene biti prihvatljivo ako je svrha socijalnog preduzeća da obezbedi zaposlenost. Tek kada utvrdite da nema sukoba ciljeva, možete krenuti u realizaciju.

## Poređenje tržišnih i društvenih ciljeva

### Tržišni ciljevi

- ▶ Koliko potencijala za rast ima na tržištu?
- ▶ Koliki profit mogu da ostvarim na svakom proizvodu?
- ▶ Koliko daleko mogu da idem u smanjenju troškova (na primer, osoblja) da bih povećao svoj profit?

### Društveni ciljevi

- ▶ Da li preduzeće pruža motivišuće radno okruženje?
- ▶ Koliko radnih mesta će preduzeće stvoriti?
- ▶ Koliko je raznovrstan opseg poslova koji će biti potrebni za rad preduzeća?

Nemoguće je predvideti sva pitanja koja treba da postavite, budući da će ona u najvećoj meri zavisiti od Vaše biznis ideje, njenog tržišnog potencijala, motivacije Vaše organizacije i društvenog uticaja kome težite.

#### Uravnoteženost prihoda

Sledeći korak, bez kog ne možete da osigurate samoodrživost svog biznisa, jeste postizanje uravnoteženosti prihoda. Neka socijalna preduzeća u svetu nastoje da iz svojih tržišnih aktivnosti ostvare 100% svog prihoda. Drugima je cilj da samo 50-75% prihoda ostvaruju iz tržišnih aktivno-

sti, jer im se to čini ostvarljivijim, ako se uzme u obzir društveni uticaj kojem teže.

Na putu ka dostizanju održivog poslovanja trebalo bi da nastojite da što veći procenat prihoda ostvarujete iz svojih tržišnih aktivnosti. Na ovaj način steći ćete sigurnost i oslobodićete se zavisnosti od donacija. Ipak, moguće je da nikada nećete uspeti da dostignete da 100 % Vaših prihoda dolazi od tržišne aktivnosti, i stoga će uravnoteženost između tržišnog i netržišnog prihoda biti ključni faktor Vašeg uspeha. Tabela koja sledi ilustruje osnovne razlike između komercijalnog i nekomercijalnog prihoda.

#### Tržišni i netržišni prihodi

##### Tržišni prihodi

- ▶ Maloprodaja – prodaja proizvoda ili usluga fizičkim licima.
- ▶ Veleprodaja – prodaja proizvoda ili usluga pravnim licima (druga preduzeća, organizacije, institucije).
- ▶ Sponzorstva – plaćanje za usluge reklamiranja.

##### Netržišni prihodi

- ▶ Bespovratna pomoć kroz donacije – finansiranje od strane javnog sektora, humanitarnih fondova i drugih donatora.
- ▶ Sporazumi o saradnji u pružanju usluga – javni sektor daje naknadu za određenu uslugu.
- ▶ Donacije – humanitarna davanja od strane pojedinaca ili kompanija (mogu biti u novcu ili dobrima – eng. *in kind*)

Ne postoji samo jedna ispravna kombinacija izvora finansiranja za socijalna preduzeća. Ona će zavisiti od tržišta na kome planirate da poslužete, Vašeg stepena razvoja i društvenog uticaja koji se nadate da ćete ostvariti.

Kako se Vaše preduzeće bude razvijalo, uspostaviće se i način na koji ćete svake godine upravljati svojim tržišnim i netržišnim prihodima; ključna ideja ovde je da stalno povećavate prihode od prodaje (povećanje finansiranja iz sopstvenih izvora), uz istovremeno smanjenje oslanjanja na donacije.

#### PRIMER

##### Tržišni i netržišni prihodi: Omladinski centar Zaječar

*Organizacija Zaječarska inicijativa pokrenula je Omladinski centar Zaječar koji nudi mladim ljudima mogućnosti za aktivno i kreativno provođenje slobodnog vremena kroz redovna kulturna dešavanja i kreativne radionice.*

„Naš projekat pobedio je na konkursu nemačke fondacije Schueler Helfen Leben (SHL) iz Berlina. Podrazumevao je rekonstrukciju i opremanje zgrade u centru Zaječara, koju su obezbedile gradske vlasti, kao i sam dalji rad Omladinskog centra smeštenog u njoj. Fondacija SHL i sada svojim donacijama podržava naše programe, treću godinu za redom.

Centar obuhvata klub za mlade, konferencijsku salu i računarski info centar. Organizujemo izložbe, koncerte i performanse, projekcije nezavisnih i dokumentarnih filmova, kurseve stranih jezika, radionice iz oblasti fotografije, kreativnog pisanja, crtanja, filma i stripa, kao i radionice za

lični i profesionalni razvoj u oblastima kao što su web dizajn, novinarstvo, video montaža, računovodstvo i grafički dizajn.

Centar je jednim delom samoodrživ: kroz aktivnosti kluba generišemo dovoljno prihoda za pokrivanje njegovih troškova. Naši programi su pak besplatni i njih finansiramo uz pomoć podrške donatora, kao i tekuće troškove za održavanje zgrade i kancelarija.

Cilj nam je da u budućnosti budemo finansijski samostaljniji tako da razmatramo aktivnosti koje bi doprinele većem udelu tržišnih prihoda u našem budžetu: izradu suvenira, komercijalno atraktivne koncerte, organizovanje konferencija. Imamo pozitivan i optimističan stav da Centar može da bude samoodrživ, ali smo i realistični u shvatanju da to nije lako postići.”

**Danko Nikolić**  
*Zaječarska inicijativa*

#### Delovi biznis plana na koje sada možete da odgovorite



Trebalo bi da sada možete sa lakoćom da popunite sledeće delove biznis plana:

- ✓ Koji su spoljni trendovi koji utiču na Vaš biznis?
- ✓ Kako planirate da ostvarite ekonomsku održivost?
- ✓ Koja je Vaša biznis ideja?

# Praksa

„Budite svoji, idite za svojim željama, verujte, negujte znanje i disciplinu i radite mnogo, mnogo, mnogo ..... srećno i hrabro!“

## Željka Unković

Samostalna stručna saradnica kreditnog rizika za mikro klijente

Odeljenje kreditnog rizika za mikro klijente

Direkcija upravljanja rizicima stanovništva Sektor upravljanja rizicima

Erste Bank a.d. Novi Sad

## 4. Testiranje ideje

Do sada je naša pažnja bila usmerena na stimulisanje, oblikovanje i razrađivanje ideje, i to na osnovu Vašeg dosadašnjeg iskustva, motivacije, organizacionih sposobnosti i spoljnog okruženja. U sledećoj, četvrtoj fazi, od Vas se očekuje da nešto od onoga što je razrađeno na nivou ideje primenite i u praksi.

Da biste proverili da li imate dobru biznis ideju, potrebno je da uradite neke početne proračune. Ova faza procesa je posebno važna, budući da će Vam pomoći da odredite da li je Vaša ideja dovoljno vredna da nastavite da je razvijate.

### Kako da testirate svoju ideju?

Prvo morate da odredite da li postoji tržište za Vaše socijalno preduzeće. Možda ste prepoznali da postoji društvena potreba za Vašim preduzećem, ali samo onda kada ste sigurni da postoji neko ko je spreman

da plati za Vaš proizvod ili uslugu imaćete svoje tržište.

- ▶ Ko su Vaši kupci?
- ▶ Zašto će oni radije da kupe proizvod ili uslugu od Vas, a ne od Vaših konkurenata?
- ▶ Koliko će biti spremni da plate?

Ako ne postoji tržište za Vašu ideju, nema svrhe da nastavite sa svojim poduhvatom. Iako ovo može izgledati grubo, četvrta faza je osmišljena sa ciljem da Vam pomogne da odgovorite na ova pitanja.

Ukoliko je biznis ideja dobro promišljena i koncipirana, trebalo bi da na osnovu nje možete lako da odredite tržište za svaki pretpostavljeni proizvod ili uslugu.

Brzo osnovno istraživanje trebalo bi da Vam pruži uvid u potencijalno tržište i da Vam pomogne da odlučite da li da nastavite dalje sa razvojem svoje ideje.

### PRIMER

#### Testiranje ideje:

#### Caritas Šabac

*Dobrovoljno udruženje građana Caritas Šabac koje deluje u socijalno-zdravstvenoj i humanitarnoj oblasti pokrenulo je servis za hemijsko čišćenje i pranje veša koji zapošljava žene iz marginalizovanih grupa.*

„Pokrenuli smo naš servis sa idejom da pomognemo zapošljavanje osoba iz društveno osetljivih grupa, kao i da te usluge pružimo besplatno onima koji ne mogu da ih priušte – pre svega našim korisnicima kućne nege.

Besplatne usluge su se pokazale kao potrebne, ali da bi preduzeće bilo održivo bio je potreban i veći broj klijenata koji bi našu uslugu i platili. Te koji plaćaju smo segmentirali na biznis klijente, odnosno pravna lica, i na klijente koji su fizička lica, obični građani.

U Šapcu već postoji nekoliko privatnih servisa za hemijsko čišćenje, ali su njihove cene realno visoke. Odlučili smo da naše

cene budu znatno niže kako bi usluga bila pristupačnija.

Testirali smo našu konkurentnost obišavši prvo biznis klijente. Veći deo njih je bio spreman za saradnju, svidela im se ideja da humanitarna organizacija ne traži novčanu pomoć već da im nudi nešto novo: da koriste usluge naše perionice i tako pomažu osobama koje su tu angažovane, ali i onima koje te usluge dobijaju besplatno. Ljudi vole osećaj društvene odgovornosti. Odziv je bio dobar pogotovo zato što smo na našem lokalnom nivou već imali određen kredibilitet i partneri su imali sigurnost u odnosu na ono što nudimo.

Uspostavili smo dugoročnu saradnju na obostrano zadovoljstvo. Smatramo da u tome nije presudan socijalni momenat – on može da pomogne pri donošenju odluke za stupanje u partnerski odnos, ali bitan je pre svega kvalitet naše usluge, jer se on odražava na kvalitet usluge naših partnera.”

*Miroljub Nikolić*

*Caritas Šabac*

### Osnovno istraživanje

Imajući u vidu da Vam u vezi sa tržištem nedostaje dosta informacija, osnovno istraživanje koje Vam predlažemo da sprovedete obezbediće Vam nova saznanja i sigurnost

neophodnu za donošenje odluka u budućnosti. Istraživanje tržišta može se podeliti na dve šire kategorije: primarno i sekundarno.

## Istraživanje tržišta

### Primarno istraživanje

- ▶ Ispitivanje konkurenata ili manjih ciljnih grupa kupaca.
- ▶ Praćenje svega što rade konkurencija i potencijalni kupci.
- ▶ Testiranje proizvoda. Ovo je verovatno najbolji način za dolaženje do značajnih podataka.

### Sekundarno istraživanje

- ▶ Prikupljanje informacija iz privrednih /poslovnih/ekonomskih časopisa.
- ▶ Prikupljanje informacija iz statističkih izveštaja.
- ▶ Prikupljanje informacija iz promotivnih materijala i cenovnika konkurenata.
- ▶ Publikacije i drugi mediji usmereni ka Vašem ciljanom tržištu. Internet može biti koristan izvor informacija.
- ▶ Informacije iz anketa i upitnika, razgovor sa osobama koje imaju iskustva u istoj delatnosti.

S obzirom na to da ste tek na početku procesa pokretanja socijalnog preduzeća, Vaši resursi će biti prilično ograničeni; zato će Vaše prvo istraživanje verovatno morati da bude brzo i jeftino. To je sasvim u redu. Ovo je tek prvi korak u istraživanju Vaše ideje, a proces istraživanja tržišta trebalo bi da se odvija u kontinuitetu tokom čitavog daljeg poslovanja Vašeg preduzeća.

Istraživačke metode koje smo naveli, odnose se na:

- ▶ **Tržište** - Zapitajte se: Kako ću doći do svojih kupaca? Koliko će oni biti spremni da plate za moj proizvod ili uslugu? Moraćete da dokažete da postoji tržište za Vašu biznis ideju. Započnite sa okvirnom procenom tražnje za Vašim

proizvodom ili uslugom. Identifikujte svoju konkurenciju i ukoliko je to moguće, pokušajte da ustanovite obrasce kupovine za proizvod ili uslugu koje imate na umu da plasirate na tržište.

- ▶ **Konkurenciju** - Konkurencija je mač sa dve oštrice. Konkurentno tržište je pokazatelj da tražnja za određenim proizvodom ili uslugom postoji, ali istovremeno znači da morate da uložite veće napore da budete bolji kako biste preuzeli posao od svojih konkurenata. Vaš direktni konkurent je osoba koja prodaje isti proizvod ili uslugu kao Vi. Indirektna konkurencija podrazumeva sve druge načine na koje kupci mogu da potroše svoj novac. Pokušajte da odredite ko Vam je konkurencija.

- ▶ **Operativni nivo** - Koji resursi su Vam potrebni da biste vodili posao? Uzmite u obzir troškove kao što su: troškovi osoblja, razvoja veština i obuka zaposlenih, troškovi marketinga, opreme, troškovi sirovina itd.

- ▶ **Finansije** - Kako ćete finansirati razvoj? Kako ćete pokriti troškove svakodnevnog poslovanja socijalnog preduzeća? Može se desiti da Vam bude potrebna kombinacija različitih načina/izvora finansiranja. Ako pribegavate netržišnim prihodima za pokrivanje troškova preduzeća, koji su izvori ovih prihoda? Koliko Vam je novca potrebno?

### Određivanje cene i prelomne tačke

Ukoliko ste uspešno identifikovali svoje tržište, to je odlično, ali ostaje Vam da proverite da li je Vaša biznis ideja održiva.

Da biste u tome uspeali, potrebno je da utvrdite cenu proizvoda ili usluge koje planirate da prodajete. Primer koji sledi pokazaće Vam kako se izračunava prelomna tačka poslovanja ili tačka rentabilnosti. U ovom konkretnom slučaju, biznis je predstavljen kao prodavnica sendviča, dok sendvič, kao osnovni proizvod, predstavlja „jedinicu mere”.

Prelomna tačka, tačka pokrića ili tačka rentabilnosti je tačka u kojoj prodaja donosi dovoljno prihoda za podmirivanje ukupnih troškova preduzeća; tek nakon dostizanja prelomne tačke, počinjete da ostvarujete dobit.

Počeli smo izračunavanjem fiksnih troškova, što znači onih stavki koje moraju da se plate bez obzira na to da li se išta od proizvoda proda. U ovom konkretnom slučaju, fiksni troškovi iznose 6 825 120,00 din godišnje.

Fiksni godišnji troškovi poslovanja	
Najam	2 112 000,00
Grejanje i struja	792 000,00
Zarade	2 580 000,00
Oglašavanje	396 000,00
Održavanje i higijena	198 000,00
Kamate na bankarski kredit za opremu	549 120,00
Drugi troškovi, kao što su pravne i administrativne naknade	198 000,00
<b>Ukupno</b>	<b>6 825 120,00</b>

Pošto smo sprovedli osnovno istraživanje tržišta (na primer, proverili cene svojih konkurenata), utvrdili smo da je naš potencijalni kupac spreman da plati oko 150 dinara za sendvič. Izračunali smo još i to da je za pravljenje jednog sendviča potrebno uložiti najviše 50 dinara.

### Ukupan profit

Da bismo izračunali ukupan profit po jedinici mere, odbili smo prodajne troškove po jedinici (50 dinara) od prodajne cene (150 dinara). Dobijeni iznos (100 dinara) koristimo za izračunavanje količine sendviča koju moramo prodati da bismo pokrili fiksne troškove, i tako osigurali da budemo na tački rentabilnosti, odnosno da budemo na nuli.

### Godišnja prodaja

Ukupne troškove (6 825 120,00 din) delimo sa ukupnim profitom po jedinici (100 din). Na taj način, dobijamo ciljanu prodaju na godišnjem nivou koja iznosi 68 251,2 sendviča.

### Prelomna tačka

Dobijeni iznos zatim se koristi za izračunavanje dnevnog obima prodaje koji je potreban da bi posao bio održiv. To se postiže jednostavnim deljenjem potrebne količine godišnje prodaje sa brojem očekivanih radnih dana u godini (recimo 250). U našem primeru, to znači da prodavnica treba da proda u proseku 273 sendviča dnevno.

Da li Vam ovo izgleda realno?

**Potrebna dnevna prodaja da bi se dostigla tačka rentabiliteta** = potrebna godišnja prodaja podeljena sa brojem radnih dana.



**Potrebna godišnja prodaja da bi se dostigla tačka rentabiliteta** = godišnji fiksni troškovi podeljeni sa profitom po jedinici.



**Ukupan profit po jedinici** = cena po jedinici minus troškovi proizvodnje po jedinici.

Iskoristite ovaj pristup da biste procenili svoju biznis ideju. Kada odredite svoju prelomnu tačku, moraćete da odlučite da li zaista možete da ostvarite obim prodaje

koji je neophodan da bi Vaš posao opstao.

Dok god brojke pokazuju da ideja ima potencijal da bude finansijski održiva, ima

smisla preći u narednu fazu u kojoj se njen potencijal dublje i detaljnije istražuje. Ali, ukoliko se brojke ne uklapaju, i niste u stanju da vidite kako ćete ostvariti prodaju kojom ćete pokriti troškove, tada ne bi trebalo da nastavite sa razvojem svoje

ideje u socijalno preduzeće. To ne znači da treba sasvim da odustanete od pokretanja socijalnog preduzeća, već jednostavno da ta određena ideja koju ste zamislili nije odgovarajuća za model socijalnog preduzeća ili bilo koji drugi poslovni model.

Postoje neki osnovni termini koje morate razumeti i koristiti od samog početka; to će Vam pomoći da organizujete finansijske informacije za planiranje preduzeća, kao i da prepoznate prikladne vrste finansiranja za različite vrste troškova. Da li možete da napravite razliku između fiksnih i varijabilnih troškova? Ovo treba da znate kako biste upravljali troškovima i vodili računovodstvo.



### Test realnosti



Nadamo se da ste, proživši proces testiranja svoje ideje, sada u stanju da vidite kako Vaše preduzeće polako dobija svoj oblik i da se sa nivoa ideje usmerite prema realnosti. Do sada bi trebalo da ste:

- ✓ Identifikovali svoje potencijalno tržište.
- ✓ Identifikovali svoje potencijalne kupce.
- ✓ Izračunali koliki je promet potreban Vašem preduzeću da biste bili na prelomnoj tački.
- ✓ Sproveli konkretno istraživanje tržišta.

### Delovi biznis plana na koje sada možete da odgovorite



#### ✓ Troškovi

Prva procena fiksnih troškova.

#### ✓ Profit

Kada će preduzeće ostvariti profit?

Kada će biti na prelomnoj tački?

Koji su Vaši ciljevi?

Kolika će biti marža?

Da li će to biti dovoljno da bi se ostvario profit?

#### ✓ Prostor i oprema

Da li nam je potreban prostor da bismo započeli posao?

Da li imamo dobru lokaciju?

Šta nam je od opreme ili sredstava (uključujući transport) potrebno?

## 5. Istraživanje

Do sada smo Vas ohrabrali da razmišljate o potencijalnom tržištu za Vašu ideju. Faza broj 5 će Vam pomoći da dalje istražite svoju ideju, u smislu obima tog tržišta, i da odlučite da li ona ima potencijal da doprinese dostizanju Vašeg socijalnog cilja. Sada ćete:

- ▶ Sprovesti studiju izvodivosti, zasnovanu na dubljoj analizi tržišta, uzimajući u obzir svoje proizvode i usluge, profil kupaca, konkurenciju, cenovnu politiku, potencijalnu lokaciju.
- ▶ Početi da radite na marketing strategiji.
- ▶ Identifikovati resurse koji su Vam potrebni da biste nastavili sa svojom biznis idejom, kao i moguće prepreke.
- ▶ Nastaviti da radite na finansijskoj projekciji.

### Studija izvodivosti

Do sada smo već dotakli mnoga od ključnih pitanja koja podrazumeva studija izvodivosti. Međutim, sada ćete morati njima da se bavite detaljnije, jer će rezultati studije izvodivosti biti upotrebljeni kao osnova za donošenje odluke o tome da li uopšte da pokrenete socijalno preduzeće.

Cilj studije izvodivosti je da otkrije da li je Vaša biznis ideja realna i održiva. U svrhu studije, sprovedete veći broj istraživanja, a izuzetno je važno da izgradite što sveobuhvatniju sliku. Po završetku, trebalo bi da možete da na osnovu relevantnih infor-

macija donesete odluku o tome da li Vaša organizacija treba da pokrene socijalno preduzeće zasnovano na spomenutoj ideji.

Ne zaboravite da treba da se fokusirate na tržište, a ne na društvenu potrebu za Vašim preduzećem.

### SWOT analiza

*„Da biste maksimizirali svoje šanse za poslovnim uspehom neprekidno mislite o svom SWOT-u - svojim jakim stranama, slabostima, pretnjama i mogućnostima. Trudite se da održite svoje jake strane i vremenom postajete sve snažniji. Budite iskreno svesni svojih slabosti i stalno činite sve da ih prevaziđete. Budite spremni na sve pretnje koje Vas okružuju i imajte plan kako ćete se nositi sa njima ako se dese. I na kraju, odnosno početku, nemojte nikada da propustite prilike i mogućnosti koje Vam se ukazuju.”*

**Laura Fodor Agošton, dipl. mat.**  
*Finansijski konsultant*  
*Direktor*  
*LFA Business Consulting D.O.O.*  
*Novi Sad*

Koristan prvi korak bio bi sprovođenje SWOT analize. Iako smo dotakli ovu temu u prvoj fazi, nije loše da ponovimo analizu, s obzirom na to da sada imate mnogo jasniju sliku o svom poslovnim predlogu i tržištu na kome ćete poslovati. Ključna pitanja kojima treba da se bavite su:

- ▶ Tržište
- ▶ Ispunjavanje socijalnih ciljeva – na primer, stvaranje novih prilika za zapošljavanje u odgovarajućem okruženju.
- ▶ Definisane troškova – prostor, materijal, oprema itd.
- ▶ Radna snaga
- ▶ Gotovinski tok

- ▶ Profitne marže
- ▶ Dobavljači
- ▶ Kupci
- ▶ ...

Vaš je zadatak da prikupite sve ove informacije i potražite dokaze za svaku tvrdnju koju iznosite u okviru SWOT analize.

Ne zaboravite da uključite i svoje zaposlene, članove udruženja i zainteresovane strane koje možda imaju potrebnu stručnost da Vam pomognu u ovom procesu.



### Detaljna analiza tržišta

Potrebno je da prikupite što više informacija o tržištu na kome ćete poslovati. Posebno se koncentrišite na pronalaženje dokaza kojima biste mogli da pokažete zašto i kako bi Vaši potencijalni kupci kupovali proizvode ili usluge baš od Vas.

Pokušajte da otkrijete što više pojedinosti o tome kako se potencijalne grupe Vaših kupaca ponašaju pri kupovini. Trebalo bi da odgovorite na sledeća pitanja:

- ▶ Zašto će kupci kupovati baš od Vas?
- ▶ Koliko potencijalnih kupaca ima za Vaš proizvod ili uslugu? Kako ćete doći do njih?
- ▶ Po kojoj ceni ćete prodavati svoje proizvode ili usluge?

Sve ove informacije će Vam biti korisne da odredite ključne faktore uspeha Vašeg preduzeća.

### Konkurencija

Iako ste možda uvereni da je Vaša biznis ideja originalna, najverovatnije je da ćete ipak imati veliki broj konkurenata na tržištu. Saznajte ko su oni, i što više detalja o njihovom poslovanju.

Ključna pitanja su:

- ▶ Zašto kupci kupuju proizvode ili usluge od Vaših potencijalnih konkurenata?
- ▶ Koje su snage i slabosti Vaših konkurenata?

Ova informacija je od ključnog značaja da biste sebi pronašli određenu nišu na tržištu. Zapitajte se: Šta je to što moji konkurenti ne rade?



## Analiza konkurencije

### Vaše socijalno preduzeće

Ko su Vaši kupci?



Šta Vaši konkurenti rade ili ne rade za te kupce?

Šta možete da uradite drugačije?



Kako bi konkurenti reagovali na to?

Koji je Vaš tržišni potencijal?



Da li postoji neka oblast na tržištu koja nije pokrivena? Da li možete da identifikujete tržišnu nišu?

Da li postoje neka ograničenja koja sprečavaju Vaš pristup potencijalnim kupcima?



Kako su Vaši konkurenti prevazišli ta ograničenja?

Da li postoje ograničenja u distribuciji Vašim kupcima?



Koliki je domet distribucije Vaših konkurenata?

Kakvi su budući planovi za Vaše preduzeće?



U kom smeru idu Vaši konkurenti?

Budite oprezni ukoliko izgleda da postoji nedostatak konkurencije, jer to obično ukazuje na nepostojanje tržišta, pre nego na njegovu neiskorišćenost.

### PRIMER

#### Procena konkurencije:

#### Daj daj pelene

*Preduzeće Daj Daj d.o.o. proizvodi ekološke platnene pelene od bambusa.*

„Mi smo jedini proizvođači platnenih pelena od bambusa u Srbiji - što je i prednost i mana, pošto smo praktično morali sami da napravimo svoje tržište.

U svetu platnene pelene postoje već desetak godina. U Americi drže oko 10% tržišta, ali je u našoj zemlji ta priča bila nepoznata kada smo započinjali poslovanje. Takođe, inostrane firme koje prave platnene pelene - u Hrvatskoj i BiH na primer - ne izvoze svoje proizvode u Srbiju.

Kad imate dobru ideju koja još ne postoji na tržištu treba mnogo uložiti u edukaciju tog istog tržišta. Napravili smo sajt sa pregršt informacija, učestvovali na sajmovima, radionicama, školama roditeljstva, časovima joge za trudnice - a najjači efekat smo postigli TV gostovanjima posle kojih smo imali neverovatan odziv kupaca. Iako u početku nisu uopšte reagovali, posle dve godine potrošači nas već prepoznaju.

Naša najveća konkurencija su jednokratne pelene koje se nude u širokoj prodaji. One ne zahtevaju održavanje,

već se po upotrebi bacaju u smeće, pa su samim tim i praktičnije za upotrebu. Međutim, naše pelene su pogodne za upotrebu kod beba sa posebno osetljivom kožom sklonom alergijama, od prirodnog su materijala i umesto da se bace, one se peru, a mogu se i čuvati za drugo ili treće dete. Posebnu prednost imamo u tome što naši kupci znaju da kupujući pelene od nas doprinose opstanku jednog socijalnog preduzeća i ostvarenju društvenih ciljeva.”

**Sonja Dakić**

*Daj Daj pelene*

### Dublje razumevanje tržišta

Morate da se potrudite da, koliko je u Vašoj moći, razumete ponašanje svojih potencijalnih kupaca. Vaša analiza potencijalnih kupaca treba da obuhvati dve vrste informacija, i to:

- ▶ Demografske podatke - Osnovne informacije o karakteristikama Vaših potencijalnih kupaca (na primer, starosna dob, pol, lokacija, profesija, prihodi itd.).
- ▶ Psihografske podatke - Informacije o stavovima i životnom stilu koji utiču na ponašanje prilikom kupovine.

### Marketing strategija

Da biste obradili svoju ideju iz marketing perspektive, potrebno je da uzmete u obzir sledeće elemente:

- ▶ **Cena** - Da li cena odražava vrednost koju Vaši kupci pridaju Vašem proizvodu ili usluzi?

- ▶ **Proizvod** - Koje su materijalne, a koje nematerijalne karakteristike Vašeg proizvoda?

- ▶ **Mesto** - Šta je potrebno da Vaš proizvod ili usluga budu dostupni kada god i gde god to žele kupci?

- ▶ **Promocija** - Koja vrsta promocije najviše odgovara Vašim kupcima i Vašem budžetu? Reklamiranje, direktni mail-ovi, PR, sajmovi, itd.

- ▶ **Ljudi** - Da li Vaš tim ima neophodne veštine?

- ▶ **Proces** - Da li imate standarde kvaliteta koje promovirate (jednake mogućnosti, zaštita životne sredine itd)? Kako će oni uticati na Vašu marketing strategiju?

- ▶ **Svrha** - Da li će Vam Vaš društveni cilj obezbediti jedinstveno mesto na tržištu? Ako želite da sebi obezbedite mesto

na tržištu na osnovu svoje društvene svrhe, da li možete da dokažete uticaj koji ostvarujete u društvu? U određenim okolnostima, kada Vaši kupci saosećaju sa Vašim društvenim ciljem, to može da bude Vaša ulaznica.

### Marketing miks

Vaša marketing strategija podrazumeva razmišljanje o tome kako ćete promovisati i reklamirati svoje preduzeće, proizvod ili uslugu. Odgovarajući marketing miks nastaje iz prirode samog posla i ciljanog tržišta. Na primer, ako ćete se baviti maloprodajom, onda ćete morati da izdvojite sredstva za redovno reklamiranje da biste privukli potencijalne kupce.

Medijska komunikacija može biti skupa kada se plaća prostor u štampanim ili elektronskim medijima, pa je važno biti

realan prilikom procene troškova promocije i potrebnih resursa. Proverite kako se druga preduzeća promovišu i uzmite u razmatranje samo najefikasnija sredstva za dostizanje ciljanog tržišta.

Ukoliko pokrećete i web sajt ili planirate korišćenje društvenih mreža, budite sigurni šta želite time da postignete. Da li želite da omogućite ljudima da kupuju direktno sa sajta ili da se jednostavno upoznaju sa Vašim preduzećem?

I najvažnije, dobra promocija i marketing zahtevaće određena sredstva. U idealnoj situaciji, bar jedna osoba iz Vašeg tima trebalo bi da ima iskustva u marketingu. Međutim, treba zapamtiti da se sa marketingom ne počinje u trenutku lansiranja proizvoda ili pokretanja biznisa; marketing treba da bude proaktivan proces i nalazi se u srcu svake uspešne kompanije.

*Prenošenje vesti od usta do usta je zapravo najbolji oblik marketinga. Takvu vrstu promocije ne možete da kupite novcem, ali možete dobrom uslugom. Istraživanja su pokazala da zadovoljna mušterija prenosi svoje zadovoljstvo na 3 osobe – a nezadovoljna na 11!*

*Pokušajte da izgradite profil potrošača koji bi mogao da kupuje Vaš proizvod. Fokusirajte se na njegove dosadašnje navike u kupovini, bez obzira na ono što kaže da će da uradi.*

*Prilagodite svoju ideju u odnosu na sve što ste naučili. Iako ovo može izgledati kao dugotrajan, komplikovan proces, nemojte ga smatrati gubitkom vremena, jer će Vam omogućiti da efikasnije locirate svoje resurse i predvidite rizike pre samog pokretanja preduzeća.*



### PRIMER Marketing miks: Liceulice

*Liceulice je mesečni magazin koga na javnim mestima prodaju ulični prodavci pripadnici marginalizovanih grupa koji zadržavaju polovinu tako ostvarenih prihoda.*

„Koliko god novčana sredstva bila ograničena, ne treba štedeti na promociji. Ništa ne kreće samo od sebe i preduzeće mora da izađe u javnost da bi ga neko video, naročito ako je malo. Treba samo pažljivo promisliti na šta se troši.

Na početku je svakako ključna stvar odrediti ciljnu grupu, odnosno kome želite da prodate proizvod – odatle proizilaze i načini na koje ćete se promovisati. U skladu sa ljudima kojima se obraćamo nastojali smo da promovišemo Liceulice koristeći u što većoj meri onlajn kanale komunikacije. Tu se nalazi veliki broj ciljnih grupa, informacije su veoma dostupne i vrlo se brzo šire – stoga treba uvek staviti onlajn aktivnosti u fokus, naročito kad raspoložete skromnim budžetom za marketing.

Trudili smo se da što pre napravimo sajt i da pojačamo prisustvo na društvenim mrežama, i te dve stvari su nam i posle dve godine najbitnije – tu nas ljudi najviše vide i pitaju. Paralelno smo organizovali niz malih kampanja, pre svega ulične akcije, što može da bude korisno i bilo kom drugom socijalnom preduzeću: potrebno je samo malo kreativnosti i razmišljanja „izvan kutije“.

Treba biti kreativan u smislu načina i kanala obraćanja, dok ideje slobodno mogu i da se kopiraju. Uzmite primere iz sveta, sa interneta, informišite se kako neko to već radi, tražite pomoć i savet, obezbedite što više toga besplatno. Ključni termin je: gerila marketing. To je sjajan pristup koji omogućava dobar efekat uz veliku uštedu, posebno na početku poslovanja.”

**Nikoleta Kosovac**  
Liceulice

### Finansijska projekcija

Planiranje finansija je ključni deo procesa poslovnog planiranja svakog preduzeća. Zahvaljujući strateškom pristupu planiranju finansija, bićete u stanju da uočite potencijalne probleme u finansiranju (odnosno, da prepoznate potrebu za dodatnim izvorima finansiranja) mnogo pre nego što do njih zaista dođe, tako da ćete imati dovoljno vremena da pronađete najadekvatniji odgovor na njih. Stoga, kada je novac u pitanju, mislite unapred i planirajte!

Efikasno finansijsko planiranje biće Vam od koristi, takođe, ukoliko želite da se obratite svojim potencijalnim donatorima i investitorima za pomoć. Na osnovu svog biznis plana moći ćete da pokažete da ste razmislili o svim mogućim problemima koji mogu nastati u radu i da ste spremni da se sa njima suočite na logičan način.

Projekcija bilansa stanja, bilansa uspeha i novčanih tokova pomoći će Vam da se fokusirate na detalje u vezi sa procesom

pretvaranja Vaše potencijalne tržišne prilike u realnost. Takođe ćete biti u stanju da uočite propuste u planiranju.

### **Bilans stanja, bilans uspeha i novčani tokovi**

Sada već možete da svoje finansijske pokazatelje obradite u računovodstvenom obliku. Prva stvar koja će Vam dati uvid u to da li je Vaše preduzeće održivo jeste godišnji proračun **bilansa stanja, bilansa uspeha i**

**novčanih tokova** (likvidnost). Kada počnete da poslužete, na ovaj način biće opisane sve Vaše finansijske transakcije. Dakle, ovde započinjete nešto što će trajati sve dok postoji Vaše preduzeće.

Savet u vezi sa finansijskom projekcijom mogao bi Vam biti od pomoći. Možda bi Vaša banka mogla da Vam izađe u susret i pomogne Vam besplatno ili možete angažovati biznis savetnika. Zadatak ovih stručnih lica bio bi da pogledaju Vaš biznis plan i finansijske informacije i daju sugestije koje bi bile korisne u Vašem konkretnom slučaju. Međutim, čak i kolega ili prijatelj mogao bi

da uoči nešto što ste možda propustili ili da ukaže na oblasti koje nisu dovoljno jasne. Takva povratna informacija veoma je korisna, jer ona direktno dovodi u pitanje Vaše tvrdnje iznete u biznis planu i usmerava Vas da razmotrite različite moguće situacije, pre nego što definišete finalni način kako ćete pristupiti investicionom finansiranju.

### **Projekcija budžeta i novčanih tokova**

Naše bavljenje socijalnim preduzetništvom pokazalo je da su obično najuspešnija ona preduzeća koja planiraju dosta vremena unapred. Takvo strateško razmišljanje garantuje im pristup novcu i resursima svaki put kada je to potrebno – jer su bili u stanju da mudro i blagovremeno postavljaju svoj budžet.

Pristup sredstvima finansiranja biće jedan od ključnih faktora koji će uticati na Vašu sposobnost da rastete, razvijate se i upravljate svojim socijalnim preduzećem, kao i jedna od najvažnijih oblasti za Vaše donatore i investitore. Stoga, obavezno pohađajte potrebnu obuku ili angažujte nekoga ko Vam može pomoći, ukoliko ne razumete kako se pravi nacrt budžeta i novčanih tokova.

*Loše upravljanje finansijama je najčešći uzrok propadanja preduzeća. Cilj efikasnog upravljanja novčanim tokovima jeste da Vam omogući da unapred napravite planove za situaciju kada će Vam biti potrebni dodatni izvori finansiranja.*

*Sve prognoze, odnosno projekcije, jesu jedna vrsta procene. Pokušajte da budete što je više moguće realni i da uzmete u obzir sve nepredviđene troškove i hitne slučajeve. To možete prikazati kao vanrednu stavku u bilansu uspeha ili kao deo ukupne sume, ali pre svega je bitno da pokažete da ste razmislili o „najgorem mogućem slučaju“.*

*Planiranje budžeta je alat koji će Vam pomoći da uporedite stvarni učinak sa očekivanjima koja ste prikazali u okviru predviđanja novčanih tokova.*



### **Natrag na početnu motivaciju**

#### **- Vaši društveni ciljevi**

Bavljenje prethodnim temama i pitanjima je nešto čime sva nova (kao i već postojeća) preduzeća moraju da se bave, nezavisno od toga da li su socijalna. Međutim, socijalna preduzeća imaju još jedan ključni kriterijum koji moraju da uzmu u obzir. Iako ste se možda ozbiljno bavili tržištem i utvrdili nivo rizika pokretanja biznisa, i dalje Vam ostaje da razmislite da li je sve

u skladu sa Vašim društvenim ciljevima. Trebalo bi da se u ovom trenutku vratite na svoju početnu motivaciju. Da li još uvek možete da postignete to što ste želeli? Morate da budete potpuno sigurni u društveni uticaj koji želite da ostvarite, jer će upravo taj uticaj biti ono što Vas izdvaja od konkurencije – suštinski, ono što Vas definiše kao socijalno preduzeće.

*Međusobno povezivanje svih ovih elemenata deluje komplikovano, ali je od suštinskog značaja da prođete kroz taj proces. Zanemarivanje ovog koraka može dovesti do toga da pokrenete biznis koji nije održiv.*



Budući da je svrha socijalnog preduzeća da postigne trostruku ravnotežu između ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, morate uspostaviti nekakav oblik praćenja i merenja koji odgovara ovim težnjama. Kako ćete dokazati vrednost svog socijalnog preduzeća ako ne možete da izmerite svoj uticaj na ovim područjima? Ukoliko za merenje i izveštavanje planirate da koristite samo finansijsko računovodstvo i reviziju, Vaše preduzeće će imati problem u opisivanju svoje društvene svrhe. Zbog

toga **društvenu reviziju** treba razumeti kao redovnu i objektivnu metodu merenja koja omogućava socijalnim preduzećima postavljanje društvenih i ekoloških vrednosti i ciljeva, njihovo planiranje i kriterijume prema kojima mogu da mere svoje delovanje i uticaj. Ovo je dobrovoljan proces od koga ćete najveću korist imati Vi sami – sprovodi se prvenstveno sa ciljem da pomognete svom preduzeću da prati ostvarene rezultate i postigne postavljene ciljeve i vrednosti.

### Delovi biznis plana na koje sada možete da odgovorite



Zahvaljujući informacijama dobijenim putem studije izvodivosti, Vaš biznis plan dobija svoje prve obrise. Trebalo bi da u ovom trenutku možete da popunite sledeće delove:

#### ✓ Tržište

- Šta je naša biznis ideja?
- Analiza tržišta koju smo sproveli.
- Ko su naši potencijalni kupci?
- Od koga trenutno kupuju i zašto?
- Zašto bi oni počeli da kupuju od nas?
- Naša marketing strategija?

#### ✓ Troškovi

- Da li smo uzeli u obzir sve troškove?

Da li imamo tačne informacije o troškovima?

- Da li znamo koji su fiksni troškovi?
- Da li su predviđena sredstva za vanredne situacije (vanredni troškovi u bilansu uspeha)?

#### ✓ Finansije

- Projekcija bilansa uspeha (prihodi i troškovi).
- Projekcija novčanih tokova.
- Projekcija bilansa stanja (profit i gubitak).
- Projekcija kapitalnih ulaganja i izvora finansiranja.

## 6. Biznis plan

Šesta faza podrazumeva pisanje biznis plana. Trebalo bi da sada imate dovoljno informacija koje su Vam potrebne da napišete biznis plan, s obzirom na to da ste već uradili studiju izvodivosti i identifikovali svoje potencijalno tržište. Pre nego što počnete, budite sigurni da ste dobro razmislili o sledećem:

- ▶ Pre početka pisanja biznis plana, faze 1-5 su kompletno završene.
- ▶ Plan se piše imajući na umu ciljnu grupu kojoj se obraća, na primer, zainteresovane strane ili potencijalne donatore.
- ▶ Uvek budite jasni i koncizni.
- ▶ Ne zaboravite da unesete u biznis plan i svoje ključne faktore za poslovni uspeh.
- ▶ Od velike je važnosti da pokažete da imate i rezervni plan.
- ▶ Očekujte da Vaše pretpostavke mogu biti osporene i pripremite dokaze da potkrepite sve tvrdnje u biznis planu.

### Biznis plan

Morate da imate plan. Pokretanje socijalnog preduzeća bez plana je siguran recept za propast. U ovom poglavlju fokusiraćemo se na ključne oblasti biznis planiranja. Detalje ostavljamo Vama. Moraćete da skrojite svoj biznis plan tako da istaknete suštinu, imajući na umu one kojima je plan namenjen.

Susreli smo se sa nekoliko vodiča i publikacija koji bi Vam mogli biti od koristi pri pisanju biznis plana. Iako je svaki biznis plan drugačiji, odlučili smo da među priloge ove publikacije uvrstimo i **formu za pisanje biznis plana** koja može da Vam

pomogne da uočite osnovne teme, pitanja i elemente koje je neophodno definisati, a koji su zajednički za svaki dobar biznis plan.

### Ciljevi biznis plana

Vaš biznis plan će Vam:

- ▶ Obezbediti osnovne smernice. On ne predstavlja krajnje odredište i znajte da će se menjati.
- ▶ Dati kredibilitet u komunikaciji sa zainteresovanim stranama i učvrstiti međusobno poverenje.

Pre nego što počnete da skicirate svoj biznis plan, razmislite o sledećem:

- ▶ Za koga pišete biznis plan?
- ▶ Da li biste Vi podržali ili finansirali svoje socijalno preduzeće na osnovu informacija koje se nalaze u planu?

### Ključni faktori za uspeh

Do sada ste zasigurno stekli dobar uvid u tržište, svoju organizaciju i sopstvene sposobnosti. Pretpostavljamo da imate i sliku o spoljnim faktorima koji bi mogli uticati na Vaše socijalno preduzeće. Sada ćete moći da iskoristite te informacije da odredite ključne faktore uspeha svog poslovnog poduhvata.

U našem slučaju, na primer, utvrdili smo da je jedan od ključnih faktora za uspeh našeg socijalnog preduzeća društvena osvešćenost odgovornih kompanija, organizacija ili institucija koje smo identifikovali kao svoje primarne kupce. Kada na tržištu nudite proizvod koji se, pre svega, ističe

svojom socijalnom komponentom, onda su Vam neophodni kupci koji prepoznaju značaj Vašeg društvenog cilja, spremni da Vas podrže time što će pre kupiti proizvod od Vas nego od Vaših konkurenata ukoliko su pred njima proizvodi istog ili sličnog kvaliteta i namene. Bez njihove razvijene svesti o značaju društvene odgovornosti i želje da doprinesu pozitivnim društvenim promena, naše preduzeće ne bi moglo da opstane na tržištu.

Potrudite se da se setite bar 3 ključna faktora uspeha vezana za Vaše tržište. Proverite da li ih ispunjavate.

### Da li imate rezervni plan?

Svako kome se obratite povodom finansiranja želeće da vidi da ste u potpunosti razmotrili rizike koji se odnose na pokretanje socijalnog preduzeća. Oni će, takođe, želeći da vide da imate razrađen i rezervni plan, tačnije „plan B“, kako u smislu prodaje, tako i u smislu poslovanja.

Na primer: Šta ako Vaš poslovni poduhvat uzme maha toliko da nemate dovoljno resursa ili zaposlenih da se suočite sa tražnjom? Isto tako, šta ako se preduzeće ne pokrene odmah, a morate da pokrijete sve troškove dok se posao ne razradi? Da li imate „plan B“ za ovakve nepredviđene situacije?

Detaljno predstavite potencijalni „plan B“ u svom biznis planu.

*Ključni korak u planiranju nepredviđenih situacija jeste pravljenje plana nasleđivanja za ključne pozicije u Vašoj organizaciji. Da li Vam je palo na pamet šta će se desiti ako Vas ključno osoblje napusti? Da li će neko drugi biti u stanju da zameni Vaše bivše zaposlene i podjednako dobro obavlja njihovu funkciju? Kako će preduzeće sa tim da se suoči?*



### Pisanje biznis plana

Ukoliko se potrudite da istražite druge izvore informacija, sigurno je da ćete uspeti da pronađete različite modele biznis plana i možda ćete utvrditi da je neki od njih adekvatniji za Vašu ideju i poslovnu

ponudu onima kojima je namenjen. Međutim, postoje neki elementi koje svaki biznis plan neizostavno mora da sadrži. Navodimo ih u nastavku:

<b>Rezime</b>	<b>Ovo je najbolja prilika da ostavite dobar prvi utisak. Kratak pregled onoga čime se socijalno preduzeće bavi. Kratak pregled onoga čime se organizacija bavi, ako je potrebno. Gde ste sada. Gde želite da budete. Kako ćete to postići.</b>
<b>Kratak opis preduzeća</b>	Osnovni podaci, naziv, adresa, itd. Osnovna ideja. Društvena svrha. Pravni oblik organizovanja. Organizaciona struktura.
<b>Organizacija</b>	Kratak opis organizacije. Misija organizacije. Pravni oblik organizovanja. Upravljačka struktura. Osnovni podaci o organizaciji, isto kao gore.
<b>Ključno osoblje</b>	Kratak pregled veština, iskustva i znanja svih onih koji su uključeni u organizaciju. Uloge i odgovornosti. Potrebne obuke.
<b>Spoljni odnosi</b>	Odnos sa profesionalnim i pravnim zastupnicima, donatorima. Odnos sa revizorskim kućama, poslovnim udruženjima, mrežama i unijama poslodavaca itd.
<b>Proizvod ili usluga</b>	Opis proizvoda, usluge ili aktivnosti.
<b>Tržište</b>	Ko će kupovati Vaš proizvod ili uslugu? Zašto će kupci kupovati od Vas? Po čemu je Vaš proizvod jedinstven? Istraživanje tržišta, uključujući trendove kao što su: promene u starosnoj grupi, doseljavanje ljudi, sezonske promene (turističke, na primer). Konkurencija. Testiranje tržišta. Koji su osnovni rizici u delatnosti i kako nameravate da ih prevaziđete?

<b>Društveni cilj</b>	Ko su korisnici Vašeg socijalnog preduzeća? Zašto postoji potreba za Vašim socijalnim preduzećem? Kako će Vaše socijalno preduzeće da odgovori na tu potrebu? Koji tip preduzeća ste odabrali? Šta o tome misle Vaše zainteresovane strane?
<b>Društveni uticaj</b>	Kako ćete meriti svoj društveni uticaj? Koji alati bi Vam za to bili korisni? Kakve dokaze o ostvarenom uticaju žele da vide donatori? Koliko košta merenje uticaja?
<b>Poslovno okruženje</b>	Kakvu podršku za merenje društvenog uticaja imate na raspolaganju? Ključna pitanja iz spoljnog poslovnog okruženja koja bi mogla da utiču na Vaš biznis.
<b>Sektorska analiza</b>	Ključna pitanja koja se odnose na industrijski sektor u kome nameravate da poslužete.
<b>Ključni faktori uspeha</b>	Najvažniji faktori uspeha za Vaš biznis.
<b>Poslovni razvoj</b>	Vaša strategija u pogledu tržišnog učešća – Kako planirate da zadovoljite ključne faktore?
<b>Prihodi, novčani tokovi i održivost</b>	Očekivani prihod. Očekivani netržišni prihod. Očekivani profit. Koliko je potrebno da se dostigne tačka rentabilnosti i profitabilno samoodrživo poslovanje? Na koji način ćete ostvariti svoj očekivani prihod, promet, nekomercijalni prihod i održivost? Plan B.
<b>Marketing i prodaja</b>	Vaša marketing strategija. Cenovna politika. Marketing miks. Politika brige o kupcima. Kako dobijate povratne informacije od klijenata? Ko će se baviti marketingom? Budžet za marketing. Strategija distribucije. Strategija <i>on line</i> kupovine.

<b>Poslovne prostorije</b>	Detalji o lokaciji poslovnih prostorija (objekta) i vlasništvu. Troškovi i predložen način finansiranja poslovnih prostorija (kupovina, iznajmljivanje). Troškovi planiranja, izgradnje, renoviranja, zdravi i bezbedni uslovi rada. Osiguranje.
<b>Dobavljači</b>	Ko su Vaši ključni dobavljači? Ko čini lanac nabavke? Da li postoji mogućnost zamene dobavljača? Prednosti i uslovi saradnje sa odabranim dobavljačima.
<b>Proizvodnja</b>	Standardi kvaliteta. Način proizvodnje i nadzor. Bezbednost i zdravlje.
<b>Oprema</b>	Opis i troškovi nabavke potrebne opreme i vozila. Izvori finansiranja nabavke opreme. Savremenost opreme u odnosu na konkurenciju i plan amortizacije.
<b>Akcionni plan</b>	Ključne tačke /vremenski rokovi i prateće aktivnosti. Troškovi osoblja.
<b>Finansije</b>	Projekcija bilansa uspeha (prihodi i troškovi). Projekcija novčanih tokova. Projekcija bilansa stanja (profit i gubitak). Projekcija kapitalnih ulaganja i izvora finansiranja. Politika/strategija finansiranja poslovanja (obezbeđivanje sredstava, prethodno finansiranje i finansiranje većih razmera). Rezervna sredstva. Alternativni načini finansiranja. Sistem upravljanja finansijama i resursi – računovodstvene politike. Prethodno iskustvo u zaduživanju.
<b>Prilozi</b>	Biografije svih uključenih aktera. Izveštaji stručnih savetnika, ako su korišćeni. Detalji o potrebnoj opremi. Detalji o poslovnim objektima. Reference/pisma podrške (detalji o privrednim udruženjima i unijama trgovaca itd.) Svaki drugi propratni materijal (uključujući detalje o banci, advokatu, računovođi itd.) Kopije računa od prethodnih godina, ukoliko ih imate na raspolaganju.

Imajte na umu svoju ciljanu publiku dok pišete biznis plan. Budite sigurni da ste pokrili više mogućnosti da umanjite rizike i izneli rezervni plan u slučaju najgoreg mogućeg ishoda.

Ne zaboravite da će se Vaš biznis menjati, pa tako i Vaš biznis plan mora da se prilagođava svim mogućim promenama.

Forma biznis plana koju ćete pronaći među priložima ovog Vodiča može Vam pomoći da prikupite i grupišete informacije koje će Vam biti potrebne. Ipak, taj model je samo vodič; trebalo bi da naglasite ili dodate specifične informacije gde god uvidite da je to potrebno, da biste na najbolji mogući način predstavili ekonomsku opravdanost svog poslovnog poduhvata.



### Poslednja provera – Da li su svi elementi biznis plana spremni?



Čestitamo! Do sada ste sigurno uspeali da sakupite većinu informacija i saznanja koja su Vam potrebna da biste uspešno pokrenuli socijalno preduzeće. Pre nego što zakoračite u sledeću fazu, fazu samog pokretanja, uradite brzu proveru da biste bili sigurni da imate jasne odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Da li su sve neophodne informacije spremne?
- ✓ Da li su brojke sabrane i da li su realne?

- ✓ Koji su ključni faktori uspeha?
- ✓ Da li imate plan B?
- ✓ Da li postoje neke prepreke za nastavak projekta?

Ne zaboravite da je za biznis plan prirodno i predviđeno da se menja i prilagođava s vremena na vreme, tako da sva buduća kretanja i promene budu sprovedene efikasno i u skladu sa strategijom.

## 7. Kako započeti?

Iako se nalazimo na kraju našeg Vodiča, tek sada u realnom životu sve počinje! Iskoristite sledeće savete da biste bili sigurni da se krećete u pravom smeru.

Ne zaboravite da je od vitalnog značaja da pratite i redovno procenjujete svoj napredak, da ne biste izgubili fokus sa primarnog cilja kada socijalno preduzeće bude počelo da posluje i napreduje i kako se aktivnosti iz dana u dan budu razvijale u stvarnom životu.

### Pokretanje socijalnog preduzeća

Naravno da je nemoguće obuhvatiti i predvideti baš sve što ćete morati da uradite da biste uspešno vodili svoje socijalno preduzeće, ali nastojali smo da vam damo nekoliko ključnih saveta koji bi Vam mogli biti korisni u daljem radu.

### Najvažniji saveti za uspešan početak

- ▶ Budite sigurni da imate **pravu osobu na čelu** – Mnogo je lakše podstaći pozitivnu organizacionu kulturu ako su ljudi na čelu snažni lideri, sa adekvatnim tržišnim iskustvom i poslovnim veštinama – u kombinaciji sa pravim stavovima i vrednostima, sigurno ćete uspeti da ostvarite svoj društveni cilj.
- ▶ **Izgradite dobar tim** – Ni od koga se ne može očekivati da ima sva potrebna znanja, te se stoga potrudite da izgradite jak tim u kome svako može da se koncentriše na polje svoje stručnosti. Izgradite tim sa raznovrsnim iskustvom: u marketingu, poslovnom planiranju,

upravljanju finansijama, razvoju proizvoda, ljudskim resursima i operativnom radu. Izgradite tim sa zajedničkim vrednostima i vizijom.

- ▶ Izvesno je da ćete voditi preduzeće sa ograničenim resursima, tako da je važno da budete **snalažljivi** u svom pristupu rešavanju problema.
- ▶ Pošto se stvari neprestano menjaju, morate da sprovodite **redovna prilagođavanja i provere**. Budite spremni da razmišljate u hodu i menjate svoje planove u skladu sa tim. Ovo će ponekad značiti i da ćete morati da reagujete brzo u određenoj situaciji koju niste mogli da predvidite.
- ▶ Radite na **izgradnji poverenja** sa svim članovima tima, a ne samo sa menadžmentom. Verujte svojim zaposlenima i međusobno podelite odgovornosti za svakodnevne zadatke.
- ▶ Što se tiče **tržišta**, ostanite fokusirani. Važno je da se koncentrišete na prodaju i svoje kupce, koji će Vam vrlo brzo staviti do znanja da li im dajete ono što im je potrebno.
- ▶ **Marketing** nikada ne prestaje. Nemojte se zavaravati da sad možete, samo zato što ste se potrudili i uložili sredstva u marketing na početku procesa, da se opustite i uživajte dok čekate na Vam novac sam dođe. Moraćete budno da pratite sve promene i kretanja na tržištu, kako biste zadržali ili unapredili svoju poziciju.
- ▶ **Imajte strpljenja**. Obično je potrebno između 2 i 4 godine da bi jedno preduzeće postiglo samoodrživost. To važi i za socijalna preduzeća.

# Forma Biznis Plana

- ▶ **Strast!** Nikada ne zaboravite zašto ste počeli! Imaćete dobre periode, kao i one loše, ali uvek imajte na umu svoju prvobitnu motivaciju za pokretanje socijalnog preduzeća. Ono što će vam davati snagu da nastavite jeste vera u promenu za koju smatrate da zaista možete da je ostvarite.

---

*„Uzimajući u obzir savremene ekonomske i društvene trendove, kao i potrebu za održivim modelima poslovanja, smatram da je Vodič za pokretanje socijalnog preduzeća odgovorio na izazove budućnosti i pružio mladim ljudima smernice u pogledu osmišljavanja i oblikovanja njihovog poslovanja.*

*Koncept i dizajn Vodiča pružaju mogućnost da se preispita poslovna ideja i društveni uticaj, da se korisnik upozna sa osnovnim načelima poslovnog planiranja, što je slikovito sažeto i kroz primere iz prakse. U tom smislu, sadržaj Vodiča je podjednako koristan za sve one koji nemaju prethodno iskustvo u poslovanju socijalnog preduzeća, ali i za preduzetnike koji nameravaju da osveže svoje znanje i preispitaju dosadašnji rad, razviju novu ideju ili poduhvat.“*

**Mr. Boris Saulić**

*Stručni saradnik*

*Centar za nacionalne i međunarodne projekte*

*Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici*





## 1. Rezime

## 2. Osnovni podaci o preduzeću

<b>Naziv preduzeća</b>	
<b>Adresa</b>	
<b>Kontakt osobe</b>	<b>Ime</b>
	<b>Broj telefona</b>
	<b>E-mail</b>
<b>Pravni oblik organizovanja preduzeća</b>	
<b>Datum registrovanja preduzeća</b>	
<b>Osnovna delatnost</b>	
<b>Ključne zainteresovane strane i kupci</b>	
<b>Glavne tačke biznis plana</b>	
<b>Osnovni podaci o organizaciji (ako je primenljivo)</b>	
<b>Naziv organizacije</b>	
<b>Adresa (ukoliko se razlikuje od gore navedenog)</b>	
<b>Kontakt osobe (ukoliko se razlikuje od gore navedenog)</b>	
<b>Izvršni menadžer</b>	
<b>Pravni oblik organizovanja</b>	
<b>Upravljačka struktura /odnos između organizacije i preduzeća</b>	
<b>Direktor/i (sa priloženim biografijama)</b>	
<b>Kratak opis organizacije</b>	

### Opis poslovne ideje

Motiv za pokretanje i svrha  
Tržišni i društveni ciljevi  
Misija, vizija, vrednosti  
Širi društveni ciljevi  
Prethodno iskustvo u delatnosti  
i kvalifikacije za započinjanje poslovanja

### Zaposleni

Ime, prezime, godište, stepen stručne sprema	Radno mesto u preduzeću	Datum stupanja na radno mesto
Biografije zaposlenih u prilogu*		
Ukupan broj zaposlenih:		
Način obuke i edukacija zaposlenih		

Smernice i politika zapošljavanja  
(uključujući planiranje nasleđivanja ključnih pozicija)

Potrebna nova radna mesta  
Detaljan opis potrebnog novog radnog mesta i potrebne kvalifikacije kandidata za posao u prilogu\*

### Eksterni odnosi

Priložite u aneks dokaze o sledećem:  
Advokat/advokatska kancelarija  
Banka  
Računovođa  
Revizor/monitoring agencija

Članstvo u poslovnim udruženjima i unijama  
(kratak opis udruženja/Vaša uloga u njemu)

### 3. Kratak opis proizvoda

**Ključne karakteristike proizvoda**  
**Trenutni i budući proizvodi za period do 3 godine**  
**Opis proizvodnog procesa i oprema**  
**Potrebne veštine i stepen stručnosti zaposlenih**  
**Održavanje veština i opreme tokom vremena**  
**Upravljanje procesom rada preduzeća**  
**Dugoročni tržišni ciljevi za period do 3 godine**

### 4. Tržište i konkurencija

**Karakteristike tržišta**  
**Analiza tržišta**  
**Segmentacija tržišta**

**Definisati konkurenciju –**  
**slabosti i prednosti**  
**Kako ćete se nadmetati sa konkurencijom –**  
**prednosti Vašeg proizvoda/preduzeća**

### 5. Društvena svrha preduzeća

**Ko su Vaši korisnici ?**  
**Opišite potrebu za Vašim preduzećem**  
**Kako će Vaše preduzeće odgovoriti na tu potrebu?**  
**Koji je pravni oblik Vašeg socijalnog preduzeća?**  
**Kratak opis strategije za dostizanje ključnih faktora uspeha**

## 6. Poslovno okruženje

Kratak opis spoljnog okruženja – uključujući rezultate PEST analize

Kratak opis stanja u industrijskom sektoru u kome se namerava poslovati – deo SWOT analize

Kritični faktori uspeha

Strategija poslovnog razvoja (način na koji će ključni faktori uspeha biti zadovoljeni)

## 7. Promet i održivost

Očekivani prihod od prodaje – za period 3-5 godina  
Netržišni prihodi  
Očekivani profit  
Koliko vremena će Vam biti potrebno da dostignete samoodrživo profitabilno poslovanje?

Navedite razloge i objašnjenja za gore iznete tvrdnje:  
Zašto i kako ćete ostvariti očekivani promet/nekomercijalni prihod/održivost u periodu od 3-5 godina?

Strategija za nepredviđene situacije (rezervni plan za dostizanje održivosti)

## 8. Marketing i prodaja

Opis proizvoda  
Lokacija i preduslovi  
Strategija distribucije, prodaje i promocije  
Strategija brendiranja  
Politika određivanja cena  
Ciljano tržište  
Odnos sa kupcima i istraživanje zadovoljstva kupaca  
Budžet za marketing

ELEMENTI MARKETING MIKSA

Ključne odluke

PROIZVOD

Kvalitet komponenti i materijala, osobine, brend, pakovanje, veličina, servis i garancija

CENA

Percepcija kvaliteta, navedena cena, količina, popusti, kreditni uslovi i period plaćanja

DISTRIBUCIJA

Posrednik, vrsta posrednika, veličina distributivnog kanala, geografska pokrivenost, zalihe i transport

PROMOCIJA

Medijske alternative, poruka, budžet, uloga direktne prodaje, promotivne cene, medijski interes

<b>SWOT analiza</b>	
<b>Snaga</b>	<b>Slabost</b>
<b>Prilike/mogućnosti</b>	<b>Pretnje</b>

### Analiza dobavljača

**Ko su Vaši primarni dobavljači?  
 Da li postoji mogućnost zamene dobavljača?  
 Koje su prednosti i uslovi saradnje sa navedenim dobavljačima?**

### 9. Detaljan opis procesa proizvodnje

**Detalji u vezi sa procesom proizvodnje  
 Neophodni resursi – dostupnost i cena  
 Vrsta, veličina, lokacija poslovnih prostora  
 Trenutna i potrebna oprema i modeli kupovine/najma  
 Procesi pakovanja, skladištenja i dostave  
 Način proizvodnje  
 Standardi kvaliteta**

## 10. Pravna pitanja

Zakonodavni okvir i registracija preduzeća  
Osiguranje i drugi zakonski zahtevi

Specifična zakonska regulativa vezana za proizvod  
(ako postoji)

## 11. Finansijska projekcija poslovanja

Troškovi

VARIJABILNI TROŠKOVI POSLOVANJA		Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
		valuta	valuta	valuta
1.	Prodajna cena proizvoda			
2.	VARIJABILNI TROŠKOVI (po jedinici proizvoda)			
2.1.	Troškovi proizvodnje			
2.2.	Troškovi distribucije i prodaje			
2.3.	Troškovi sirovina/materijala			
2.4.	Troškovi ambalaže			
	Troškovi energije			
	Varijabilni troškovi rada			
2.5	Ostali varijabilni troškovi pro- izvodnje			
2.6				

3.	UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI PO JEDINICI PROIZVODA			
4.	PRODAJNA CENA - UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI PO JEDINICI PROIZVODA (1.-2.)			

PROIZVOD	MESEČNO PROIZVE- DENIH KOMADA	VARIJABILNI TROŠ- KOVI PO KOMADU	UKUPNO
Proizvod A			
Proizvod B			
Proizvod C			
UKUPNO			

FIKSNI TROŠKOVI POSLOVANJA	Valuta	Komentari
Fiksne plate zaposlenih		
Najam/renta		
Struja		
Amortizacija		
Ostali fiksni troškovi		
- usluge knjigovodstva		
- telefon/internet		
- održavanje/čišćenje		
- drugo		
UKUPNI FIKSNI TROŠKOVI		

Prag rentabilnosti

<b>BILANS USPEHA ZA PRVIH 12 MESECI POSLOVANJA</b>			
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>Valuta</b>	<b>POSLOVNI TROŠKOVI</b>	<b>Valuta</b>
<b>Prihodi od prodaje</b>		<b>1. VARIJABILNI TROŠKOVI</b>	
		<b>2. FIKSNI TROŠKOVI</b>	
<b>Ostali prihodi</b>			
<b>UKUPNI POSLOVNI PRIHODI</b>		<b>UKUPNI POSLOVNI TROŠKOVI</b>	
<b>OPERATIVNA DOBIT/GUBITAK</b>			
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>		<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	
<b>Prihodi od kamata</b>		<b>Troškovi kamata</b>	
<b>Ostali finansijski prihodi</b>		<b>Ostali finansijski troškovi</b>	
<b>FINANSIJSKA DOBIT/GUBITAK</b>			
<b>DOBIT/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>			
<b>POREZ NA DOBIT</b>			
<b>DOBIT/GUBITAK ZA PERIOD OD 12 MESECI</b>			

<b>PLANIRANI NOVČANI TOKOVI</b>													
	MESECI												UKUPNO
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
<b>Gotovina</b>													
<b>Prilivi od prodaje proizvoda</b>													
<b>Ostali prilivi</b>													
<b>Odlivi po osnovu varijabilnih troškova</b>													
<b>Odlivi po osnovu fiksnih troškova (bez amortizacije)</b>													
<b>Novčani tok iz operativnih aktivnosti</b>													
<b>Novčani tok iz investicionih aktivnosti</b>													
<b>Finansijski prilivi</b>													
<b>Kamate na zajam</b>													
<b>Otplata zajma</b>													
<b>Porez na dobit</b>													
<b>UKUPNO stanje na kraju perioda</b>													
<b>Ocena izvodivosti biznis plana</b>													
<b>Upravljanje rizikom</b>													
<b>Izlazna strategija za period do 3 godine</b>													

# impresum

Tekst priredili:

Nedeljko Kovačić  
Natalija Gostović

Urednice:

Ljubica Marinović  
Ivana Stančić

Dizajn:

Vjeko Sumić

Izdavač:

**smart**  
KOLEKTIV

Beograd, 2013.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005.961:005.914.3]:364-3(035)  
364.3(035)

BIZNIS po meri čoveka : vodič za  
pokretanje socijalnog preduzeća / [tekst  
priredili Nedeljko Kovačić, Natalija  
Gostović]. - Beograd : Smart kolektiv, 2013  
(Novi Sad : Stojkov). - 93 str. : tabele ; 24cm

Str. 4-6: Uvodna reč / Neven Marinović,  
Slavko Carić, Bogdan Gavanski. - Tiraž 2.000.

ISBN 978-86-86857-03-3  
1. Kovačić Nedeljko, Natalija Gostović [priredivači]  
a) Socijalna preduzeća - Preduzetništvo -  
Priručnici b) Socijalno preduzetništvo -  
Priručnici  
COBISS.SR-ID 197028364



[office@smarkolektiv.org](mailto:office@smarkolektiv.org)



[facebook.com/SmartKolektiv](https://facebook.com/SmartKolektiv)



[twitter.com/SmartKolektiv](https://twitter.com/SmartKolektiv)



[www.smarkolektiv.org](http://www.smarkolektiv.org)

Izdavanje ove publikacije omogućila je Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID) kroz program „Inicijativa javnog zagovaranja građanskog društva“ kojim rukovodi Institut za održive zajednice (ISC). Stavovi izneti u ovoj publikaciji predstavljaju stavove autora i nužno ne izražavaju stavove ISC-a, USAID-a ili Vlade SAD-a.





